



**PELAKSANAAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN  
TERHADAP PEKERJA DALAM MENINGKATKAN  
SUMBER DAYA MANUSIA**

**T E S I S**

**Disusun dalam rangka memenuhi persyaratan  
memperoleh gelar Magister Ilmu Hukum**

**Disusun oleh :**

**N a m a : GALUH KARTIKO**

**NIM : B4A.099.056**

**Program Kajian Hukum Ekonomi dan Teknologi**

**Pembimbing :**

**Prof. Dr. Sri Redjeki Hartono, SH**

**PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER ILMU HUKUM  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG**

**2 0 0 2**

**PELAKSANAAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN  
TERHADAP PEKERJA DALAM MENINGKATKAN  
SUMBER DAYA MANUSIA**

Oleh :

**GALUH KARTIKO**

NIM. B4A.099.056

Program Kajian Hukum Ekonomi dan Teknologi

Dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 1 Juli 2002

Tesis telah diterima sebagai persyaratan  
untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Hukum

Pembimbing

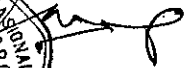
Mengetahui,



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



Ketua Program Magister Ilmu Hukum



Prof. Dr. Barda Nawawi Arief, SH  
NIP.130.350.519

## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillah* *rabbil'aalamin*, puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena berkat rahmat dan karuniaNya. Penulis telah berhasil menyelesaikan. Penelitian dan menuangkannya ke dalam tesis ini yang berjudul Pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja dalam meningkatkan sumber daya manusia.

Penulis sangat menyadari bahwa tesis ini dapat terselesaikan hanya dengan bantuan yang sangat berarti dari berbagai pihak, baik moril maupun material. Untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang teramat dalam.

Pertama-tama penulis tujukan kepada kedua orang tua penulis yang telah bersusah payah membesarkan, mengasuh dan membiayai penulis dalam menuntut ilmu atas doa restunya yang senantiasa mengiringi perjalanan hidup penulis.

Ucapan terima kasih yang tulus dan penghargaan yang tinggi penulis sampaikan pada Ibu Prof. Dr. Sri Redjeki Hartono, SH yang selaku pembimbing yang telah memberikan pengarahan, masukan-masukan dan kritik membangun sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini.

Rasa terima kasih juga penulis sampaikan kepada pihak-pihak yang mendukung proses penyelesaian studi dan penelitian tesis ini kepada :

1. Prof. Dr. Barda Nawawi Arief, SH., selaku Ketua Program Magister Ilmu Hukum Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Budiharto, SH, MS., selaku Sekretaris Program Magister Ilmu Hukum Univeristas Diponegoro dan sekaligus sebagai Pembimbing II penulis yang

- telah membimbing, memberikan masukan, kritik dan saran kepada penulis dalam penulisan tesis ini.
3. Prof. Dr. Satjipto Rahardjo, SH yang telah memberikan ijin dan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan Program Magister Ilmu Hukum Universitas Diponegoro, terima kasih prof.
  4. Bapak Herman Susetyo, SH, MH dan Bapak Paulus Hadisaputro, SH, MS yang telah memberikan pengarahan dan masukan-masukan pada saat review proposal maupun saat ujian tesis.
  5. Para Guru Besar dan staf pengajar Program Magister Ilmu Hukum Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan bimbingan dalam memperluas wawasan keilmuan selama masa perkuliahan.
  6. Seluruh Staf Administrasi, Program Magister Ilmu Hukum Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan bantuan selama penulis menempuh studi.
  7. Seluruh Staf Perpustakaan Fakultas Hukum Universitas Diponegoro Semarang yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis yaitu Bapak Jamhari, Bapak Mukshan, Ibu Yayuk, mbak Fahim dan Dik Toni.
  8. Pimpinan Perusahaan dan karyawan di kawasan Industri Pulau Gadung Jakarta yang telah memberi izin dan informasi untuk memperoleh data dalam rangka penulisan tesis ini.
  9. Rekan-rekan angkatan XVIII HET dan SPP atas kebaikan dan rasa persaudaraan khususnya kepada Burhan Surya, Sonny Saptoaji, Transiswara Adhi, Bapak Suroto, Bapak Ign. Eddy Santosa, Bapak Sudirman Sitepu, Ibu Wiwik Pratiwi, Mbak Fatiroh.

10. Eko-Yel, Katong dan Metro Comp. dan MC<sup>2</sup> Comp. yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
11. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan bantuan baik dalam doa maupun perbuatan selama penulis mengikuti pendidikan pada Program Magister Ilmu Hukum Universitas Diponegoro Semarang.

Pada akhirnya terima kasih secara khusus penulis sampaikan pula kepada istriku Rr. Diana Sofie, SPsi dan anak-anaku tersayang Haryo Herjuno Bintang Panji Kusuma dan Norman Yustisio Khrisna Mukti dan adikku Anung Mustiko Jati (Tito) yang telah setia mendampingi dan memberikan dukungan moril kepada penulis selama menyelesaikan studi.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tulisan ini masih perlu penyempurnaan, mengingat keterbatasan waktu, tenaga serta kemampuan yang penulis miliki, oleh sebab itu kritik dan saran yang konstruktif sangat penulis harapkan. Semoga tulisan ini dapat bermanfaat bagi semua pihak terutama dalam pengembangan Ilmu Hukum.

Semarang, 25 Juni 2002

HUT ke 26

Penulis

Galuh Kartiko

## **ABSTRAK**

### **Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Pekerja Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia.**

**Oleh : Galuh Kartiko**

Sejarah tanggung jawab sosial perusahaan diawali pada industri di Amerika Serikat yang unggul dalam pelaksanaan produksi secara mekanisme dan elektronik. Oleh karena itu tidak mengherankan apabila pendekatan mekanisme diterapkan pada tenaga kerja. Jika mesin dapat dijadikan lebih produktif, demikian halnya juga dengan manusia, pekerjaan dapat diciptakan sesederhana mungkin sehingga tidak memerlukan kemampuan tertentu. Dengan demikian tenaga kerja diperlakukan sama dengan mesin.

Karena tenaga kerja adalah manusia maka pendekatan mekanis tersebut menyebabkan berbagai masalah. Pembahasan mengenai pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja dalam meningkatkan sumber daya manusia permasalahan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja terdapat pertautan antara Ilmu Ekonomi dan Ilmu Hukum, dalam pelaksanaan melibatkan banyak pihak yaitu pengusaha, pekerja, pemerintah dan peraturan yang melandasi ketentuan tersebut tidak terintegrasi antara satu dengan yang lainnya.

Kegiatan perusahaan berlangsung dalam suatu lingkungan sosial yang mendukung kelangsungan dan keberhasilan bisnis untuk masa yang panjang, hal ini mempunyai implikasi etis bahwa bisnis mempunyai kewajiban dan tanggung jawab moral dan sosial untuk memperbaiki lingkungan sosialnya ke arah yang lebih baik, dengan semakin baiknya lingkungan sosial dengan sendirinya akan ikut memperbaiki iklim bisnis yang ada.

Perusahaan mempunyai kewajiban legal namun perusahaan juga mempunyai kewajiban moral. Bagaimanapun perusahaan bukanlah manusia yang mempunyai akal budi dan kemauan bebas. Perusahaan hanyalah badan hukum, dan bukan pribadi sebagai badan hukum perusahaan mempunyai hak dan kewajiban legal, tapi tidak dengan sendirinya mempunyai hak dan kewajiban moral.

Dunia usaha di Indonesia harus bisa mengatasi masalah-masalah sosial yang ditimbulkan akibat kegiatan perusahaan sebagai pelaksanaan tanggung jawab sosialnya di dalam masyarakat. Kepedulian dunia usaha sangat diperlukan dan masalah-masalah sosial tersebut tidak mungkin diatasi sendiri oleh pemerintah. Karena itu kesediaan dunia usaha sangat perlu demi kelangsungan usaha kalangan perusahaan itu sendiri.

## **ABSTRACT**

### **Implementing Corporate Social Responsibility to the Employee In Improving Human Resources**

**By: Galuh Kartiko**

The history of corporate social responsibility was initiated on industries in USA that were prominent in production operation in mechanism and electronic sense. Hence, not surprisingly they used mechanism approach applied to workforce. If machine could be made more productive, so the people; jobs were designed as simple as possible that no particular ability necessary. Then, workforce are treated as machine.

Because workforces are human, then such approach evolved various problems. The study on corporate social responsibility implementation to the workers in improving human resources, which linked to Economics Science and Law Science, involves many parties, i.e. businessmen, workers, government, as well as the rules underlying that have not been integrated one another.

Corporate activities are conducted in a social environment that support business continuation and success in the future, these emerge ethical implication that business has moral and social obligation and responsibility to improve social environment toward better condition, indeed more improved the social environment should improve the existing business climate.

Corporate has legal obligation as well as moral obligation. However, company is not human who has mind and free will. Company is a corporation, it is not an individual as a legal institution, and a company has legal rights and obligations but not certainly has moral ones.

The business circumstance in Indonesia should cope with social problems derived from company activities as social responsibility among the society. Such concern is inevitably required in view of government that is unlikely to deal with the problems solely. Business realm availability is reasonably necessary for the their own persistence.

## DAFTAR SINGKATAN

CEO	→ Chief Executive Officers
GCG	→ Good Corporate Governance
GG	→ Good Governance
HDI	→ Human Development Index
ISO	→ Internasional Standardization Organization
ISSA	→ International Social Association
K3	→ Keselamatan dan Kesehatan Kerja
Kepmenakertrans	→ Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi
Permen	→ Peraturan Menteri
PHK	→ Pemutusan Hubungan Kerja
PP	→ Peraturan Pemerintah
PT	→ Perseroan Terbatas
PTUN	→ Pengadilan Tata Usaha Negara
QWL	→ Quality Work Life
ROA	→ Return On Asset
ROE	→ Return On Equity
RUPS	→ Rapat Umum Pemegang Saham
RUU	→ Rancangan Undang-Undang
SDM	→ Sumber Daya Manusia
SMK3	→ Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja
SPSI	→ Serikat Pekerja Seluruh Indonesia
UMP	→ Upah Minimum Propinsi
UMR	→ Upah Minimum Regional
UNDP	→ United Nation Development
UUPA	→ Undang-Undang Pokok Agraria
UUPK	→ Undang-Undang Perlindungan Konsumen
UUPT	→ Undang-Undang Perseroan Terbatas

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel I. Pelanggaran dan Serangan Terhadap Perusahaan .....	102
Tabel II. Lembaga Hubungan Profesional .....	109
Matriks I. Matriks management dan managerial skill .....	111
Tabel 1. Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Pekerja di PT. Elegant Textile Industry .....	240
Tabel 2. Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Pekerja di PT. Toyota Astra Motor .....	241
Tabel 3. Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Pekerja di PT. National Gobel .....	242
Tabel 4. Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Pekerja di PT. IBM Indonesia .....	243
Tabel 5. Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Pekerja di PT. General Electric Indonesia .....	244
Tabel 6. Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Pekerja di PT. Pusaka Tradisi Ibu .....	245
Tabel 7. Hierarki keterlibatan Kaizen dalam perusahaan .....	297

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Hubungan Primer .....	57
Gambar 2. Hubungan Sekunder .....	58
Gambar 3. Labour Management System .....	103
Gambar 4. Labour Relation Process .....	104

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
DAFTAR SINGKATAN .....	viii
DAFTAR TABEL .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR ISI .....	xi
<b>BAB I</b> <b>Pendahuluan</b>	
A. Latar Belakang Permasalahan .....	1
B. Perumusan Masalah .....	12
C. Tujuan Penelitian .....	12
D. Kontribusi Penelitian .....	13
E. Kerangka Teori .....	13
F. Metode Penelitian .....	28
1. Metode Pendekatan .....	28
2. Spesifikasi Penelitian .....	29
3. Metode Penarikan Sampel .....	30
4. Teknik Pengumpulan Data .....	30
a) Studi Kepustakaan .....	30
b) Studi Lapangan .....	31

5. Metode Analisis Data .....	32
6. Teknik Pengecekan Data .....	33
G. Sistematika Penulisan .....	34
<b>BAB II Tinjauan Pustaka Tentang Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Pekerja Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia</b>	
A. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Pada Umumnya .....	38
1) Falfasah Yang Mendasari Tanggung Jawab Sosial Perusahaan.....	38
2) Batasan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan .....	42
a) Bidang Ekonomi .....	42
b) Bidang Politik .....	43
c) Bidang Sosial .....	44
d) Bidang Legal .....	45
3) Tinjauan Mengenai Tanggung Jawab Sosial Perusahaan .....	46
a) Pengertian Tanggung Jawab Sosial Perusahaan.....	46
b) Sejarah Perkembangan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan .....	52
c) Bentuk-Bentuk Tanggung Jawab Sosial Perusahaan .....	57
4) Jenis-Jenis Tanggung Jawab Sosial .....	59
a) Tanggung jawab sosial di lingkungan luar perusahaan .....	59

1) Hubungan Dengan Masyarakat .....	59
2) Hubungan Dengan Konsumen .....	61
3) Pencemaran .....	67
4) Hubungan Dengan Pemegang Saham .....	70
b) Tanggung Jawab Sosial Di Lingkungan Dalam Perusahaan .....	80
1) Lingkungan Fisik .....	80
2) Struktur Organisasi dan Mananjemen .....	85
3) Komunikasi .....	88
4) Hubungan Ketenaga Kerjaan .....	92
(a) Hubungan Organisasional .....	93
(b) Hubungan Industrial .....	94
(c) Hubungan Publik .....	105
(d) Hubungan Pasar .....	106
(e) Hubungan Profesional .....	107
(f) Hubungan Antar Manusia .....	109
5) Pendidikan dan Pelatihan .....	111
5) Program Tanggung Jawab Sosial Perusahaan .....	115
a) Bidang Produk .....	115
b) Keterlibatan Sosial .....	117
B. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Pekerja ....	121
1) Kebijakan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Pekerja .....	121
a) Pengadaan Tenaga Kerja .....	121

b) Pengembangan .....	124
c) Kompensasi .....	129
d) Integrasi .....	136
e) Pemeliharaan .....	140
f) Pemisahan .....	145
2) Strategi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Pekerja .....	149
3) Arah Dari Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Pekerja .....	152
a) Jaminan Terhadap Pekerja .....	152
b) Ketentuan Undang-Undang Tentang Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Pekerja .....	166
C. Arti Penting Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Pekerja Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia .....	172
1) Berpartisipasi (Berperan Serta) Dalam Perancangan dan Pelaksanaan Audit Secara Periodik .....	173
2) Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia .....	176
a) Tinjauan Umum Tentang Sumber Daya Manusia .	176
b) Langkah-Langkah Tindak Lanjut Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia .....	179
3) Keuntungan-Keuntungan Yang Diperoleh Dalam Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan	

Terhadap Pekerja Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia .....	180
<b>BAB III Hasil Penelitian dan Pembahasan</b>	
<b>A. Hasil Penelitian .....</b>	<b>187</b>
1. Perundang-undangan yang Mengatur tentang Tanggung Jawab Sosial Perusahaan terhadap Pekerja..	187
a) Pengadaan tenaga kerja .....	187
b) Pengembangan .....	189
c) Kompensasi .....	189
d) Integrasi .....	191
e) Pemeliharaan .....	195
f) Pemisahan .....	200
g) Arah dari Tanggung Jawab Sosial Perusahaan terhadap Pekerja untuk memberikan Jaminan terhadap Pekerja .....	204
h) Jenis-jenis Hak Pekerja .....	207
2. Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Pekerja Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia .....	239
3. Kendala-kendala yang Dihadapi dalam Melaksanakan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan terhadap Pekerja..	261
<b>B. Pembahasan</b>	
1. Perundang-undangan yang Mengatur Tentang Tanggung Jawab Sosial Perusahaan terhadap Pekerja	265
a. Pendekatan fungsional terhadap hukum .....	270

b. Fungsi hukum dalam masyarakat .....	271
c. Fungsi hukum sebagai sarana untuk melakukan sosial engineering .....	271
d. Fungsi hukum dalam kegiatan ekonomi .....	273
2. Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan terhadap Pekerja Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia .....	276
1) Mengurangi biaya produksi .....	294
2) Memperbaiki efisiensi .....	294
3) Mencegah risiko .....	294
4) Meningkatkan kesadaran pengelola perusahaan akan tanggung jawab sosial perusahaan .....	295
5) Meningkatkan citra perusahaan .....	295
3. Kendala-kendala yang dihadapi oleh Perusahaan Dalam Melaksanakan tanggung Jawab Sosial terhadap Pekerja .....	300
a. Adanya Pendapat yang menentang perlunya tanggung jawab sosial bagi suatu perusahaan .....	300
b. Adanya tujuan yang terbagi-bagi dan harapan-harapan yang membingungkan bagi pengelola perusahaan .....	301
c. Kurangnya tenaga trampil yang miliki perusahaan di bidang kegiatan sosial .....	302

d. Masih adanya pengusaha yang menganggap pekerja sebagai benda .....	302
e. Aspek Budaya Hukum .....	303
<b>BAB IV Penutup</b>	
a. Kesimpulan .....	318
b. Saran .....	323
<b>Daftar Pustaka .....</b>	<b>327</b>

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Gagasan tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*) sesungguhnya telah dikenal sejak permulaan abad ke XX. Pemrakarsa konsep ini yakin bahwa perusahaan memiliki kewajiban menggunakan sumber dayanya bukan saja hanya mencari keuntungan semata-mata tetapi juga tak kalah pentingnya memberikan manfaat bagi masyarakat luas. Perusahaan perlu memahami pentingnya etika dan tanggung jawab bisnis terhadap masyarakat. Walaupun demikian pada pelaksanaannya berbagai kaidah etika dan tanggung jawab tersebut tumbuh *issue* adanya konflik dalam diri (*personal conflict*) antara yang seharusnya dilakukan serta kenyataan hidup bahwa jika orang lain tidak melakukan maka kehidupan dan *survival* dari perusahaan akan terancam. Permasalahan ini timbul, dengan adanya pandangan atau persepsi manusia terhadap orang lain atau pihak lain berkaitan dengan *basic value*. Nilai-nilai ini terkait pada persepsi seseorang pada tanggung jawabnya terhadap pemilik modal, karyawan, pemerintah, konsumen pemasok/*supplier* dan terhadap perusahaan lain. Nilai dan persepsi tersebut, akan tampak dalam berbagai hubungan atau interaksi, seperti interaksi antara seseorang dengan diri, pribadinya (*intra individu*), interaksi seseorang dengan orang lainnya (*inter individu*), interaksi antara suatu kelompok dengan kelompok lainnya (*inter grup*) dan interaksi seseorang dengan perusahaan dan dengan masyarakat (*individual bussiness entity—the society*).

Menurut Richard de George<sup>1</sup> terdapat dua pandangan berkaitan dengan status perusahaan, yaitu pertama, *legal creator*, artinya perusahaan dipandang sepenuhnya merupakan ciptaan hukum, adanya hanya berdasarkan hukum, perusahaan diciptakan oleh negara dan tidak mungkin tanpa negara. Sedangkan negara dan hukum adalah ciptaan masyarakat. Artinya perusahaan diciptakan masyarakat demi kepentingan masyarakat, dan bila tidak berguna lagi, maka masyarakat dapat mengubah atau meniadakannya.

Pandangan kedua, yaitu *legal recognition*, artinya perusahaan dipandang sebagai suatu usaha yang bebas dan produktif. Bahwa perusahaan terbentuk oleh harapan anggotanya yang mengikat dirinya mengelola diri dan melakukan suatu kegiatan tertentu dengan cara tentu secara bebas dalam hal ini berarti pandangan ini tidak terpusat pada status legal perusahaan, perusahaan bukan organisasi bentukan masyarakat. Perusahaan tidak dibentuk oleh negara, melainkan negara hanya mendaftarkan dan mengakui operasinya. Perusahaan menetapkan tujuannya sendiri dan beroperasi sedemikian rupa mencapai tujuan masyarakat. Masyarakat dapat membatasi perusahaan, kalau perusahaan merugikan masyarakat.

Sebagaimana diketahui bahwa masalah etis hanya dapat dilihat kaitan dengan masyarakat, sehingga isi tanggung jawab sosial perusahaan pun hanya dapat dilihat dalam kaitan dengan relasi perusahaan dalam suatu masyarakat tertentu. Dalam hal ini ada dua jalur tanggung jawab sosial perusahaan dengan masyarakat, yang relasi primer dan relasi sekunder. Terhadap relasi primer, tanggung jawab perusahaan misalnya memenuhi kontrak yang sudah dilakukan dengan pihak lain, memenuhi janji, membayar hutang, memberi

---

<sup>1</sup> Richard de George, *Business Ethics*, Mac Millan Publishing Company, New York, 1986.

pelayanan kepada konsumen dan pelanggan secara memuaskan, bertanggung jawab dalam menawarkan barang dan jasa kepada masyarakat dengan mutu yang baik, memperhatikan hak karyawan, kesejahteraan karyawan, meningkatkan pendidikan dan keterampilan karyawan dan lain sebagainya.

Dalam relasi sekunder perusahaan bertanggung jawab atas operasi dan dampak bisnis terhadap masyarakat pada umumnya atas permasalahan sosial seperti lapangan kerja, pendidikan, prasarana sosial, pajak dan lain sebagainya.

Berdasarkan tanggung jawab sosial tersebut maka tanggung jawab sosial perusahaan atau bisnis adalah keterlibatan perusahaan dalam mengusahakan kebaikan dan kesejahteraan masyarakat, tanpa harus menghiraukan untung ruginya dari segi ekonomis. Berkaitan dengan hal ini tanggung jawab sosial perusahaan dapat dirumuskan dalam dua wujud yaitu secara positif dan negatif.

Wujud secara positif artinya perusahaan melakukan kegiatan-kegiatan yang bukan didasarkan perhitungan untung rugi, melainkan didasarkan pada pertimbangan demi kesejahteraan sosial. Sedangkan wujud secara negatif adalah bahwa perusahaan tidak melakukan kegiatan-kegiatan yang dari segi ekonomis menguntungkan, tetapi dari segi sosial merugikan kepentingan dan kesejahteraan sosial. Dalam kerangka prinsip etika bisnis, maka dapat dikatakan bahwa secara maksimum (*positif*) perusahaan dituntut aktif mengusahakan kepentingan dan kesejahteraan masyarakat atau paling minimal tidak melakukan tindakan yang merugikan masyarakat.

Berhubungan dengan tanggung jawab sosial, perusahaan menghadapi dua kutub yang seringkali kontradiksi antara yang satu dengan yang lain. Di satu pihak perusahaan sangat mendambakan atau mengutamakan aspek efisiensi yang antara lain harus disertai usaha penekanan pada sisi biaya. Artinya setiap rupiah dana yang dikeluarkan harus diperlakukan sebagai masukan / *input* yang harus dipertanggungjawabkan serta nampak secara jelas pengaruhnya pada keluaran / *outputnya*. Dengan kata lain, pengeluaran yang tidak memenuhi kriteria dimaksud adalah merupakan pemborosan, yang harus ditekan kalau memang tidak bisa ditiadakan.

Akan tetapi, pihak lain perusahaan ternyata memiliki tanggung jawab terhadap lingkungan mana perusahaan/badan usaha operasi. Maksudnya bahwa lingkungan menuntut berbagai hal yang seringkali justru akan menghambat perusahaan bekerja efisien. Dalam hal ini, apabila tuntutan-tuntutan lingkungan tersebut dipenuhi, maka akan berakibat pada dikeluarkannya berbagai biaya yang cukup besar / cukup material, sehingga menjadi faktor pemberat terhadap pencapaian keuntungan yang optimal.

Tanggung jawab sosial perusahaan adalah istilah dalam manajemen personalia, yang munculnya tidak lepas dari perkembangan pendekatan terhadap personalia pada masa lampau di Amerika. Tiga tahap perkembangan pendekatan terhadap personalia yaitu : pendekatan mekanis, paternalisme dan sistem sosial<sup>2</sup>. Pendekatan sistem sosial terhadap personalia inilah yang akhirnya melahirkan nilai-nilai baru yang pada umumnya diacu dengan sebutan tanggung jawab sosial<sup>3</sup>. Tanggung jawab sosial adalah pengakuan

---

<sup>2</sup> Edwin, B. Flippo, *Manajemen Personalia*, Penerbit Erlangga Jakarta 1996 Hal. 26-30.

<sup>3</sup> Stan, Kossen, *Aspek Manusiawi Dalam Organisasi*, Edisi Ketiga, Diterjemahkan Oleh Bakri Siregar Erlangga Jakarta 1986 Hal 453.

bahwa organisasi menimbulkan pengaruh signifikan terhadap sistem sosial dan pengaruh ini harus dipertimbangkan dan diseimbangkan dengan tepat dalam semua tindakan organisasi.

Apabila perusahaan merupakan suatu sub sistem dari perekonomian yang pada gilirannya adalah suatu sub sistem dari masyarakat seluruhnya, maka yang masih tinggal adalah menentukan hakekat dan luasnya kewajiban sosial perusahaan itu. Pertanyaan-pertanyaan normatif tentang apa yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan dalam hubungannya dengan tanggung sosial tidak akan menjamin bahwa tindakan itu akan dilakukan. Terdapat sejumlah dasar pemikiran atau teori yang dapat dijadikan sebagai dasar dari tindakan sosial itu diantaranya adalah :

- Maksimisasi keuntungan jangka panjang dan tanggung jawab sosial. Pada dasarnya adalah konsep yang serupa.
- Perubahan etika para manajer perusahaan adalah sesuai dengan berubahnya norma-norma masyarakat.
- Perusahaan-perusahaan akan menyiapkan suatu tujuan dalam urutan prioritas dengan memasukkan nilai-nilai sosial yang non ekonomis.
- Perusahaan-perusahaan akan bertanggung jawab secara sosial sampai pada tingkat dimana mereka merasakan adanya kekuasaan dalam lingkungan yang bersangkutan.

Inti pendekatan sistem sosial adalah organisasi atau perusahaan dipandang sebagai sistem pusat yang kompleks yang beroperasi di dalam suatu lingkungan yang dapat disebut sebagai suatu sistem yang diperluas keluar. Para manajer mengakui bahwa sistem sentral itu tidak dapat ditutup dan diarahkan dengan cara yang mekanistik. Secara singkat dapat berarti bahwa organisasi harus berfungsi sebagai bagian dari sistem sosial yang lebih

besar, karena organisasi pada dasarnya bagian dari sistem itu<sup>4</sup>. Berbagai pilihan tersedia bagi para anggota sistem pusat itu baik di dalam maupun diluar perusahaan dengan adanya bantuan dari unit-unit luar seperti serikat pekerja dan berbagai macam kelompok masyarakat. Para Eksekutif perusahaan modern harus memperhatikan harapan-harapan masyarakat. Manajer personalia mempunyai tanggung jawab sosial yang penting dan tak terelakkan dalam membantu manajemen perusahaan untuk mengakui, merumuskan dan memenuhi konsep peran sosialnya yang dipeluas ini.

Karena harapan-harapan masyarakat sehubungan dengan perlakuan yang pantas atas para warganya selalu berubah manajer personalia menempati posisi yang unik dalam perusahaan untuk merumuskan dan memenuhi tanggung jawab sosial yang diperluas ini. Kewajiban-kewajibannya yang utama ada tiga : (1) menjamin bahwa harapan-harapan yang menyangkut mutu kehidupan kerja dipenuhi, (2) menjamin bahwa organisasi mematuhi undang-undang dan peraturan-peraturan yang berlaku yang mempengaruhi para karyawan, dan (3) berpartisipasi (berperan serta) dalam perancangan dan pelaksanaan audit sosial secara periodik.<sup>5</sup>

Dari uraian tersebut di atas dapat diketahui bahwa tanggung jawab sosial perusahaan ditujukan pula kepada karyawan. Bahkan disebutkan oleh Kossen, salah satu tanggung jawab sosial yang utama dalam suatu organisasi adalah karyawan sendiri.<sup>6</sup> Dari titik tolak memperbaiki citra perusahaan, karyawan adalah sangat penting, karena mereka merupakan mata rantai

---

<sup>4</sup> Keith Davis, *Perilaku dalam Organisasi*, Edisi Ketujuh Jilid I Diterjemahkan oleh Agus Dharma, Erlangga, Jakarta 1996, Hal. 49.

<sup>5</sup> Edwin, B. Flippo, *Ibid* Hal. 39.

<sup>6</sup> Stan, Kossen, *Ibid* Hal 454.

komunikasi (*communication link*) yang berpengaruh bagi publik umum. Informasi mengenai praktek-praktek perusahaan yang menguntungkan atau didistribusi produk-produk yang tidak sesuai dan taktik-taktik manajemen yang tidak jujur segera disampaikan kepada publik melalui jaringan komunikasi karyawan. Sementara perusahaan mempunyai nama baik dengan memperhatikan sikap karyawan, masalah-masalah pribadi mereka dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi prestasi dalam pekerjaan. Perkembangan-perkembangan baru, di dalam teori dan praktek berupa penemuan-penemuan riset oleh para ilmuwan sosial, telah menunjuk pada suatu sifat dimana upah dapat dipakai untuk memotivasi karyawan.<sup>7</sup>

Menurut hasil penelitian, SPSI sebagai organisasi profesi pekerja yang berfungsi sebagai wahana peningkatan atau kesejahteraan anggota tidak mempunyai kekuatan tawar manawar untuk mendukung tuntutan-tuntutan kesejahteraan pekerja. Dengan demikian peran Pegawai Pengawas Ketenagakerjaan dari pemerintah penting dalam usaha-usaha peningkatan kesejahteraan pekerja.<sup>8</sup>

Pelaksanaan tanggung jawab sosial oleh kalangan perusahaan akan menimbulkan dampak berganda (*multiplier effect*) bagi lingkungan Secara keseluruhan apabila diperhatikan bahwa berawal dari kebutuhan sosial yang semakin meningkat, serta adanya respon atau tanggapan dari pihak perusahaan, maka akan timbul manfaat primer dan manfaat sekunder bagi lingkungan yang pada akhirnya akan memperbaiki *quality of life*.

---

<sup>7</sup> Alan Cowling, *The Essence of Personnel Management and Industrial Relations*, Manajemen Personalia dan Hubungan Industrial, diterjemahkan oleh Xavier Quentin, Pranata, Andi Yogyakarta, 1996. Hal. 71

<sup>8</sup> G. Karta Sapoetra, *Hukum Ketenagakerjaan*, Bina Aksara Jakarta 1994 Hal. 238.

Dalam melaksanakan hal tersebut, maka peran hukum harus semakinantisipasi dalam mengatur tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja yaitu dengan adanya Undang-Undang No. 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja, Undang-Undang No. 28 Tahun 2000 tentang Perubahan Berlakunya Undang-Undang No. 25 Tahun 1997 tentang Ketenagakerjaan menjadi undang-undang, diharapkan undang-undang ini mempunyai sifat antisipatif, sehingga masalah-masalah pekerja dalam undang-undang baru ini, selain dari itu dalam masalah tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja.

Pemerintah juga mengeluarkan Peraturan Pemerintah No. 83 tahun 2000 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah No. 14 tahun 1993 tentang Penyelenggaraan Program Jaminan Sosial Tenaga Kerja sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah No. 78 tahun 1998, kemudian dengan adanya Kep.Menaker RI Kep.150/MEN/2000 tentang Penyelesaian Pemutusan Hubungan dan Penetapan Uang Pesangon, Uang Penghargaan Masa Kerja dan Ganti Kerugian di Perusahaan dan Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI No. Kep.226/MEN/2000 tentang Perubahan Pasal 1, Pasal 3, Pasal, 8, Pasal 11, Pasal 20, dan Pasal 21, Peraturan Menteri Tenaga Kerja No. Per-01/MEN/1999 tentang Upah Minimum dan Keputusan Menteri Negara No.Kep-23/M-PM-P BUMN/2000 tentang Pengembangan Praktek *Good Corporate Governance* dalam Perusahaan Perseroan.

Dewasa ini persaingan bisnis sudah memasuki suatu proses perubahan yang sifatnya permanendan terus menerus. Berbagai negara di dunia sedang mengembangkan perekonomian dan mulai masuk pada *mainstream* kompetisi global. Hal ini tentunya memaksa organisasi-organisasi bisnis untuk dapat

mengadaptasi pengelolaan dan perencanaan bisnis berlevel global tak terkecuali adalah pengelolaan sumber daya manusianya.

Semakin berkembang aktifitas perusahaan mengharuskan berkembang pula fungsi SDM secara proporsional agar mampu mengikuti dan mengendalikan berbagai aktifitas perusahaan. Ketersediaan sumber daya manusia (SDM) yang mempunyai *knowledge*, *abilty*, dan *skill* yang tinggi juga merupakan faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan

Pada setiap perusahaan akan mempunyai metode tertentu untuk meneliti karyawan. Permasalahannya, apakah setiap perusahaan sudah meningkatkan pemahaman secara lebih luas termasuk penerapan total sistem. Total sistem dapat diterapkan apabila seluruh fungsi atau variabel penilaian diseleksi terlebih dahulu, tujuan total sistem yang uniform, pendesainan sistem yang uniform menuntut adanya beberapa aspek dalam sub fungsi personalia, termasuk sistem ketenagakerjaan, kompensasi, hubungan karyawan dan training, hal inilah yang perlu mendapat perhatian manajemen sehubungan dengan keadaan tersebut mempunyai dampak finansial terhadap perusahaan. Mirvis dan Macy menciptakan suatu program pengembangan SDM. Program ini dikembangkan dari tiga buah model, yakni *effectiveness model*, *cost model* dan *synthesizing model*.<sup>9</sup>

Myers dan Flowers menciptakan suatu kerangka yang sederhana dalam menilai manusia sebagai asset perusahaan. Mereka memandang bahwa kinerja

---

<sup>9</sup> Mirvis dan Macy, *Accounting for the Cost and Benefit of Human Resources Development Programs : an Interdisciplinary Approach Accounting Organization and Society*, 1996.

merupakan produk akhir proses perputaran dari lima komponen yakni : *knowledge, skills, health, availability, attitude* dan *job performance*.<sup>10</sup>

Situasi bisnis yang tidak pasti dewasa ini telah menciptakan gap yang semakin lebar antara *current skills* dalam *required skills*, kecederungan ini meningkatkan kebutuhan akan program pelatihan dan pengembangan, diantaranya *training* dan *development*, perkembangan lain sehubungan dengan *training* dan *development* adalah pergeseran anggapan dari *training* sebagai alat untuk mentransfer *knowledge* menjadi alat untuk menciptakan proses *learning*, suatu perubahan dari *what* menjadi *how* strategi *training* menjadi salah satu satu perkakas untuk mengidentifikasi berbagai Stimulus (*environmental condition and resources*) yang menciptakan dan mempercepat proses pembelajaran. Kondisi idealnya berwujud *learning organization* dengan iklim yang memungkinkan setiap anggota organisasi belajar dimana saja, kapan saja, dan atas inisiatif pribadinya. *Training* bertugas menyediakan *guidance* sehingga proses pembelajaran tidak perlu dilakukan secara *trial and error* salah satu asumsi dasarnya adalah *people learn when they want to learn*.

Kebutuhan sosial semakin lama akan semakin beragam, selalu mengikuti perubahan dan perkembangan masa. Kebutuhan sosial antara lain mencakup pengurangan polusi, pengurangan pencemaran, penataan lingkungan, peningkatan/perbaikan tingkat pendidikan, pengaturan pemanfaatan energi, pemerataan kesempatan kerja, perhatian pada aspek keamanan bahkan sampai masalah seni budaya.

---

<sup>10</sup>. Ajzen dan Fishbein, *Understanding Attitude and Predicting Social Behavior*, Englewood Cliffs, Prentice Hill, 1980.

*Quality of life* yang lebih baik adalah merupakan dambaan semua orang. Keadaan demikian ini akan menciptakan manfaat bagi dua pihak yaitu : masyarakat dan kalangan perusahaan. Bahwa mutu kehidupan yang baik akan memberikan kesempatan bagi masyarakat untuk hidup aman, nyaman, iklim yang menyenangkan, lingkungan yang ramah serta kehidupan keluarga yang stabil. Sedangkan bagi perusahaan keadaan demikian memungkinkan tersedianya penawaran tenaga kerja yang lebih baik, produktivitas yang relatif lebih tinggi serta berkurangnya *labor turnover* dan tingkat absensi yang menurun.

Menarik untuk diteliti karena masalah upah dan kesejahteraan pekerja terdapat sekumpulan peraturan yang dalam pelaksanaannya melibatkan banyak pihak (pekerja, pengusaha, dan pemerintah). Pihak-pihak tersebut tidak hanya diikat oleh norma-norma hukum, tetapi norma-norma yang lainnya yaitu kebiasaan dan kesusilaan. Keadaan yang demikian ini memberikan pengaruhnya tersendiri terhadap masalah efektivitas hukum dalam masyarakat.<sup>11</sup>

Pada dasarnya kemauan untuk melaksanakan tanggung jawab sosial (*social responsibility*) tergantung pada tingkat kepekaan sosial (*social sensitiveness*) manajemen perusahaan, dimana tingkat kepekaan pengelola perusahaan merupakan akumulasi dari tingkat kepekaan masing-masing individu yang menduduki berbagai tingkat jabatan organisasi perusahaan yang bersangkutan. Hal ini berarti bahwa tingkat kepekaan sosial yang dimiliki oleh semua pihak yang akan ikut menentukan kepekaan perusahaan (*corporate social sensitiveness*). Kondisi ini berarti bahwa, secara bersama-sama, semua

---

<sup>11</sup>. Satjipto Raharjo, Ilmu Hukum, Alumni Bandung, 1986. Hal. 22.

pihak dalam suatu organisasi dalam menjalankan fungsinya akan menjadi wujud nyata dari pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik menulis tesis dengan judul “Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Pekerja Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia.”

## **B. Perumusan Masalah**

Dari uraian yang telah disampaikan dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut :

- 1) Sejauhmana perundang-undangan yang ada mengatur tentang tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja.
- 2) Bagaimanakah pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja dalam meningkatkan sumber daya manusia.
- 3) Kendala-kendala apakah yang dihadapi oleh perusahaan dalam melaksanakan tanggung jawab sosial terhadap pekerja.

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini yaitu :

- 1) Untuk memperoleh analisa yang jelas dan sistematis mengenai peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja.
- 2) Mengetahui efektifitas dari berbagai aturan hukum yang ada dalam pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja dan pengaruhnya dalam meningkatkan sumber daya manusia.

- 3) Mengetahui kendala-kendala apakah yang dihadapi oleh perusahaan dalam melaksanakan tanggung jawab sosial terhadap pekerja.

#### **D. Kontribusi Penelitian**

Penelitian mengenai pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja dalam meningkatkan sumber daya manusia diharapkan dapat memberikan kontribusi penelitian baik secara praktis maupun teoritis yaitu :

##### 1) Praktis

- a) Diharapkan dapat memberi masukan bagi pembuat kebijakan yang berhubungan dengan tanggung jawab sosial perusahaan.
- b) Diharapkan dapat bermanfaat bagi pelaku usaha untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan.
- c) Diharapkan juga bermanfaat bagi para pekerja dan pelaku usaha serta bagi penegak hukum.

##### 2) Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan peneliti yang berkaitan dengan pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja dalam meningkatkan sumber daya manusia serta menambah khasanah penelitian Ilmu Hukum terutama Hukum Ekonomi.

#### **E. Kerangka Teori**

Perusahaan adalah merupakan salah satu centrum sosial sedang bekerja di perusahaan itu adalah aktivitas sosial dengan dua fungsi pokok yaitu :

- a) Memproduksi barang-barang dan jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat.

- b) Mengikat individu pada pola interelasi kemanusiaan dalam satu sektor masyarakat (perusahaan, pabrik industri, organisasi, lembaga dan lain-lain)<sup>12</sup>.
- c) Berbagai pihak yang 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 bentuknya mengharapkan perusahaan bertanggung jawab secara sosial.<sup>13</sup>

Tanggung jawab sosial perusahaan adalah penggunaan sumber dayanya dan melakukan kegiatan yang direncanakan untuk meningkatkan keuntungan sepanjang hal yang sedemikian itu dijalankan di dalam aturan permainan yang terbuka dan berkompetisi secara bebas tanpa menyesatkan atau curang<sup>14</sup> dan secara umum tanggung jawab sosial perusahaan dapat didefinisikan sebagai tanggung jawab sebuah perusahaan untuk bertindak demi kepentingan masyarakat luas dan membantu memecahkan masalah-masalah kemasyarakatan. Dalam kaitan tanggung jawab sosial ini sudah 2 (dua) dasawarsa terakhir ini telah berkembang teori tanggung jawab sosial

---

<sup>12</sup>. Kartini Kartono, Psikologi Sosial Untuk Manajemen Perusahaan dan Industri PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta 1994, Hal. 146.

<sup>13</sup>. JS. Bracker dan AJ Kinichi, Stratage Management Plant Closings dan Social Responsibility an Integrative Procces Model, Employe Responsibilities and Right Journal I No. 3 Hal. 201.

<sup>14</sup>. Tony Mc Adams, Law, Business, and Society, Business Publicaions, Inc, Plato, Texas, 1992 Hal. 504.

perusahaan sebagai kritik atas kapitalisme. Teori ini dipelopori oleh Peter F Drucker<sup>15</sup>. Munculnya gagasan ini didasarkan pada pertimbangan rasional, bahwa apabila perusahaan tidak memperhatikan seluruh faktor yang mengelilinginya, mulai dari karyawan perusahaan, konsumen, lingkungan, sumber daya alam sebagai suatu sistem, maka pada akhirnya akan mempersulit atau dalam jangka panjang akan mengakhiri eksistensi perusahaan itu sendiri. Laba yang tinggi tanpa memperhitungkan tanggung jawab sosial perusahaan, pada akhirnya cepat atau lambat akan mengakhiri eksistensi perusahaan

Tanggung jawab sosial perusahaan juga merupakan perluasan makna globalisasi bidang industri, dimana dalam era perdagangan bebas dunia industri akan bersifat transmigrasi, bahwa perusahaan asing bisa masuk dalam suatu negara dengan jalur investasi atau kerjasama bidang teknologi industri. Keadaan tersebut bisa mengancam eksistensi suatu negara atau bangsa baik secara teknologi maupun secara politis. Era baru ini juga membawa implikasi perang dalam bentuknya yang baru, penjajahan dalam bentuknya yang baru.

Tanggung jawab sosial perusahaan didalamnya pun termasuk jaminan sosial dalam bahasa Inggris disebut dengan istilah *Social Security*. Istilah ini untuk pertama kali dipakai secara resmi oleh Amerika Serikat dalam suatu undang-undang yang bernama *The Social Security Act of 1935*. Kemudian dipakai secara resmi oleh New Zeland tahun 1939 sebelum secara resmi dipakai oleh ILO (*International Labour Organization*). Menurut ILO :

---

<sup>15</sup>. Peter F Drucker, *The New Realities*, Mandarin London, 1990.

*Social Security* pada prinsipnya adalah sistem perlindungan yang diberikan oleh masyarakat untuk para warganya melalui berbagai usaha dalam menghadapi resiko-resiko ekonomi atau sosial yang dapat mengakibatkan terhentinya/sangat berkurangnya penghasilan.<sup>16</sup>

Sedangkan Kenneth Thomson, seorang ahli pada Sekretariat Jenderal International Social Association (ISSA) di Jenewa, dalam *regional training* ISSA di Jakarta bulan Juni tahun 1990 mengatakan bahwa jaminan sosial dapat diartikan sebagai perlindungan yang diberikan oleh masyarakat bagi anggota-anggotanya untuk resiko-resiko atau peristiwa-peristiwa tertentu dengan tujuan sejauh mungkin untuk menghindari terjadinya peristiwa-peristiwa yang dapat mengakibatkan hilangnya atau turunnya sebagian besar penghasilan dan untuk memberikan pelayanan medis dan atau jaminan keuangan terhadap konsekuensi ekonomi dari terjadinya peristiwa tersebut serta jaminan untuk keluarga dan anaknya.

Di Indonesia hal tersebut diatur dalam PP No. 14 tahun tentang penyelenggaraan program jaminan sosial tenaga kerja sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah No. 79 Tahun 1998 (Peraturan Pemerintah RI No. 83 tahun 2000 tanggal 22 September 2000).

Konsep tanggung jawab sosial perusahaan telah mengalami pergeseran dari arti sempit (*Shareholders*) kepada arti yang lebih luas (*Stake holders*). Perusahaan tidak dapat lagi mengabaikan faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kelangsungan hidupnya. Apalagi

---

<sup>16</sup> Djumaidi, Selayang Pandang Mengenai ILO : Organisasi Perburuhan Internasional, Liberty Yogyakarta, 1992.

kesadaran negara dan masyarakat semakin tumbuh. Dibutuhkan perubahan orientasi manajemen untuk mengantisipasi hal tersebut.

Pandangan yang sempit tentang tanggung jawab sosial perusahaan tersebut didasarkan kepada anggapan bahwa masalah-masalah sosial lainnya seperti kesejahteraan masyarakat dimana perusahaan itu beroperasi diskriminasi rasial atau seksual dalam rekrutmen tenaga kerja, rendahnya upah kerja, pencemaran dan pengrusakan lingkungan hidup dan lain sebagainya bukanlah tanggung jawab perusahaan tetapi merupakan tanggung jawab pemerintah. Pandangan yang sempit tersebut jelas mengandung berbagai kelemahan, yaitu pertama, pandangan tersebut tidak memperhitungkan masalah-masalah sosial yang dapat menghambat atau mengancam kelangsungan bisnis yang dikelola oleh suatu perusahaan dan kedua, pandangan sempit itu juga tidak memperhitungkan kelemahan dan keterbatasan aparat pemerintah dalam mengatasi masalah-masalah sosial.

Pandangan yang relatif lebih luas tentang tanggung jawab sosial perusahaan berarti para pengambil keputusan diwajibkan untuk mengambil langkah-langkah guna melindungi dan memperbaiki kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan beriringan dengan kepentingan mereka sendiri. Devis, Blom Strom dan Kenneth Andrew, merupakan pemikir-pemikir ekonomi yang menganut pandangan tersebut di atas.<sup>17</sup> Kata Kunci dari pandangan ini adalah *kepedulian dunia usaha terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat*. Di sini, sejahtera merupakan konsep yang tidak

---

<sup>17</sup>. Tony MC Adams, Ibid Hal. 504.

semata-mata bermakna ekonomistik. Ia juga mengandung pengertian rasa aman dan tentram.

Dalam suatu survey yang dilakukan oleh *Roper Organization* pada tahun 1978 terhadap para pengusaha di Amerika Serikat tanggung jawab sosial perusahaan memperoleh konkretisasi makna yang beragam tanggung jawab sosial perusahaan berarti antara lain :<sup>18</sup>.

- a) Membuat produk yang aman untuk digunakan.
- b) Membayar pajak sesuai dengan porsi keuntungan yang mereka peroleh.
- c) Membersihkan pencemaran udara dan air yang ditimbulkan oleh kegiatan bisnis mereka.
- d) Menjadi warga yang baik dari masyarakat tempat mereka beroperasi.
- e) Membayar upah pekerjanya secara layak.
- f) Memperkerjakan golongan minoritas.
- g) Lain-lain.

Jawaban-jawaban yang beragam dari para pengusaha tersebut mencerminkan persepsi mereka yang tidak selalu sama tentang makna tanggung jawab sosial perusahaan. Dapat dikatakan jawaban-jawaban tersebut masuk dalam konsep, kesejahteraan masyarakat dan perbedaan pemaknaan tentang tanggung jawab sosial itu mencerminkan perbedaan konteks permasalahan yang dilihat dan dihadapi oleh para pengusaha.

Terlepas dari keragaman pemaknaan tanggung jawab sosial perusahaan pada umumnya konsep tanggung jawab sosial perusahaan

---

<sup>18</sup>. Abdul Hakim, G. Nusantara, Mengapa Harus Ada Tanggung Jawab Sosial Perusahaan, Dalam *Usahawan* No. 10 Th XXI Oktober 1992, Hal. 12.

merupakan konsep yang diterima oleh banyak pengusaha baik di negara maju maupun di negara berkembang.

Penerimaan konsep tanggung jawab sosial tersebut didasarkan atas alasan-alasan sebagai berikut :

- a) Para pengusaha perlu memperhatikan kebutuhan-kebutuhan masyarakat yang tinggal di sekitar perusahaan itu beroperasi. Dengan memenuhi kebutuhan masyarakat tersebut perusahaan akan memperoleh lingkungan sosial yang baik yang diperlukan bagi kelancaran jalannya perusahaan.
- b) Menjalankan tanggung jawab sosial perusahaan akan membantu menaikkan citra dan nama baik perusahaan di mata publik atau masyarakat yang pada gilirannya akan membantu marketing produk perusahaan tersebut.
- c) Bisnis sebagai suatu institusi akan terancam jika dia gagal memenuhi harapan umum masyarakat.
- d) Kalangan bisnis terdiri dari orang-orang yang dibimbing oleh nilai-nilai yang berlaku di dalam masyarakat. Karena itu tanggung jawab sosial yang terkandung dalam nilai-nilai itu tidak mungkin dilalaikan begitu saja oleh bisnis, terutama jika bisnis ingin memperoleh akseptasi yang luas dari masyarakat.
- e) Dan lain sebagainya.<sup>19</sup>

Di Indonesia pengertian tentang tanggung jawab sosial perusahaan dan alasan-alasan yang mendukungnya sudah semestinya didasarkan pada realitas sosial yang dihadapi oleh masyarakat Indonesia. Dengan demikian

---

<sup>19</sup> Tony MC. Adams, *ibid* hal. 505.

tanggung jawab sosial perusahaan tidak semata dipahami sebagai suatu yang legalistik, yaitu karena hal itu tertuang di dalam pasal 27 dan 33 UUD 1945 dan Pancasila tapi itu kita pahami sebagai tuntutan sosial dari masyarakat kita.

Sebagaimana kita ketahui dalam pembangunan ekonomi Indonesia memberikan prioritas pada aspek pertumbuhan. Kalangan masyarakat sangat mengerti alasan dibalik pada prioritas pertumbuhan ekonomi itu. Alasan yang sering dikemukakan adalah mana mungkin kita dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat kalau tidak ada pertumbuhan ekonomi ? Kebijakan untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi membawa pada pilihan untuk memberikan fasilitasi pada dunia usaha, terutama industri. Fasilitas dan subsidi meliputi bidang pertanian, investasi, perpajakan, ketenagakerjaan dan lain sebagainya. Kebijakan ini di satu pihak menguntungkan akan tetapi pada sisi yang lain proses pembangunan telah menimbulkan pula masalah-masalah sosial antara lain, tersingkirnya para petani dari sumber daya hidup mereka yang disebabkan oleh karena dan atau hutan mereka diambil alih oleh industri, rendahnya kesejahteraan para pekerja yang disebabkan upah mereka yang sangat rendah (dibawah UMR). Kebijakan pemerintah di sektor industri dan perdagangan telah menimbulkan berbagai praktek *monopoli* dan *oligopoli* yang merugikan pengusaha kecil dan menengah, pencemaran dan perusakan lingkungan hidup sebagai aktivitas industri yang tidak mengindahkan keseimbangan ekologi, dan lahirnya ekonomi sektor informal yang kurang memperoleh perhatian dari pemerintah.

Masalah-masalah sosial diatas jika tidak diatasi secara tepat dan adil dapat menghambat dan bahkan mengancam dunia usaha. Mungkin dunia bisnis bisa saja menggunakan pendekatan keamanan (*security approach*) untuk mengatasi masalah-masalah sosial tersebut, akan tetapi *security approach* selain biayanya mahal, juga tidak menyelesaikan akar permasalahannya. Bahkan *security approach* dapat menimbulkan ekonomi biaya tinggi dan sekaligus melemahkan ketahanan internal manajemen dari perusahaan yang bersangkutan. Karena itu dunia bisnis di Indonesia harus berani melakukan usaha-usaha nyata untuk mengatasi masalah-masalah sosial tersebut sebagai pelaksanaan tanggung jawab sosialnya di dalam masyarakat Indonesia. Kepedulian dunia bisnis Indonesia, karena didalamnya termasuk usaha untuk mewujudkan keadilan sosial bagi seluruh masyarakat Indonesia. Masalah-masalah sosial tersebut di atas tidak mungkin diatasi oleh pemerintah sendiri terutama karena keterbatasan dan kelemahan aparat pemerintah. Karena itu kesediaan dunia bisnis untuk menjalankan tanggung jawab sosial sangat perlu demi kelancaran usaha kalangan bisnis itu sendiri. Beberapa permasalahan yang perlu memperoleh perhatian dalam konteks tanggung jawab perusahaan antara lain :

- 1) Kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat yang tinggal di sekitar tempat perusahaan itu beroperasi.
- 2) Perlu dunia bisnis memperjuangkan upah yang layak bagi para pekerja.
- 3) Undang-undang anti monopoli harus diterapkan guna mengakhiri praktek-praktek monopoli yang merugikan masyarakat dan dunia bisnis.
- 4) Membayar pajak secara progresif sesuai dengan porsi keuntungan yang diperoleh.

- 5) Kepedulian terhadap lingkungan hidup yang ditunjukkan antara lain dengan melaksanakan tanggung jawabnya untuk mencegah terjadinya pencemaran dan pengrusakan lingkungan hidup.
- 6) Wajib memperhatikan hak dan kepentingan masyarakat konsumen.
- 7) Wajib menjauhi praktek-praktek perbuatan curang atau suap yang merugikan masyarakat dan negara.
- 8) Mencegah penggunaan pendekatan keamanan (*security approach*) terutama dalam menyelesaikan kasus ketenagakerjaan dan pertanahan.

### **Batasan Pengertian Tanggung Jawab Sosial**

Tanggung jawab sosial perusahaan dapat mencakup berbagai segi kehidupan dan penghidupan di luar perusahaan dalam hal manajemen menunjukkan kepeduliannya. Cakupan tersebut tidak sama untuk semua bentuk dan jenis perusahaan. Akan tetapi cakupan yang sifatnya komprehensif akan meliputi lima bidang yaitu ekonomi, politik, sosial, legal, etika dan dikresi.

Bidang ekonomi, tanggung jawab sosial perusahaan di bidang ekonomi pada dasarnya dapat dirumuskan sebagai kewajiban untuk berperan serta dalam meningkatkan tingkat hidup masyarakat, bukan hanya secara internal, akan tetapi juga secara eksternal. Implikasinya pun banyak seperti penciptaan lapangan kerja, produksi barang atau jasa yang bermanfaat bagi konsumen, tidak melebar jurang pemisah antara yang kaya dan yang miskin, dan secara internal memberikan imbalan yang adil, wajar dan layak bagi para anggota organisasi.

Bidang politik, para manajer dan seluruh karyawan suatu organisasi adalah warga suatu masyarakat yang mempunyai hak dan kewajiban sebagaimana warga lainnya oleh karena itu, mereka pun

mempunyai kewajiban di bidang politik seperti misalnya turut menjaga stabilitas politik di masyarakat dan menggunakan hak pilihnya dalam pemilihan umum yang diselenggarakan oleh pemerintah.

Bidang sosial, sebagaimana halnya bidang-bidang lainnya perusahaan mempunyai kewajiban bidang sosial pun mencakup berbagai aspek yang luas diantaranya turut untuk memajukan kegiatan pendidikan pada semua jenjang dan mendukung kegiatan pendidikan baik pendidikan formal maupun informal. Di sini termasuk penggunaan bahasa nasional dalam pemberian nama atau identitas perusahaan dan dalam melakukan berbagai kegiatan promosi produk yang dihasilkan. Bidang legal, logika dan rasa tanggung jawab sebagai warga negara mengatakan bahwa ketaatan pada berbagai peraturan perundang-undangan yang berlaku sesungguhnya bukan hanya merupakan salah satu tanggung jawab sosial seseorang akan tetapi merupakan keharusan mutlak. Dengan ketaatan itu tertib sosial dapat terpeliharadan keseimbangan antara hak dan kewajiban seseorang dapat diwujudkan. Melanggar berbagai ketentuan yang sifatnya normatif bukan hanya merugikan orang yang bersangkutan, akan tetapi juga merupakan jalan pintas untuk ketidakberhasilan.<sup>20</sup>

Pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja dalam meningkatkan sumber daya manusia. Dewasa ini persaingan bisnis sudah memasuki suatu proses perubahan yang sifatnya permanen dan terus menerus. Berbagai negara di dunia sedang mengembangkan perekonomian yang masuk pada mainstream kompetisi global. Hal ini tentunya memaksa organisasi bisnis untuk dapat mengadaptasi pengelolaan dan perencanaan

---

<sup>20</sup> Sondang Siagian, P, *Etika Bisnis*, Jakarta Pustaka Binaman Pressindo, 1996, Hal. 154-156

bisnis mereka agar sejalan dengan nafas pengelolaan organisasi bisnis berlevel global tidak terkecuali adalah pengelolaan sumber daya manusianya. Budaya harus mempertimbangkan etnik, budaya, pendidikan dan perbedaan *gender* tenaga kerja. Kebijakan sumber daya manusia harus merefleksikan kebutuhan-kebutuhan unik dari individu-individu tenaga kerja, bukan lagi menekankan kepada kebijakan "satu bentuk untuk semua."<sup>21</sup> Meningkatnya tingkat persaingan yang dihadapi perusahaan, baik dari para pesaing dari dalam maupun dari luar negeri memaksa perusahaan untuk meningkatkan fungsi manajemen sumber daya manusia di dalam mendorong tenaga kerja untuk lebih fleksibel dan bermotivasi tinggi. Dalam hal ini manajemen sumber daya manusia juga harus bertanggung jawab terhadap peningkatan posisi perusahaan di pasar melalui penciptaan sistem. Peningkatan produktivitas organisasi juga merupakan salah satu cara untuk mengantisipasi meningkatnya tingkat persaingan. Peningkatan produktivitas organisasi dapat di mulai dari level organisasi, level individu maupun level kelompok/group. Pada level organisasi telah banyak perusahaan yang mencoba menjadi lebih produktif dengan melakukan restrukturisasi organisasi.<sup>22</sup>

Sebagaimana konsep tentang global dari De Crane Gary<sup>23</sup> yang mengatakan bahwa konsep globalisasi adalah orang, maka untuk dapat keluar sebagai pemenang di era globalisasi maka pengelolaan sumber daya

---

<sup>21</sup>. L. Bayots "Lounching Successful Diversity Initiatives" HR. Magazine, March 1992, Hal. 91-97.

<sup>22</sup>. Robert Tomasko "Restructuring Getting In Right", Management Review, April 1992 Hal. 10-15.

<sup>23</sup>. Purwanto Waluyo, Deskripsi Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Perusahaan-perusahaan Multinasional, Gema Stikubank, September 1998. Hal. 7.

manusia merupakan sumber kunci utama. Kunci kesuksesan suatu perusahaan sebagian besar memang sangat tergantung pada kesuksesan sumber daya manusianya. Khusus bagi organisasi bisnis Indonesia yang akan mengembangkan sayap ke berbagai negara di dunia, maka faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pengelolaan sumber daya manusia bertaraf internasional seperti : faktor budaya, faktor diversitas etnik, faktor tingkat persaingan, faktor hubungan industrial dan faktor tingkat persaingan, faktor hubungan industrial dan faktor teknologi harus mendapatkan perhatian yang signifikan. kekeliruan aplikasi manajemen, terhadap faktor-faktor ini, akan berdampak kontra produktif dengan konsekuensi biaya dan kegagalan perusahaan. Kemudian dalam rangka memandu perusahaan agar dapat eksis di dalam ekonomi global.<sup>24</sup>

Latar belakang dari Undang-undang tersebut adalah terletak pada tanggung jawab memberikan 6 (enam prinsip yang dapat digunakan untuk membuat strategi organisasi, yaitu :

- 1) Membangun organisasi yang dinamis dan fleksibel, sehingga secara relatif mudah merespon perubahan dan peningkatan kesempatan yang ada. Hal ini berarti bahwa baik sumber daya manusia maupun struktur organisasinya harus dapat beradaptasi.
- 2) Menciptakan mekanisme yang mampu merespon perubahan-perubahan yang baik yang bersifat revolusionari maupun rutin.

---

<sup>24</sup>. William P. Anthony and LP Perrewe & MK Kacmar, *Strategic Human Resource Management, Second Edition Florida State University, the Briden Press Florida 1996.*

- 3) Menjaga spesifikasi dan menekankan kepada hubungan saling dapat mengganti (*interchangeability*).
- 4) Menciptakan pemain-pemain terbaik dalam pengalaman, dimana mereka akan membantu apa yang dibutuhkan organisasi dan mereka akan menjadi alat didalam membantu mencapai 3 prinsip diatas.
- 5) Mengembangkan dari dalam, namun menstimulan dari luar. Dengan dimilikinya orang-orang terbaik, organisasi akan mamou mengisi posisi-posisi pentingnya secara mandiri dari dalam organisasi. Sementara itu ide-ide baru dapat saja diperoleh dari para konsultan dari luar organisasi.
- 6) Mendorong setiap orang untuk bertanggung jawab penuh atas segala sesuatu, mendorong para manager untuk mengembangkan bakat bawahan, mendorong bawahan untuk membuat keputusan dan tetap mengikuti petunjuk.<sup>25</sup>

Perlakuan adil antara para organ perusahaan dan antara seluruh pekerja juga merupakan wujud lain dari demokrasi ekonomi. Apabila suasana kerja dalam suatu perusahaan tidak demokratis, maka yang terjadi adalah ujung ekstrim lain dari demokrasi ekonoomi yaitu perbudakan ekonomi. Maka terhadap hal ini, hukum perusahaan bersamaan dengan hukum tenaga kerja harus merupakan kesatuan yang baik, serasi dan seimbang untuk menjamin terciptanya alam kehidupan korporat yang demokratis<sup>26</sup> dalam hal ini Undang-undang

---

<sup>25</sup> John Dupuy, "Learning to Manage World-Class Strategy "Management Review, Oktober 1991, hal 40-44.

<sup>26</sup> Munir Fuadi, Hukum Bisnis Dalam Teori dan Praktek, Citra Aditya Bakti Bandung 1997 Hal. 34

yang mengatur tentang ketenagakerjaan. Pemerintah melakukan penetapan Peraturan-Peraturan Pemerintah pengganti Undang-Undang No. 3 tahun 2000 tentang perubahan atas Undang-undang Nomor 11 tahun 1998 tentang perubahan berlakunya Undang-undang nomor 25 tahun 1997 tentang Ketenagakerjaan menjadi Undang-undang, Undang-Undang Nomor 28 tahun 2000 tanggal 20 Desember, penyempurnaan UU tersebut agar seseai dengan nilai-nilai dan aspirasi yang berkembang di masyarakat, sebagai contoh salah satu Undang-undang terkenal di USA yang menerapkan prinsip tanggung jawab mutlak adalah Undang-undang tentang ganti rugi terhadap pekerja, yang mengatur kewajiban majikan untuk memberikan ganti rugi terhadap para pekerja pada dasarnya undang-undang tersebut tidak mendasari atas teori tanggung jawab dari perbuatan melawan hukum, tetapi atas dasar teori asuransi sosial.

Latar belakang dari Undang-undang tersebut adalah terletak pada tanggungjawab majikan yang sangat terbatas kepada para pekerja yang sangat terbatas kepada para pekerja. Menurut *Teori Common Law*, walaupun disebut-sebut didasari pada saling pengertian di kedua belah pihak, tanggung jawab majikan disusun oleh pengadilan berdasarkan kondisi industri lama, dan falsafah sosial dan sikap terhadap pekerja yang sudah ketinggalan zaman. Inti dari aturan *Common Law* adalah teori ekonomi bahwa adanya mobilitas penuh dari pekerja yang betul-betul bebas, yang tanpa keterpaksaan melibatkan diri dalam perjanjian kerja. Karena itu para pekerja diharapkan untuk menerima dan menanggung sendiri segala resiko yang tidak biasanya, yang terhadapnya dia

mempunyai pengetahuan dan untuk membebaskan setiap kewajiban dari majikan untuk melindungi pekerja<sup>27</sup>. Tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja diantaranya ialah membayar gaji dan balas jasa. Atas pengorbanan yang diberikan memberikan kenaikan gaji yang disesuaikan dengan perkembangan perekonomian, memberikan fasilitas kerja, menciptakan kenyamanan dalam bekerja memberikan jaminan kerja berupa asuransi kesehatan, cuti, rekreasi, memberi respon positif terhadap keluhan pekerja, memberikan setiap waktu dalam rangka menciptakan iklim kerja yang kondusif serta suasana, saling pengertian antara manajemen dan pekerja<sup>28</sup>.

## **F. Metode Penelitian**

### **1. Metode Pendekatan**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, dengan pendekatan yuridis sosiologis<sup>29</sup>. (*socio legal approach*) Pendekatan ini digunakan untuk mengetahui beberapa peraturan yang berlaku dalam tanggung jawab sosial perusahaan, sejauhmana azas-azas hukumnya, menemukan hukum in concreto, sistematis hukum yang diterapkan sebagai pengertian dasar yang terdapat dalam sistem hukum seperti masyarakat, subjek hukum, hak kewajiban, peristiwa hukum, hubungan hukum,

---

27. Munir Fuad, *Hukum Bisnis Dalam Teori dan Praktek*, Buku Keempat, Citra Aditya Bakti Bandung, 1997, Hal. 210.

28. M. Fuad, Christin H, Nurlela, Sugiarto, Paulus YEF. *Pengantar Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama Jakarta 2000 Hal 26.

29. Penyebutan lain sosiologis adalah empiris. Penelitian hukum empiris merupakan suatu proses yang terdiri dari suatu rangkaian langkah-langkah yang dilakukan secara terencana dan sistematis untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tertentu. Langkah-langkah yang satu dengan yang lain, harus sesuai dan saling mendukung agar supaya penelitian yang dilakukan mempunyai nilai ilmiah dan menghasilkan kesimpulan-kesimpulan yang tidak meragukan. Ronni Hanitjo Soemitro, *Metodologi Penelitian Hukum Dalam Metodologi Ilmu Sosial (dengan Orientasi Penelitian Bidang Hukum) Materi Pelatihan Metodologi Penelitian Ilmu Sosial*, Bagian Humas FH.Undip 14-15 Mei 1999 Semarang Hal.20

hubungan hukum dan objek hukum<sup>30</sup>. penyebutan lain sosiologis adalah empiris. penelitian hukum empiris merupakan suatu proses yang terdiri dari suatu rangkaian langkah-langkah yang satu dengan yang lain, harus sesuai dan saling mendukung agar supaya penelitian yang dilakukan mempunyai nilai ilmiah dan menghasilkan kesimpulan-kesimpulan yang tidak meragukan.

Dalam melakukan pendekatan yuridis empiris ini, metode yang digunakan adalah kualitatif, induktif dan fenomenologis, metode kualitatif ini digunakan karena beberapa pertimbangan yaitu : pertama, menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda, metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan responden metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi<sup>31</sup>.

## 2. Spesifikasi Penelitian

Spesifikasi penelitian ini adalah berupa penelitian studi kasus dengan penguraian secara deskriptif analisis, yaitu dimaksudkan untuk memberikan data yang teliti mungkin tentang manusia keadaan atau gejala-gejala lainnya<sup>32</sup>. Istilah analisis mengandung makna mengelompokkan, menghubungkan, membandingkan dan memberi makna aspek-aspek tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja dalam meningkatkan sumber daya manusia dari segi teori maupun praktek.

---

<sup>30</sup>. Ronny Hanitijo Soemitro, Metodologi Penelitian Hukum dan Jurimetri, Ghalia Indonesia Jakarta, 1990, Hal. 12.

<sup>31</sup>. Lexy J. Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif, Remaja Rosdakarya Bandung 1996 Hal. 5.

<sup>32</sup>. Soerjono Soekanto, Pengantar Penelitian Hukum, Rajawali Jakarta 1986 Hal.10.

### **3. Metode Penarikan Sampel**

Penarikan sampel pada penelitian kualitatif, induktif, fenomenologis, dilakukan sebagai berikut : sampel awal adalah seorang pekerja dan pengurus pekerjaan, sampel berikutnya dikembangkan mengikuti prinsip bola salju (*snowbaling*), yaitu pemilihan sampel akan berakhir apabila tidak diketemukan lagi variasi-variasi baru yang relevan mengenai obyek materi yang diteliti.

### **4. Teknik Pengumpulan Data**

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi data sekunder dan primer, yang diperoleh melalui studi kepustakaan, maupun studi lapangan. Berdasarkan pertimbangan tersebut maka metode pengumpulan data meliputi :

#### **a) Studi Kepustakaan**

Dalam studi kepustakaan ini alat pengumpulan data yang digunakan adalah studi dokumenter, ini dilakukan untuk memperoleh data sekunder meliputi :

- 1) Bahan hukum primer, merupakan bahan pustaka yang berisikan pengetahuan ilmiah baru atau mutakhir, ataupun pengertian baru tentang fakta yang diketahui mengenai gagasan (ide) terdiri dari :
  - (a) Norma dasar Pancasila.
  - (b) Peraturan dasar : batang tubuh Undang-Undang Dasar (UUD) 1945.
  - (c) Ketetapan-ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat (TAP MPR)
  - (d) Kitab Undang-Undang Hukum Perdata (KUH Perdata)
- 2) Bahan hukum sekunder, yaitu bahan-bahan yang erat hubungannya dengan bahan hukum primer terdiri dari :
  - (a) Buku-buku hasil karya para sarjana.
  - (b) Hasil-hasil penelitian.

(c) Yurisprudensi.

(d) Berbagai hasil seminar atau kegiatan ilmiah lainnya yang ada kaitannya dengan permasalahan yang dibahas.

3) Bahan Studi Tersier, yaitu bahan-bahan yang memberikan informasi tentang bahan hukum primer dan bahan hukum sekunder terdiri dari :

(a) Kamus hukum -

(b) Kamus-kamus lainnya yang menyangkut penelitian ini.

#### **b) Studi Lapangan**

Di dalam studi lapangan, alat pengumpulan data yang dipergunakan adalah wawancara dengan menggunakan pedoman wawancara, mula-mula kepada subyek penelitian diajukan pertanyaan yang sudah terstruktur dan wawancara tak terstruktur arah<sup>33</sup>. kedua bentuk wawancara tersebut digolongkan dalam jenis wawancara tak berencana maksudnya pewawancara dalam melakukan wawancara tidak menetapkan secara ketat materi wawancara, urutan pertanyaannya namun disesuaikan dengan situasi pada saat wawancara berlangsung. Wawancara tak terstruktur dibagi dalam wawancara terfokus (*focused interview*) dan wawancara bebas (*free interview*) Kemudian beberapa butir pertanyaan tersebut di perdalam untuk mendapatkan keterangan lebih lanjut. Dengan demikian diharapkan akan diperoleh jawaban yang lengkap dan mendalam. Penelitian ini dilaksanakan dikawasan Industri Pulau Gadung Jakarta.

---

<sup>33</sup> Koentjaraningrat. *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*, Gramedia Jakarta 1983 Hal. 139

## 5. Metode Analisis Data

Sebagai cara untuk menarik kesimpulan dari hasil penelitian yang sudah terkumpul akan dipergunakan metode analisis data induksi konseptualisasi.<sup>34</sup> Dalam kaitan penelitian ini, peneliti berusaha menarik data atau informasi empirik ke tingkat yang berbentuk pernyataan-pernyataan yang bermakna teoritis, sedangkan teknis analisis data yang digunakan adalah analisis domain untuk memperoleh gambaran atau pengertian yang bersifat umum dan menyeluruh<sup>35</sup> tentang :

- a) Undang-Undang No. 1 tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas.
- b) Undang-Undang No. 21 tahun 2000 tentang Serikat Pekerja.
- c) Undang-Undang No. 28 tahun 2000 tentang Perubahan Berlakunya Undang-Undang No. 25 Tahun 1997 tentang Ketenagakerjaan menjadi Undang-Undang.
- d) Peraturan-peraturan di bidang ketenagakerjaan yakni :
  - (1) Peraturan Pemerintah No. 83 tahun 2000 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah No. 14 tahun 1993 tentang Penyelenggaraan Jaminan Sosial Tenaga Kerja sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah No. 79 Tahun 1998.
  - (2) Kep. Menaker RI. Kep.150/Men/2000 tentang Penyelesaian Pemutusan Hubungan dan Penetapan Uang Pesangon, Uang Penghargaan Masa Kerja dan Ganti Kerugian di Perusahaan
  - (3) Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI No. Kep-226/Men/2000 tentang Perubahan Pasal 1, Pasal 3, Pasal 8, Pasal 11, Pasal 20 dan Pasal 21. Peraturan Menteri Tenaga Kerja, No.Per-01/Men-1999 tentang Upah Minimum.
- e) Keputusan Menteri Negara / Kepala Badan Penanaman Modal dan Pembinaan Usaha Milik Negara No. Kep-23/M-PMP BUMN/2000

---

<sup>34</sup>. Sanafiah Faisal, Penelitian Kualitatif Dasar-Dasar dan Aplikasinya, YA3, Malang 1990 Hal. 90.

<sup>35</sup>. Ibid Hal. 91.

tentang pengembangan praktek *good corporate government* dalam perusahaan perseroan.

- f) Peraturan Perundang-undangan lainnya yang mempunyai kaitan dengan permasalahan penelitian.

Apa yang tercakup dalam permasalahan yang diteliti, data yang telah terkumpul baik data kepustakaan maupun data lapangan dilakukan editing untuk memeriksa kelengkapan dan kebaikan data yang dibutuhkan kemudian diklasifikasikan menurut kategori masing-masing untuk memudahkan menganalisa.

Selanjutnya peneliti berusaha lebih memfokuskan pada domain tertentu dengan menggunakan analisis yang lebih rinci dan lebih mendalam. Kemudian penelitian melakukan analisis komponensial yang berguna menemukan pengertian yang komprehensif, menyeluruh, rinci dan mendalam mengenai suatu domain sehingga dapat memahami makna dari masing-masing domain secara holistik.

## **6. Teknik Pengecekan Data**

Pengecekan data dilakukan dengan teknik triangulasi sumber, yaitu membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi

Pengecekan data dilakukan dengan teknik triangulasi sumber, yaitu membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif.<sup>36</sup>

- a) Membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara.
- b) Membandingkan apa yang telah dikatakan orang di depan umum dengan yang dikatakan secara pribadi.

---

<sup>36</sup> Michael Quinn Patton, *Evaluaiton Methods*, Sage Publication, Beverly Hills, 1997 Dalam Lexy J. Moleong, Op.Cit Hal. 178.

- c) Membandingkan keadaan dan perspektif dengan berbagai pendapat yang berbeda-beda stratifikasi sosialnya.
- d) Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan dengan masalah itu.

## G. Sistematika Penulisan

Pada bab pertama, penulis membicarakan latar belakang pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja dalam meningkatkan sumber daya manusia. Dengan semakin pesatnya persaingan dalam bidang kegiatan usaha pada saat ini dituntut untuk meningkatkan kualitas SDM yang proaktif terhadap setiap perubahan. Setiap perusahaan sudah tentu menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan masyarakat. Sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi pelanggan dan masyarakat sudah semakin kritis terhadap kualitas produk, jasa dan pelayanan yang diberikan perusahaan. Karena itu untuk menjaga kehidupan perusahaan maka tidak mau harus adaptif terhadap setiap perubahan. Perusahaan yang mampu bersaing di masa yang akan datang adalah suatu perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang berbasis pengetahuan dan memiliki berbagai keterampilan dan keahlian "*comparative advantage*" yang mengandalkan tenaga kerja yang banyak dan murah akan tidak relevan lagi menghadapi globalisasi ekonomi "*comparative advantage*" yang bertumpu pada tenaga skills akan menjadi tuntutan kebutuhan organisasi di masa mendatang, karena kualitas suatu barang, jasa dan pelayanan sangat tergantung pada unsur manusianya.

Bisnis dimasa mendatang itu akan menghadapi tantangan yang akan memperberat untuk mewujudkan perusahaan yang kompetitif karena

terjadinya berbagai perubahan yang sangat cepat, tantangan itu akan mengakibatkan :

- Persaingan bisnis menjadi semakin berat dan tajam, dengan mengarah pada bisnis lokal dan nasional.
- Bisnis lokal dan nasional akan semakin kuat keterikatannya pada peraturan dan ketentuan perundang-undangan untuk memberikan identitas bisnis yang memberikan manfaat besar tidak saja kepada perusahaan, tetapi juga bagi masyarakat.
- Semakin berkembang isu-isu sosial dan politik global yang berpengaruh pada kegiatan bisnis secara optimal.

Berdasarkan paparan di atas, maka peran hukum harus semakin antisipatif dalam mengatur tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja yaitu Undang-Undang Nomor 21 tahun 2000 tentang Serikat Pekerja, Undang-Undang Nomor 28 tahun 2000 tentang Perubahan berlakunya Undang-Undang Nomor 25 tahun 1997 tentang Ketenagakerjaan menjadi Undang-Undang, diharapkan Undang-Undang ini mempunyai sifat antisipatif sehingga masalah-masalah pekerja dalam suatu perusahaan dapat terakomodasi dalam Undang-Undang baru ini. Selain dari itu dalam masalah tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja, pemerintah juga mengeluarkan Peraturan Pemerintah No. 83 tahun 2000 tentang Perubahan atas Peraturan-Pemerintah Nomor 14 tahun 1993 tentang Penyelenggaraan Program Jaminan Sosial Tenaga Kerja sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah No. 79 Tahun 1998, kemudian dengan adanya Kep.Menaker Republik Indonesia Kep.150/Men/ 2000 tentang Penyelesaian Pemutusan Hubungan dan Penetapan Uang Pesangon, Uang Penghargaan Masa Kerja dan ganti Kerugian di Perusahaan dan Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor Kep. 226/Men/2000 tentang Perubahan Pasal 1, Pasal 3, Pasal 11, Pasal 20 dan Pasal 21 Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor Per-01/Men/ 1999 tentang Upah Minimum dan Keputusan Menteri Negara / Kepala Badan Penanaman Modal dan Pembinaan Usaha Milik

Negara No.Kep-23/M-PM-P BUMN/2000, tentang Pengembangan Praktek Good Corporate Governace Dalam Perusahaan Perseroan.

Dengan latar belakang kondisi tersebut maka penelitian ini diarahkan untuk mengkaji bagaimana pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan tersebut dengan membahas beberapa tahapan dalam kegiatan perusahaan seperti rencana strategi dan rencana operasional. Hal tersebut juga dipengaruhi oleh faktor ekonomi nasional dan global. Dampak dari keadaan itu mengharuskan perusahaan mempelajari kekuatan dan keterbatasan yang dimilikinya dalam melaksanakan bisnis di bidangnya. Kekuatan perlu dikembangkan dalam memanfaatkan peluang bisnis. Kondisi itu secara pasti akan berpengaruh pada rencana strategi sehingga diperlukan penyesuaian perencanaan sumber daya manusia.

Metode penelitian yang digunakan di samping dengan pendekatan yuridis normatif juga melakukan pendekatan empiris dan analisis domain, taksonomis, komponensial, untuk mengetahui bekerjanya hukum dalam tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja dalam meningkatkan sumber daya manusia. Pada bab selanjutnya, penulis akan membahas tinjauan tentang tanggung sosial perusahaan terhadap pekerja mengenai rencana strategi dan rencana operasional perusahaan dan efektifitas hukum dan peraturan perundang-undangan mengenai tanggung jawab sosial perusahaan.

Kemudian penulis membahas perimbangan tanggung jawab dan kekuasaan : bahwa bisnis mempunyai kekuatan sosial yang sangat besar, bisnis mempengaruhi lingkungan, konsumen, kondisi masyarakat dan lain sebagainya. Kekuasaan bisnis yang terlalu besar dan tidak diimbangi dengan tanggung jawab akan menyebabkan bisnis menjadi kekuatan yang dapat merusak masyarakat. Pada bab ketiga, merupakan hasil penelitian dan analisa data yang akan mengkaji mengenai sejauh mana efektifitas dari peraturan hukum di Indonesia berkaitan dengan tanggung jawab sosial perusahaan.

Kemudian mengkaji mengenai bagaimana pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja dalam meningkatkan sumber daya manusia.

Terbatasnya sumber-sumber daya bahwa bisnis yang berlangsung di dalam kondisi sumber daya yang terbatas dan perusahaan berusaha untuk memanfaatkan secara tanggung jawab serta bijaksana guna memenuhi kebutuhan manusia maka perusahaan tidak sekedar mengeksploitasi sumber daya untuk kepentingan jangka pendek masyarakat sekarang, akan tetapi juga memeliharanya demi kepentingan masa depan.

Kemudian mengkaji mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi upaya pelaksanaan dari tanggung jawab sosial tersebut dan apa jenis-jenis pelanggaran yang dilakukan oleh perusahaan terhadap tanggung jawab sosial perusahaan dan bagaimana penyelesaian pelanggaran yang terjadi.

Bab keempat merupakan bab terakhir (penutup) dalam penulisan hasil penelitian ini. Bab ini berisi atau terdiri dari kesimpulan yang diperoleh dari usaha untuk mencari jawaban terhadap permasalahan yang diajukan berdasarkan hasil temuan di lapangan . setelah adanya kesimpulan kemudian ditutup dengan beberapa saran sebagai masukan untuk para pihak yang berkepentingan dalam upaya pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja dalam meningkatkan sumber daya manusia.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA TENTANG PELAKSANAAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN TERHADAP PEKERJA DALAM MENINGKATKAN SUMBER DAYA MANUSIA

#### A. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Pada Umumnya

Gagasan tanggung jawab sosial perusahaan sesungguhnya telah dikenal sejak permulaan abad ke XX. Pemrakarsa konsep ini yakin bahwa perusahaan memiliki kewajiban menggunakan sumber dayanya bukan hanya mencari keuntungan semata-mata, tetapi juga yang tidak kalah pentingnya, memberikan manfaat bagi masyarakat luas. Andrew Carnegie (seorang pengusaha besi baja) dan Hendry Ford (pengusaha mobil) adalah dua *philantropist* yang percaya dan memegang teguh konsep tersebut.

Sampai dengan pertengahan tahun 1950-an perdebatan mengenai tanggung jawab sosial perusahaan belum terlihat. Baru kemudian setelah publikasi pertama yang membahas masalah ini muncul-muncul melalui *social responsibilities of the businessman* yang ditulis oleh Horward R Bowen pada tahun 1953, maka perdebatan pun mulai terlihat. Setelah masa ini pro dan kontra terhadap konsep tanggung jawab sosial perusahaan seolah tak kunjung selesai.

#### 1) Falsafah yang mendasari tanggung jawab sosial perusahaan

Tanggung jawab sosial perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan pekerja seringkali dihadapkan pada upaya mencari laba. Titik pandang klasik "*trustee of profit*" (wakil pencari laba) dan Firedman

berpendapat bahwa satu-satunya tanggung jawab perusahaan ialah untuk menghasilkan laba dan bahwa setiap pengeluaran untuk tujuan-tujuan sosial perusahaan sama dengan pajak tersembunyi pada para pekerja pelanggan dan pemegang saham.

Pandangan lainnya mengemukakan bahwa tujuan-tujuan sosial (*social goals*) jangan dianggap sebagai persaingan untuk laba tapi sebaliknya sebagai salah satu tujuan manajemen yang menyeluruh pandangan ini dikemukakan oleh W. Michael Blumenthal yang berpendapat.<sup>37</sup>

*“Adalah pekerjaan manajemen untuk menafsirkan tuntutan-tuntutan yang diajukan masyarakat pada bisnis kemudian menyelaraskan dengan tujuan-tujuan perusahaannya. Tujuan ialah untuk mencapai keseimbangan pencarian laba dan kesediaan untuk menyumbang kepada tujuan-tujuan masyarakat yang luas dari pengalaman bahwa untuk menjalankan bisnis yang berhasil, dengan memenuhi keperluan-keperluan masyarakat seraya mempertahankan standar-standar moralitas yang tertinggi”.*

Selanjutnya Sony Keraf menyatakan, bahwa “

*“lama kelamaan perusahaan dituntut untuk tidak hanya memperhatikan keuntungan ekonomis belaka dengan mengabaikan kepentingan dan kesejahteraan masyarakat bisnis dan perusahaan lama-kelamaan telah berkembang jauh melampaui batas-batas ekonomi murni dan telah menjadi lembaga sosial (ekonomi) maka perusahaan dituntut ikut pula*

---

<sup>37</sup>. Stan Kossen, *Aspek Manusia*, Dalam Organisasi Edisi Ketiga Diterjemahkan oleh Bakri Siregar, Erlangga Jakarta, 1986, Hal. 412.

*memperhatikan dan menanggapi masalah-masalah sosial tanpa terlalu mempehitungkan untung ruginya.*"<sup>38</sup>

Sedangkan Kartasapoetra mengemukakan :

*"bahwa sebagian ahli manajemen Eropa yang terkenal Liberal itu bukan keuntungan sebesar-besarnya yang harus dijadikan tujuan utama dalam berusaha, melainkan yang menjadi sasaran utama dalam berusaha masa kini ialah memperoleh keuntungan yang wajar dengan sedapat mungkin menghindari kerugian (the avoidance of loss) keuntungan itu perlu diperoleh dalam tingkat kewajaran karena dengan keuntungan yang wajar tersebut dapat dibiayai kebutuhan-kebutuhan manajemen termasuk biaya-biaya operasional.*"<sup>39</sup>

Berdasarkan hakikat bisnis pada umumnya maupun perusahaan pada khususnya timbul beberapa argumen yang mendukung anggapan bahwa perusahaan mempunyai tanggung jawab sosial dan moral terhadap lingkungan, yaitu sebagai berikut :

- Kebutuhan dan harapan masyarakat yang semakin banyak pendapat ini menyatakan bahwa mustahil dalam bisnis modern dewasa ini akan dapat berkembang tanpa menghiraukan dimensi sosial kehidupan manusia, maka dalam rangka itulah perusahaan mempunyai tanggung jawab sosial yang sangat besar, bukan sekedar tanggung jawab ekonomis.

---

<sup>38</sup>. Sony Keraf, *Etika Bisnis Membangun Citra Bisnis Sebagai Profesi Luhur Kanisius*, Yogyakarta, 1995. Hal. 89.

<sup>39</sup>. G. Kartasapoetra, *Hukum Perburuhan Di Indonesia Berlandaskan Pancasila*, Sinar Grafika Jakarta, 1994, Hal. 98.

- Kewajiban moral, bahwa dalam hubungannya dengan sistem sosial modern yang semakin kompleks dan terkait satu sama lain, tidak dapat dipungkiri bahwa semua kegiatan bisnis yang bahkan bersifat internal sekalipun mau tidak mau mempunyai dampak bagi dunia eksternal. Bisnis semakin mempengaruhi dimensi-dimensi kehidupan lainnya, bahkan kualitas kehidupan manusia di dalam sistem sosial semakin terkait. Akibatnya, perusahaan tidak dapat menutup mata terhadap dampak dari kegiatan yang dilakukan.
- Terbatasnya sumber-sumber daya : bahwa bisnis-bisnis harus berlangsung di dalam kondisi sumber daya yang terbatas dan perusahaan berusaha untuk memanfaatkan secara bertanggung jawab serta bijaksana guna memenuhi kebutuhan manusia maka perusahaan diharapkan tidak sekedar mengesplaitasi sumber daya untuk kepentingan jangka pendek masyarakat sekarang akan tetapi juga memeliharanya demi kepentingan masyarakat masa depan.
- Perimbangan tanggung jawab dan kekuasaan : bahwa bisnis mempunyai kekuasaan sosial yang sangat besar. Bisnis mempengaruhi lingkungan, konsumen, kondisi masyarakat dan lain sebagainya. Kekuasaan bisnis yang terlalu besar dan tidak dapat diimbangi dengan tanggung jawab akan menyebabkan bisnis menjadi kekuatan yang merusak masyarakat.
- Lingkungan sosial yang lebih : bahwa bisnis berlangsung dalam suatu lingkungan sosial yang mendukung. Untuk masa yang panjang, perusahaan mempunyai kewajiban dan tanggung jawab untuk ikut serta memelihara lingkungan sosialnya ke arah yang lebih baik artinya

semakin baik lingkungan sosial dengan sendirinya akan memperbaiki iklim bisnis yang bersangkutan.

- Bisnis mempunyai sumber-sumber daya yang berguna pendapat ini menyatakan bahwa perusahaan tidak hanya memiliki uang untuk dapat dipakai untuk hal-hal yang bersifat sosial, melainkan juga mempunyai tenaga kerja yang kompeten, tenaga ahli yang terampil, tenaga keuangan yang profesional yang semuanya sangat berguna bagi masyarakat dan dapat memberi sumbangan yang berguna bagi kelangsungan hidup masyarakat.
- Keuntungan jangka panjang bahwa tanggung jawab sosial adalah merupakan nilai yang sangat positif bagi perkembangan dan kelangsungan hidup perusahaan dapat menciptakan citra positif di mata masyarakat. Hal ini jelas mendatangkan keuntungan jangka panjang yang sekarang belum terbayangkan.

## **2) Batasan tanggung jawab sosial perusahaan**

### **a) Bidang Ekonomi**

Tanggung jawab sosial perusahaan di bidang ekonomi pada dasarnya dapat dirumuskan sebagai kewajiban untuk berperan serta dalam meningkatkan tingkat hidup masyarakat, bukan hanya secara internal akan tetapi juga eksternal. Implikasinya pun banyak seperti penciptaan lapangan kerja, produksi barang atau jasa yang bermanfaat bagi konsumen, tidak memperlebar jurang pemisah antara yang kaya dan yang miskin dan secara internal memberikan imbalan yang adil,

wajar dan layak bagi para anggota organisasi. Perusahaan Olivelty, misalnya memasuki pasar baru dengan membangun perumahan bagi para pekerja, tidak segan-segan membantu kesenian lokal maupun dana-dana sosial, dan menyewa manajer pribumi. Dengan cara ini perusahaan tersebut berharap menghasilkan keuntungan jangka panjang dengan pengeluaran biaya tinggi dalam jangka pendek.<sup>40</sup>

#### **b) Bidang Politik**

Para pekerja dan seluruh anggota suatu organisasi adalah warga suatu masyarakat yang mempunyai hak dan kewajiban sebagaimana warga lainnya oleh karena mereka pun mempunyai kewajiban di bidang politik. Seperti misalnya turut menjaga stabilitas politik di masyarakat dan menggunakan hak pilihnya dalam pemilihan umum yang diselenggarakan oleh pemerintah. Dalam kaitan ini perlu ditekankan bahwa menunaikan kewajiban di bidang politik antara lain berarti manajemen perusahaan :

- Perlu mendorong para bawahannya untuk berpartisipasi dalam kegiatan politik secara bebas menurut keyakinan politik masing-masing.
- Tidak mempengaruhi para bawahan agar memberikan suara kepada partai politik atau calon yang disenangi oleh manajemen.
- Tidak mengambil tindakan yang bersifat sanksi apalagi punitif apabila para karyawan menganut paham politik yang berbeda dengan yang dianut oleh manajemen.

---

<sup>40</sup> Philip Kotler, *Mega Marketing*, Havard Business Review (March, April 1986), Hal. 117.

- Tidak menggunakan kekuatan finansial perusahaan untuk mempengaruhi jalannya pemilihan umum.
- Memberikan kesempatan yang sama kepada semua partai politik apabila ada yang ingin berkampanye di perusahaan.

Dalam banyak kasus yang tipikal di negara-negara berkembang, alat analisis yang diperlukan adalah ekonomi politik (*political economy*) dalam definisi umum ekonomi politik memberi penekanan pada peranan segenap kekuatan (*power*) yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan ekonomi.<sup>41</sup>

*“Political economic goes beyond tradisional to study, among other things, the social and institutional processes through, which certain groups of economic and political ethices influence the allocation of scarce productive resources now and in the future, either exclusively for their own benefit or for that of the larger population as well. Political economiy is therefor concerned with the relationship between politics and economic, with special empahesis on the role of power Indonesia economic decision making”.*

#### c) Bidang Sosial

Kegiatan perusahaan berlangsung dalam suatu lingkungan sosial yang mendukung kelangsungan dan keberhasilan bisnis untuk masa yang panjang, hal ini mempunyai implikasi etis bahwa bisnis mempunyai kewajiban dan tanggung jawab moral dan sosial untuk

---

<sup>41</sup> Michael P. Todaro, *Economic Development*, 5<sup>th</sup> Logman, New York, 1994, Hal.4.

memperbaiki lingkungan sosialnya ke arah yang lebih baik, dengan semakin baiknya lingkungan sosial dengan sendirinya akan ikut memperbaiki iklim bisnis yang ada. Bidang sosial sebagaimana halnya bidang-bidang lainnya. Perusahaan mempunyai kewajiban di bidang sosial pun mencakup berbagai aspek yang luas diantaranya turut untuk memajukan kegiatan pendidikan pada semua jenjang baik formal maupun informal.

#### **d) Bidang Legal**

Perusahaan adalah sebuah badan hukum artinya, perusahaan dibentuk berdasarkan hukum tertentu dan disahkan dengan hukum atau aturan legal tertentu dan disahkan. Dengan hukum atau aturan legal tertentu karena itu keberadaannya dijamin sah menurut hukum tertentu. Itu berarti perusahaan adalah bentukan manusia yang eksistensinya diikat berdasarkan aturan hukum yang sah.

Sebagai badan hukum perusahaan mempunyai hak-hak legal tertentu sebagaimana yang dimiliki manusia misalnya, hak milik pribadi, hak paten, hak atas merek tertentu dan sebagainya. Sejalan dengan itu perusahaan juga mempunyai kewajiban legal untuk menghormati hak legal perusahaan lain : tidak boleh merampas hak perusahaan lain. Pada tingkat ini, sesungguhnya dalam arti tertentu perusahaan sama dengan manusia. Perusahaan pun mempunyai kewajiban legal. Namun apakah itu berarti perusahaan juga mempunyai kewajiban moral, dan tanggung jawab moral.

Bagaimanapun perusahaan bukanlah manusia yang mempunyai akal budi dan kemauan bebas. Perusahaan hanyalah badan hukum; dan bukan pribadi sebagai badan hukum perusahaan mempunyai hak dan kewajiban legal, tapi tidak dengan sendirinya berarti perusahaan juga mempunyai hak dan kewajiban moral.

Di dalam perusahaan hal ini menuntut agar pimpinan perusahaan memperlakukan semua karyawan secara sama dengan aturan yang berlaku, termasuk sesuai dengan tugas, tanggung jawab wewenang dan kedudukan setiap orang. Perlakuan ini akan mempunyai efek yang sangat menguntungkan bagi suasana kerja dalam perusahaan yang pada akhirnya akan menunjang kerja sama sebagai tim dan juga kinerja perusahaan secara keseluruhan.

### **3) Tinjauan mengenai tanggung jawab sosial perusahaan.**

#### **a) Pengertian tanggung jawab sosial perusahaan.**

Perusahaan walaupun memiliki tujuan utama mencari keuntungan sebesar-besarnya tidak hidup sendiri, perusahaan hidup bersama komponen lain. Dalam suatu tatanan kehidupan yang *pluralistis*, kompleks tetapi hendaknya selalu berada dalam keseimbangan salah satu komponen yang dimaksud adalah lembaga sosial, sehingga dalam rangka keseimbangan perusahaan hendaknya memiliki tanggung jawab sosial.

Perusahaan sebagai lembaga sosial perusahaan memiliki tugas untuk melaksanakan bermacam-macam kegiatan dalam waktu

bersamaan. Misalnya perusahaan manufaktur. Selain membeli bahan baku, mengolahnya menjadi barang jadi, kemudian mendistribusikan ke pasar, juga melaksanakan, kegiatan-kegiatan penelitian, penyediaan lapangan pekerjaan baru, dan sebagainya. Untuk melaksanakan semua itu, perusahaan sudah tentu memiliki mekanisme sendiri, walaupun pada umumnya antara perusahaan yang satu berbeda dengan perusahaan lainnya.

Untuk merealisasikan kegiatan perusahaan ini tidaklah mudah disana sering timbul hambatan-hambatan sekaligus peluang-peluang yang datang dari lingkungan eksternal perusahaan, seperti kondisi politik, ekonomi, dan sosial, maupun lingkungan internal perusahaan seperti kepuasan kerja karyawan dan mutu produknya. Selain itu, pelaksanaan tugas headaknya dikaitkan dengan prioritas sehingga setiap tugas dapat menjadi penting pada saat tertentu walaupun dapat saja terjadi bahwa beberapa tugas harus dikerjakan bersama karena sama pentingnya, jadi selain mencari keuntungan yang sebesar-besarnya, perusahaan juga hendaknya mengemban misi sosial kemasyarakatan sehingga antar dirinya dengan masyarakat dapat hidup saling menguntungkan.

Dahulu pemberhentian karyawan disebabkan oleh karena karyawan sering melanggar peraturan perusahaan atau karena keuntungan perusahaan merosot itu merupakan hal biasa. Kini, tindakan seperti itu hanya akan mengakibatkan terganggunya keseimbangan dalam sistem sosial yang kompleks dalam perusahaan.

Hal ini diantaranya disebabkan oleh peraturan-peraturan pemerintah yang semakin baik, penemuan-penemuan baru di bidang teknologi perkembangan ilmu pengetahuan, perkembangan pasar yang sudah harus dilayani oleh banyak perusahaan dan adanya sistem sosial yang bersifat pluralistik dalam tugas-tugas sosial umumnya diserahkan kepada lembaga-lembaga besar.

Perusahaan berada dalam lingkungan masyarakat pluralistik yang dimaksud mengacu pada ke bidang berbagai kelompok yang mempengaruhi lingkungan perusahaan dalam mendapatkan harapan-harapan sosial, ekonomi atau politik. Dalam sistem sosial yang kompleks saat ini kelompok-kelompok masyarakat yang terlibat didalamnya sudah banyak sehingga hubungan antara yang satu dengan yang lain menjadi kompleks. Masing-masing kelompok berusaha mengembangkan diri supaya sistem itu efektif. Hubungan antara perusahaan dan lembaga-lembaga dilingkungannya pun menjadi kompleks karena semakin banyak lembaga yang terlibat, penjual, pemerintah dan sebagainya. Dalam kondisi seperti ini, perusahaan dapat dikatakan berada di tengah masyarakat *plularistik*.

Dalam masyarakat *pluralistik* terdapat beberapa pusat kekuatan yang masing-masing mempunyai tingkat otonomi tertentu meskipun tidak berdiri sendiri. Di dalam terdapat pula semacam hubungan kerjasama antara perusahaan dengan kelompok-kelompok tersebut. Perusahaan dianggap ikut bertanggung jawab dalam menciptakan kondisi sosial serta kesejahteraan secara umum.

Bila perusahaan mengikatkan diri dengan manajemen kualitas perusahaan menyetujui tanggung jawab moral tertentu. Pada arus terendah, perusahaan itu berjanji pada diri sendiri untuk tiga tanggung jawab perusahaan berikut ini :<sup>42</sup>.

1. Perhatian pada konsumen, dinyatakan dengan memuaskan kebutuhan akan kemudahan penggunaan dan keselamatan produk yang di produksi.
2. Perhatian terhadap lingkungan.
3. Perhatian terhadap kondisi-kondisi minimum.

Pembangunan kultur bisnis yang sehat idealnya di mulai dari perumusan kembali, etika dasar (yang disetujui oleh semua pihak). Etika dipandang sebagai *science of conduct*. Ia mencakup aturan-aturan dasar yang kita anut dalam hidup dan kehidupan. Etika yang dipandang sebagai *state of the art hukum*, yakni pedoman perilaku hari ini ditafsirkan ke dalam hukum, peraturan dan pedoman di kemudian hari.<sup>43</sup>.

Untuk menyelesaikan berbagai permasalahan yang kompleks dan bergantung pada situasi bisnis, aturan bisnis tidak dapat menangani hal ini. Setiap perusahaan tanpa melihat ukurannya harus memutuskan bagaimana memenuhi tanggung jawab sosialnya.

---

<sup>42</sup>. Peter Pratey, *The Essence of Business Ethics*, Diterjemahkan oleh, Prasetyo Gunawan, Andi Yogyakarta, 1997, Hal. 112.

<sup>43</sup>. Hardja Pamekas, Erry Riana, *Etika Bisnis, Materi Kursus Manajemen Perkebunan*, LPP Kampus Yogyakarta 2000, Hal. 2.

Steiner<sup>44</sup> menjelaskan hubungan antara etik dengan hukum sebagai berikut : “*law codify ethical expectation of society, they simply cannot blanket every area of conduct. Law is reactive new status and enforcement always lag behind the opportunity for corporate expediency*”.

Memang disadari tidaklah mudah memecahkan ketidakpastian dan problem pemberlakuan etika bisnis. Apa yang dikatakan adil pada perusahaan yang satu tidaklah selalu sama di perusahaan lainnya. Pemecahan masalah ini akan tergantung dari prosedur dalam perusahaan yakni dengan dibentuknya suatu komite etika perusahaan yang akan bekerja mengembangkan aturan-aturan yang cukup. Jelas dalam suasana demokratis untuk kepentingan perusahaan

Kecenderungan berkembangnya mitos bisnis langsung tidak langsung dipengaruhi oleh pandangan (paradigma) ilmu ekonomi yang berkembang/ dikembangkan dewasa ini telah kehilangan arti, makna atau pengertian kulturalnya, sehingga berubah menjadi disiplin abstrak yang hampa budaya padahal para perintis ilmu ekonomi, Adam Smith atau Maltus secara kuat menampilkan matriks budaya dalam fenomena ekonomi dibahasnya.<sup>45</sup>

Banyak perusahaan yang ingin menunjukkan bahwa mereka perusahaan etis. Menurut *The Economist* (16 Mei 1992) suatu penelitian mengatakan bahwa hampir sepertiga dari perusahaan besar

---

<sup>44</sup> George A. Steiner dan John F Steiner, *Business, Government and Society A Management*, MC Graw Hill Series in Manajement, New York, 1997.

<sup>45</sup> M. Dawam Raharjo, Kata Pengantar untuk Syekh Nawal Heider, *Etika dan Ilmu Ekonomi Suatu Sintesa Alam*, Mizan Bandung, 1985, Hal. 20.

di Inggris sekarang sudah mempunyai *ethical code of practice*. Sedangkan tiga perempat perusahaan telah memiliki kode ini.<sup>46</sup>

**b) Sejarah perkembangan tanggung jawab sosial perusahaan.**

Sejak permulaan abad ke XX gagasan tanggung jawab sosial perusahaan telah dikenal hal tersebut oleh manajemen industri di Amerika pada masa itu telah unggul dalam pelaksanaan produksi secara mekanis dan elektronik. Selama lebih dari satu abad para pengelola perusahaan telah menerapkan asas suku cadang yang standar, pemindahan keterampilan dari manusia kepada mesin, spesialisasi operasional terhadap mesin, perlengkapan, tata ruang, (*layout*), dan pabrik pada umumnya. Ini telah dicapai dengan sangat berhasil. Oleh karena itu, tidak mengherankan bahwa pendekatan mekanisme pasar yang sama seharusnya diterapkan kepada pekerja/buruh. Jika mesin dapat dijadikan lebih produktif dengan spesialisasi yang ekstrim, demikian juga halnya dengan manusia. Pekerjaan dapat diciptakan sedemikian sederhana sehingga tidak memerlukan kemampuan tertentu. Dengan demikian tenaga kerja, sebagaimana suku cadang dapat ditukar-tukar.

Pendekatan dasar ini dinamakan pendekatan mekanis. Juga disebut sebagai pendekatan barang dagang (*commodity approach*) atau konsep faktor produksi. Istilah tersebut melukiskan sikap yang menganggap bahwa buruh/pekerja harus digolongkan sama seperti

---

<sup>46</sup> James J. Spillane, S.J. Dalam Budi Susanto (editor), *Nilai-Nilai Etis dan Kekuasaan Utopis*, Kanisius, Yogyakarta, 1992, Hal. 40.

modal dan tanah yakni sebagai faktor produksi untuk diperoleh semurah mungkin dan dipergunakan sepenuh mungkin. Kenyataan bahwa seorang manusia terlibat dalam faktor ini adalah kurang penting. Dengan kata lain, menggunakan pendirian atau strategi sistem tertutup (*closed system*),

Dalam dasawarsa ini makin banyak perhatian diarahkan untuk merumuskan kembali peran yang tepat bagi bagi perusahaan bisnis di dalam masyarakat Amerika. Ini merupakan suatu masalah sebagaimana diperlihatkan oleh berbagai macam penelitian atas pendapat umum berhubungan dengan rancangan dan operasi sistem perusahaan lebih dari separuh masyarakat percaya bahwa sistem perusahaan Amerika lebih banyak sifat buruknya atau, paling tidak sama sifat buruknya dengan sifat baiknya.<sup>47</sup>

Sehubungan dengan persesuaian antara pandangan keuntungan jangka panjang dengan tanggung jawab sosial, dikatakan bahwa "makin panjang jangka waktu dari proyeksi bisnis yang realistik, makin besar kemungkinannya untuk menemukan tempat berpijak pada etis yang sehat."<sup>48</sup> Ketika Henry Ford II menjelaskan program pengangkatan dan pelatihan bagi pengangguran total secara besar-besaran kepada pemegang saham hal itu dibenarkan demi mencegah terjadinya huru-hara pada waktu yang akan datang di detroit.

---

<sup>47</sup> Thomas Bentham, *The Factual Foundation* Dalam Clarence H. Danhof dan James C. Worthy, Eds, *Crisis in Confidence II Corporate America*, Sagamon State University, Spring Field, III, 1975, Hal. 21 - 53.

<sup>48</sup> Albert Z. Carr, "Can an Executive Afford a Conscience", *Havard Business Review*, Vol. 12 No. 4, Juli - Agustus 1970, Hal. 64.

Terdapat beberapa bukti bahwa perusahaan-perusahaan yang lebih aktif secara sosial cenderung lebih menguntungkan juga. Dari perusahaan-perusahaan yang masuk dalam daftar secara 500 teratas Majalah Fortune pada tahun 1973, 80 dipilih sebagai jauh lebih aktif dalam banyak bidang sosial dari pada 420 lainnya.<sup>49</sup> Delapan puluh perusahaan ini mempunyai penghasilan bersih yang jauh lebih tinggi dan diukur berdasarkan persentase penjualan, persentase ekuitas pemegang saham, dan pendapatan setiap saham. Pendapat kedua menyatakan bahwa kegiatan yang berlebih-lebihan di bidang sosial hampir sama pengaruhnya terhadap keuntungan jika dibandingkan dengan kegiatan yang terlalu sedikit.

Perusahaan dengan tingkat kegiatan sosial menengah memberikan hasil pengembalian investasi sebesar 16,1 %.<sup>50</sup> ini dibandingkan dengan hasil pengembalian investasi 10,2 % untuk perusahaan yang mempunyai kegiatan terbatas dan 12,3 % bagi perusahaan dengan program sosial yang sangat banyak. Dasar yang masuk akal untuk penyesuaian antara laba dan kegiatan sosial adalah bahwa faktor-faktor yang mendasari kedua-duanya adalah manajemen yang unggul, cangguh dan cerdas mereka dapat memecahkan masalah-masalah teknis dan ekonomis. Juga dapat merencanakan suatu

---

<sup>49</sup> Robert Parket dan Henry Eilbert, *Social Responsibility The Underlying Factors*, Business Horizons, Vol. 18, No. 4, Agustus 1975, Hal. 8.

<sup>50</sup> Edward H. Bowman dan Mason Haire, *A Strategic Posture Toward Corporate Social Responsibility*, California Management Review, Vol. 18 No. 2 Musim Dingin 1975, Hal. 52-54.

hubungan yang efektif dengan para anggota sistem bagian luar yang diperluas.

Menurut pandangan sosiologis, adanya perkembangan tanggung jawab sosial perusahaan diakibatkan oleh dampak dari perubahan nilai-nilai budaya terhadap para manajer perusahaan. Ditegaskan bahwa pada saat perhatian terhadap sumber daya manusia dan fisik meluas di seluruh masyarakat, hati nurani para manajer dan kode etik akan membimbing mereka untuk mengambil keputusan yang secara sosial lebih bertanggung jawab sampai dengan pertengahan tahun 1950-an, perdebatan mengenai tanggung jawab sosial perusahaan belum terlihat baru kemudian setelah publikasi pertama yang membahas masalah ini melalui *Social Responsibilities of the Businessman* yang ditulis oleh Howard R. Bowen. Pada tahun 1952 maka perdebatan pun mulai terlihat setelah masa ini pro dan kontra terhadap konsep tanggung jawab sosial perusahaan tak pernah kunjung selesai.

Dua nama yang dapat disebut sebagai penentang konsep tersebut adalah Levitt dan Friedman dalam artikelnya yang ditulis pada tahun 1958 "*the dangers of social responsibility*" berpendapat perusahaan-perusahaan mutlak harus menghindari pelaksanaan tanggung jawab sosial apabila menginginkan usahanya berjalan terus. Levitt menambahkan kepedulian terhadap isu sosial adalah bukan tanggung jawab perusahaan, melainkan tanggung jawab pemerintah yang memang dipilih dan diberikan mandat oleh masyarakat. Bisnis

adalah bisnis. Friedman pakar ekonomi ternama dari Universitas Chicago, pada dasarnya berpendapat serupa menurut Friedman, adalah pandangan yang keliru apabila perusahaan menaruh kepedulian terhadap masalah-masalah sosial tanggung jawab sosial menurutnya tidak sesuai dengan sifat dan karakter dari perekonomian bebas (*free economy*). Dalam perekonomian bebas, hanya satu tanggung jawab perusahaan yaitu memaksimalkan keuntungan perusahaan dengan cara-cara yang sesuai dengan hukum dan aturan permainan yang berlaku.

Sesuai dengan tuntutan masyarakat luas, khususnya di Amerika pada tahun akhir 1960-an dan awal 1970-an, secara bertahap perusahaan-perusahaan raksasa di Amerika Serikat mulai berbicara dan menerapkan konsep tanggung jawab sosial, dan seolah melupakan buah pikiran Levitt dan Friedman paling tidak terdapat 4 faktor utama yang melatarbelakangi perusahaan-perusahaan mulai menyadari pentingnya tanggung jawab sosial, yaitu :

1) Pentingnya membangun kesan masyarakat (*public image*)

Kalangan bisnis pada umumnya yakin bahwa perusahaan yang memiliki kepekaan terhadap masalah sosial akan membentuk citra yang baik dikalangan masyarakat luas, semakin berkenan perusahaan tersebut di hati masyarakat.

Semakin berkenan pula masyarakat menjatuhkan pilihan pada produk usahanya. Di sisi lain, kesan baik yang di dapat dari masyarakat, menimbulkan kebanggaan tersendiri bagi para

pekerjanya. Kebanggaan para pekerjanya terhadap perusahaan adalah faktor penting bagi peningkatan produktivitas kerja mereka.

2) Kebutuhan menyesuaikan dengan nilai budaya masyarakat.

Pengelola bisnis dalam menjalankan bisnisnya bergantung pada seperangkat kendala kultural. Seperti halnya setiap anggota masyarakat yang hidup dalam tata pergaulan masyarakat. Norma budaya ini sangat kuat pengaruhnya dalam membentuk sikap dan tingkah laku. Seperti halnya kendala yang bersifat teknis, hukum ataupun kendala pasal, maka kendala kultural juga berpengaruh pada keputusan yang akan diambil oleh pengelola bisnis. Apabila norma masih berubah dan merefleksikan tuntutan tanggung jawab sosial, maka suatu hal yang sulit dielakkan oleh perusahaan adalah untuk tidak menyesuaikan tuntutan tersebut.

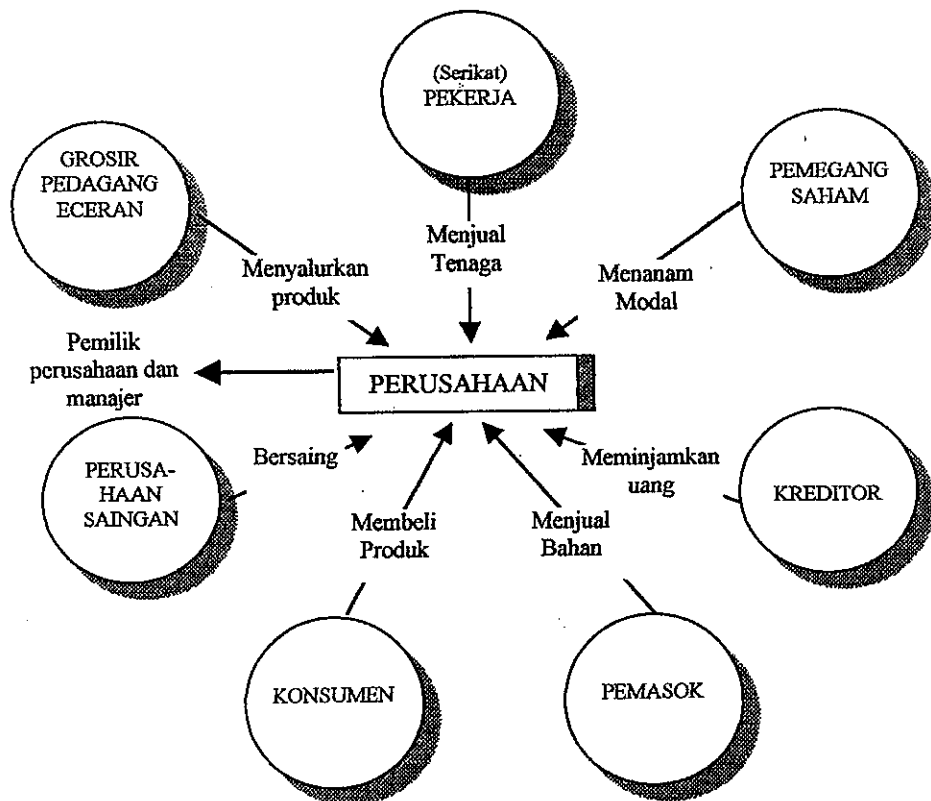
3) Pencegahan terhadap kemungkinan timbulnya regulasi baru.

Langkah perusahaan dalam melakukan tindakan yang dapat dikategorikan sebagai tanggung jawab sosial, adil sebagai salah satu cara menghindari kehadiran sederet regulasi pemerintah yang baru bagi kalangan bisnis penyesuaian terhadap regulasi baru diartikan mengurangi fleksibilitas dalam pengambilan keputusan. Dari sisi pandangan kalangan bisnis mempertahankan kebebasan dalam mengambil keputusan merupakan suatu hal yang hakiki.

c) Bentuk-bentuk tanggung jawab sosial perusahaan.

(a) Hubungan primer

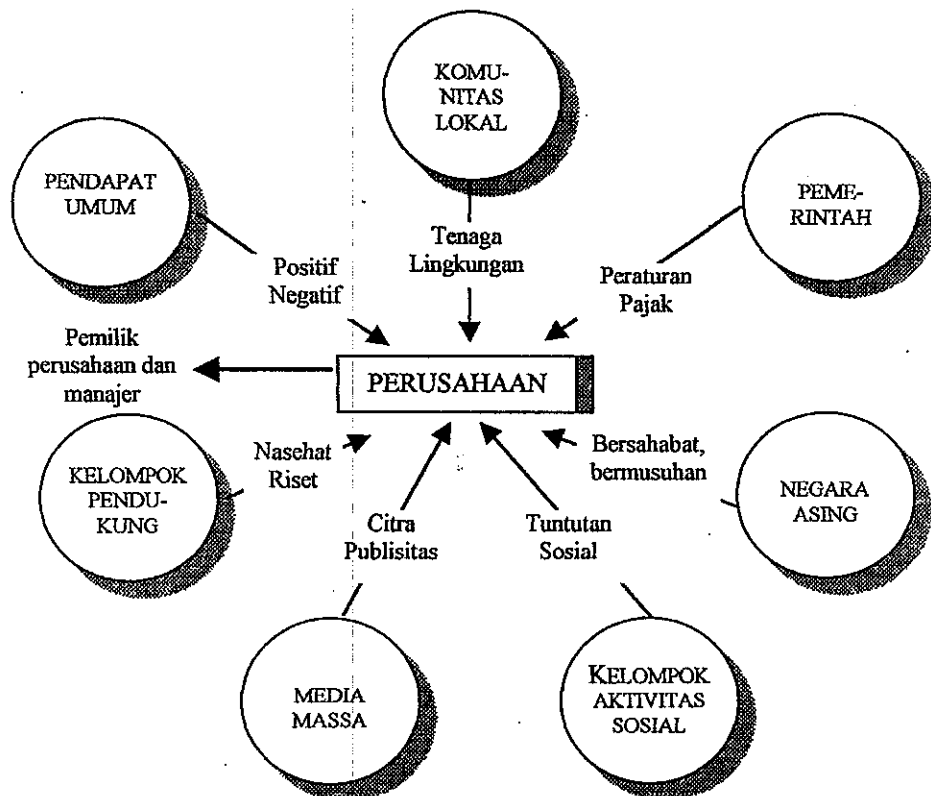
Hubungan primer adalah hubungan langsung yang diperlukan suatu perusahaan untuk melaksanakan fungsi dan misinya yang utama, yaitu memproduksi barang dan jasa untuk masyarakat. Hubungan-hubungan primer ini biasanya berlangsung melalui pasar bebas, tempat terjadinya interaksi membeli dan menjual barang dan jasa. Inilah yang sering dianggap sebagai satu-satunya hubungan bisnis dengan masyarakat.



Gambar 1. Hubungan Primer

**(b) Hubungan sekunder**

Hubungan sekunder adalah hubungan antara kelompok-kelompok masyarakat yang merupakan akibat dari pelaksanaan fungsi dan misi utama perusahaan. Hubungan-hubungan ini terjalin secara tidak langsung dan merupakan hubungan yang paling menentukan hidup atau matinya perusahaan itu.



Gambar 2. Hubungan Sekunder

Sumber : Keith Davis dan William Funderick, *Business and Society, Management, Public Policy, Ethics*, Auckland MC. Graw-Hill, 1984, Hal. 6-13.

Dengan menempatkan kedua hubungan di atas dalam suatu modal interaktif, akan terlihat perubahan sikap yang mengabaikan hubungan sekunder merupakan sikap yang kurang bijaksana, karena dalam kenyataannya, hubungan sekunder sangat berpengaruh terhadap hubungan primer, serta seluruh operasi perusahaan tersebut. Dalam konteks etika bisnis, sikap yang hanya memperhatikan dimensi etis dari hubungan primer dan mengabaikan dimensi etis dari hubungan sekunder akan menempatkan perusahaan dalam situasi yang tidak menguntungkan. Bila perusahaan mengikatkan diri dengan manajemen kualitas perusahaan menyetujui tanggung jawab moral tertentu pada tataran terendah, perusahaan itu berjanji pada diri sendiri untuk tiga tanggung jawab perusahaan berikut ini :

- 1) Perhatian pada konsumen, dinyatakan dengan memuaskan kebutuhan akan kemudahan penggunaan dan keselamatan produk yang di produksi.
- 2) Perhatian terhadap lingkungan.
- 3) Perhatian terhadap kondisi-kondisi kerja minimum.

#### **4) Jenis-jenis tanggung jawab sosial**

##### **a) Tanggung jawab sosial di lingkungan luar perusahaan**

##### **1) Hubungan dengan masyarakat.**

Hubungan dengan masyarakat sekitar (*community relation*) yang dimaksudkan ialah orang-orang yang bertempat tinggal disekitar kompleks perusahaan yang bersangkutan. Hubungan jenis

ini perlu selalu dilakukan mengingat suatu waktu diperlukan bahkan tentang perlunya tindakan tanggung jawab sosial perusahaan. Dalam hal ini Tom Cannon menyatakan bahwa ada kontrak perusahaan yang bersifat implisit atau eksplisit antara bisnis dan masyarakat yaitu menciptakan lapangan kerja dan meningkatkan persaingan serta memelihara masyarakat sekitarnya.<sup>51</sup>

Dengan pandangan bisnis semacam ini, menurut Matsushita, bisnis yang baik selalu mempunyai misi tertentu yang luhur dan tidak sekedar mencari keuntungan. Sebagaimana terungkap dalam judul bukunya *Not For Bread Alone*.<sup>52</sup> Bagi perusahaannya misi itu adalah meningkatkan standar hidup masyarakat mensejahterakan masyarakat, dan membuat hidup manusia lebih manusiawi melalui pemenuhan kebutuhan mereka secara baik. Karena yang utama adalah memenuhi kebutuhan hidup manusia, dalam bisnis, perhatian terutama ditujukan pada konsumen dan juga karyawan perusahaan tersebut. Ini menjadi etos bisnis yang dihayati oleh semua karyawan sejak masuk dalam perusahaan tersebut dan menjadi keunggulan dan ciri khas perusahaan.

Bisnis berlangsung dalam suatu lingkungan sosial yang mendukung kelangsungan dan keberhasilan

---

<sup>51</sup>. Tom Cannon, *Corporate Responsibility*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta, 1995, Hal. 33.

<sup>52</sup>. Konosuke Matshushita, *Not For Bread Alone, A Business Ethos, A Management Ethics* PHP Intitute Kyoto, 1998.

Bisnis itu untuk masa yang panjang, hal ini mempunyai implikasi etis bahwa bisnis mempunyai kewajiban dan tanggung jawab moral dan sosial untuk memperbaiki sosialnya ke arah yang lebih baik, semakin baiknya lingkungan sosial dengan sendirinya akan ikut memperbaiki iklim bisnis yang ada. Dengan semakin baiknya kondisi lapangan kerja, kekerasan sosial akibat pengangguran bisa dikurangi atau diatasi. Dengan memperhatikan prasana sosial di sekitarnya, kondisi bisnis pun ikut diperbaiki. Dengan membantu memperbaiki keadaan sosial dan ekonomi masyarakat sekitar, jurang kaya dan miskin akan sedikit di perkecil dan dengan demikian masyarakat sekitar akan lebih menerima kehadiran perusahaan tersebut dengan memberi pelatihan dan menampung tenaga kerja dari masyarakat sekitar, pada akhirnya tingkat kehidupan ekonomi ikut diperbaiki sejalan dengan itu, daya beli masyarakat juga diperbaiki yang pada akhirnya akan mampu menyerap produk perusahaan ini pada gilirannya akan menguntungkan perusahaan tersebut.<sup>53</sup>

## 2) Hubungan dengan konsumen

Secara umum dan mendasar hubungan antara produsen (perusahaan penghasil barang dan atau jasa) dengan konsumen (pemakai akhir dari barang dan atau jasa untuk diri sendiri atau keluarganya) merupakan hubungan yang terus menerus dan kesinambungan. Hubungan tersebut terjadi karena keduanya

---

<sup>53</sup> Sonny Keraf, *Etika Bisnis Tuntutan dan Relevansinya*, Kanisius Jakarta, 2001, Hal. 131.

memang saling menghendaki, dan mempunyai tingkat ketergantungan yang cukup tinggi antara yang satu dengan yang lain.<sup>54</sup>

Dalam aturan perundang-undangan di Indonesia, istilah konsumen sebagai definisi yuridis formal ditemukan pada Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1999 tentang perlindungan konsumen (UUPK). UUPK menyatakan, konsumen adalah setiap orang pemakai barang dan atau jasa yang tersedia dalam masyarakat, baik bagi kepentingan diri sendiri, keluarga, orang lain maupun makhluk hidup lain dan tidak untuk diperdagangkan sebelum muncul UUPK yang diberlakukan pemerintah mulai 20 April 2000 praktis hanya sedikit pengertian normatif yang tegas tentang konsumen dalam hukum positif di Indonesia. Di antara ketentuan normatif itu terdapat Undang-Undang No. 5 Tahun 1999 tentang larangan praktek monopoli dan persaingan usaha tidak sehat (diberlakukan 5 Maret 2000), satu tahun setelah diundangkan. UU ini memuat suatu definisi tentang konsumen yaitu, setiap pemakai dan atau pengguna barang dan atau jasa, berbentuk kepentingan sendiri maupun untuk kepentingan orang lain. Batasan itu mirip dan garis besar maknanya diambil dalam kitab undang-undang hukum perdata. Pengertian konsumen jelas lebih luas dari pada pembeli. Luasnya pengertian konsumen dilukiskan secara

---

<sup>54</sup> Sri Redjeki Hartono, *Kapita Selekta Hukum Ekonomi*, Mandar Maju, Bandung 2000, Hal. 80.

sederhana oleh Presiden Amerika Serikat John F. Kennedy dengan menyatakan "*consumers by definition include us all*".<sup>55.</sup>

Di Prancis, berdasarkan doktrin dan yurisprudensi yang berkembang, konsumen diartikan sebagai "*The person who obtains goods or services for personal or family purposes*".<sup>56.</sup>

Undang-undang jaminan produk di Amerika Serikat sebagaimana dimuat dalam *Magnusson-moss warranty federal trade commission act 1975* mengartikan konsumen persis sama dengan ketentuan di Prancis. Demikian pula dengan rumusan Kitab Undang-Undang Hukum Perdata Belanda (NBW buku VI, Pasal 266 walaupun terkesan lebih umum karena memuat dalam bab tentang syarat-syarat umum perjanjian). Napas yang dikandung tetap kurang lebih sama. Dalam NBW itu konsumen dinyatakan sebagai orang alamiah, maksudnya ketika mengadakan perjanjian tidak bertindak selaku orang yang menjalankan profesi atau perusahaan.<sup>57.</sup>

Di Spanyol, pengertian konsumen didefinisikan secara lebih luas yaitu :

*"any individual or company who's the ultimate buyer or user of personal or real property, products, services or activities,*

---

<sup>55.</sup> Mariam Darus Badruzaman, Perlindungan terhadap Konsumen dilihat dari Sudut Perjanjian Baku (Standar) dalam BPHN Simposium, *Aspek-Aspek Hukum Perlindungan Konsumen*, Bina Cipta Bandung 1986, Hal. 57.

<sup>56.</sup> Tim FHUI dan Depdagri, *Rancangan Akademik Undang-Undang tentang Perlindungan Konsumen*, Jakarta, 1992, Hal. 57.

<sup>57.</sup> AZ Nasution, *Konsumen dan Hukum Tinjauan Sosial Ekonomi dan Hukum Pada Perlindungan Konsumen Indonesia*, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta, 1995, Hal. 72.

*regardless or whether the seller, supplier or producer is a public or private entity acting alone or collectively”.*<sup>58.</sup>

Konsumen diartikan tidak hanya individu (orang) tetapi juga suatu perusahaan yang menjadi pembeli atau pemakai terakhir. Adapun yang menarik di sini, konsumen tidak harus terikat dalam hubungan jual beli sehingga dengan sendirinya konsumen tidak identik dengan pembeli.

Hal yang agak berbeda dengan definisi itu dianut oleh Republik Rakyat Cina. Dalam pasal 2 *Beijing municipal regulation or protection of consumer's legal righ and interest* dinyatakan istilah konsumen mengacu kepada :

*Units and individuals who obtain , by paying the value consumer goods (here after as commodities) and commercial services (here after as services) for needs of living.*<sup>59.</sup>

*Consumer protection act of 1986*, dari negara India mirip dengan rumusan dari persartuan yang berlaku di Republik Rakyat Cina, tetapi lebih sempit. Dalam undang-undang perlindungan konsumen induk dinyatakan.

Konsumen adalah setiap orang (pembeli) atas barang yang disepakati, menyangkut harga dan cara pembayarannya, tetapi tidak termasuk mereka yang mendapatkan barang untuk dijual kembali atau lain-lain keperluan komersial.<sup>60.</sup>

<sup>58.</sup> Tim FHUI dan Depdagri, OP Cit, Hal.58

<sup>59.</sup> Ibid . Tim FHUI

<sup>60.</sup> AZ. Nasution OP.Cit

Anak kalimat terakhir sama maknanya dengan kata-kata "*for the needs of living*" dalam rumusan ketentuan yang berlaku di Republik Rakyat Cina. Namun, subyek dan obyek peraturan India ini dibatasi hanya pada orang pembeli dari suatu barang (Tidak termasuk jasa).

Di Australia, ketentuannya ternyata jauh lebih moderat dalam *Trade Practices Act 1974*, yang sudah berkali-kali diubah konsumen diartikan sebagai, seseorang yang memperoleh barang dan atau jasa tertentu dengan persyaratan harganya tidak melewati 40.000 dollar Australia. Artinya sejauh tidak melewati jumlah uang di atas tujuan pembelian barang atau jasa tersebut tidak dipersoalkan jika jumlah uangnya sudah melebihi 40.000 dollar. Keperluannya harus khusus. Dalam rumusan peraturan tersebut dinyatakan, *where that price exceeded the prescribed amount. (1) the goods were of a kind ordinarily acquired for personal, domestic or household use or consumption or the good consisted of a commercial road vehicle (2) the services were of a kind ordinarily acquired for personal, domestic or household use or consumption.*<sup>61.</sup>

Tanggung jawab sosial perusahaan menurut pandangan pelanggan atau konsumen ialah menuntut manfaat dari produk dan jaminan yang layak.

---

<sup>61.</sup> R. Steinwall dan L. Layton, *Annotated Trade Practices Act 1976*, Butter Worths, 1996, Hal. 35-36.

Konsumen merupakan setiap orang yang berstatus sebagai pemakai barang atau jasa. Istilah orang, sebetulnya menimbulkan keraguan, apakah hanya orang individual yang lazim disebut *natuur lijke persoon* atau termasuk juga badan hukum (*rechtspersoon*). Hal ini berbeda berbeda dengan pengertian yang diberikan untuk pelaku usaha dalam pasal 1 angka (3) yang secara eksplisit membedakan kedua pengertian *persoon* di atas dengan menyebutkan kata-kata orang, perorangan atau badan usaha dan yang paling tepat tidak membatasi pengertian konsumen itu sebatas pada orang perseorangan.<sup>62</sup>

Pemakai Sesuai dengan penjelasan pasal 1 angka (2) UUPK kata pemakai menekan konsumen adalah konsumen akhir (*ultimate consumer*).

Barang dan atau jasa istilah tersebut sebagai pengganti terminologi tersebut digunakan kata produk. Saat ini produk sudah berkonotasi barang dan atau jasa semula kata produk hanya mengacu pada pengertian barang<sup>63</sup> yang tersedia dalam masyarakat. Barang dan atau jasa yang ditawarkan kepada masyarakat sudah harus tersedia dipasaran pasal 9 ayat (1) huruf (e) UUPK. Dalam perdagangan yang makin kompleks dewasa ini, syarat itu tidak mutlak lagi dituntut oleh masyarakat konsumen.

---

<sup>62</sup> AZ. Nasution, *Profil Undang-Undang Perlindungan Konsumen*, Warta Konsumen No. 6, Juni 1999, Hal. 7.

<sup>63</sup> Shidarta, *Hukum Perlindungan Konsumen Indonesia*, Grasindo, Jakarta, 2000, Hal. 6.

Bagi kepentingan diri sendiri, keluarga, orang lain, dan mahluk hidup lain adalah pengertian kepentingan-kepentingan yang tidak sekedar ditujukan untuk diri sendiri dan keluarga, tetapi juga barang dan atau jasa itu diperuntukan bagi orang lain, bahkan untuk mahluk hidup lain, seperti hewan dan tumbuhan. Dari sisi teori kepentingan, setiap tindakan manusia adalah bagian dari kepentingannya.

Barang dan atau jasa itu tidak untuk diperdagangkan pengertian konsumen dalam UUPK dipertegas yakni hanya konsumen akhir. Batasan itu sudah biasa dipakai dalam peraturan perlindungan konsumen diberbagai negara. Secara teoritis hal demikian terasa cukup baik untuk mempersempit ruang lingkup pengertian konsumen, walaupun dalam kenyataanya, sulit menetapkan batas-batas seperti itu.

### **3) Pencemaran.**

Secara yuridis tanggung jawab dunia usaha telah dibebani tanggung jawab mutlak untuk memelihara lingkungan sebagaimana diatur dalam pasal 35 UU No. 23 tahun 1997 dalam pasal tersebut dapat disimpulkan bahwa tanggung jawab mutlak diterapkan dalam hal adanya :

- Usaha dan kegiatan yang menimbulkan dampak besar dan penting terhadap lingkungan hidup.
- Menggunakan bahan berbahaya dan beracun.
- dan atau menghasilkan limbah berbahaya atau beracun.

Dalam hal ini terjadi keadaan-keadaan sebagaimana disebut dalam pasal 35 tidak perlu lagi dilihat atau dibuktikan ada atau tidaknya. Unsur kesalahan pada diri sipelaku pencemaran untuk mengharuskan membayar ganti rugi atau kompensasi ke korban pencemaran.

Keharusan membayar kompensasi ini lebih dilihat pada resiko yang ada pada kegiatan-kegiatan yang dilakukannya yang berbahaya atau berpotensi untuk menimbulkan efek yang berbahaya bagi seseorang dan atau masyarakat maupun lingkungan. Adanya resiko ini menjadi dasar utama bagi kewajiban sipelaku kegiatan tersebut untuk memberikan kompensasi, terlepas dari ada atau tidaknya unsur kesalahan yang dilakukan, sesuai dengan asas *polluter pays principle*.

Dalam konteks th yuridis dunia usaha sering berhubungan dengan bidang administrasi negara atau struktur pemerintah untuk mendapatkan izin atau prosedur lingkungan lainnya. Proses interaksi inilah yang kemudian bisa disebut birokrasi lingkungan akan tetapi selain tanggung jawab yuridis dunia industri juga mempunyai tanggung jawab lain yang tak kalah pentingnya yaitu tanggung jawab sosial.

Jadi tanggung jawab sosial sesungguhnya bermakna luas dan tidak hanya ditinjau dari segi etika bisnis, filsafat, keadilan tapi juga dalam perspektif tanggung jawab masa depan. Pemikiran baru ini juga didasarkan pada teori siklus, pengaruh sebab dan akibat

dan dilandasi keyakinan bahwa apabila perusahaan tidak memperhatikan dan melaksanakan tanggung jawab sosialnya, maka cepat atau lambat perusahaan itu akan berkembang ke arah tirani, mengeksploitasi buruk dengan upah minimum, memperlakukan masyarakat konsumen sebagai obyek saja dan memperlakukan pencemaran secara pelan tapi pasti (polusi udara, kebisingan, pencemaran air dan sebagainya).

Tanggung jawab sosial perusahaan juga merupakan perluasan makna globalisasi di bidang industri, hal ini berarti perusahaan asing juga bisa masuk dalam suatu negara dengan jalur investasi atau kerjasama dalam bidang teknologi industri. keadaan tersebut bisa mengancam eksistensi suatu negara atau bangsa baik secara teknologi maupun secara politis. Era baru ini juga membawa implikasi perang dalam bentuknya yang baru, penjajahan dalam bentuk yang baru.

Sikap tanggung jawab itu dapat dirumuskan dalam prinsip tanggung jawab lingkungan dalam segala usaha bertindak sedemikian rupa sehingga akibat-akibat tindakan itu tidak membayakan atau mengurangi kemungkinan-kemungkinan kehidupan manusia dalam lingkungannya baik mereka yang hidup pada masa sekarang, maupun generasi-generasi yang akan datang.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Mrt. V. Elbach dan H. Jonas, Dikutip dari J. Reiter Gen, *Technologie Und Moral Brauchen* Wir Zin Gen-Ethick Dalam Timmen Der Zeit, 107, 1982, Hal. 571

#### 4) Hubungan dengan pemegang saham.

Dalam hubungan dengan pemegang saham perusahaan menganut prinsip pertanggung jawaban pemegang saham (*piercing the corporate veil*). Prinsip tanggung jawab pemegang saham yang dimiliki seakan-akan identik dengan keberadaan dan pengertian perseroan itu sendiri. Bahkan prinsip pertanggung jawaban terbatas inilah yang merupakan ciri utama yang membedakan antara perseroaan dengan bentuk-bentuk perusahaan lainnya.

Meskipun prinsip pertanggung jawaban terbatas ini masih diterima. Namun perkembangan zaman telah menggesernya menjadi sifat tidak mutlak lagi. Dimana dalam keadaan-keadaan tertentu secara luas telah diterima prinsip "*piercing the corporate veil*" yang membuka kemungkinan pemegang saham perseroaan dimintakan pertanggung jawaban secara pribadi (termasuk kekayaan pribadi) atas kerugian yang diderita. Perseroaan jika terpenuhinya keadaan-keadaan tertentu (syarat-syarat tertentu) yang ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan yang mengaturnya.

UUPT pada hakekatnya masih mengakui prinsip pertanggung jawaban terbatas, tetapi di lain pihak UUPT. Juga mengakui prinsip "*piercing the corporate veil*". Dengan demikian dapat dikatakan bahwa UUPT prinsip pertanggung jawaban terbatas yang tidak mutlak hal tersebut dapat diketahui dari ketentuan tersebut di bawah ini :

### P a s a l 3

- (1) Pemegang saham perseroan tidak bertanggung jawab secara pribadi atas perikatan yang dibuatnya atas nama perseroan dan tidak bertanggung jawab atas kerugian perseroan melebihi nilai saham yang telah diambilnya.
- (2) Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) tidak berlaku apabila :
  - a) Persyaratan perseroan sebagai badan hukum belum atau tidak terpenuhi.
  - b) Pemegang saham yang bersangkutan baik langsung maupun tidak langsung dengan itikad buruk memanfaatkan perseroan semata-mata untuk kepentingan pribadi.
  - c) Pemegang saham yang bersangkutan terlibat dalam perbuatan melawan hukum yang dilakukan oleh perseroan atau:
  - d) Pemegang saham yang bersangkutan baik langsung maupun tidak langsung secara melawan hukum menggunakan kekayaan perseroan, yang mengakibatkan kekayaan perseroan menjadi tidak cukup untuk melunasi utang perseroan.

Prinsip pertanggung jawaban dan kemampuan pengurus (*fiduciary duty*), adalah tugas yang dijalankan oleh direktur dengan penuh tanggung jawab untuk kepentingan (*benefit*) atau pihak lain (perseroan)\* maka kini sejalan dengan perkembangan

---

\* I.G. Rai Wijaya, *Hukum Perusahaan dan Undang-Undang dan Peraturan di Bidang Usaha Kesaint Blanc*, Jakarta 2000, Hal. 222.

kegiatan dunia usaha, perseroan ikut mengalami perubahan seperti antara lain.

- a) Perseroan mulai tumbuh sebagai unit usaha dengan modal yang besar. Sehingga mendorong terjadinya saham perseroan dimiliki oleh banyak pemegang saham dan bahkan ada perseroan yang saham-sahamnya dimiliki oleh masyarakat luas (perseroan terbuka/*go public company*).
- b) Persaingan yang semakin ketat menyebabkan lahirnya tuntutan efisiensi di dalam pengelolaan perseroan dan untuk mencapai efisiensi ini ke pengurusan perseroan perlu ditangani oleh tenaga-tenaga ahli dan profesional, sehingga perangkapan antara pemegang saham dan jabatan pengurus mulai ditinggalkan.

Peranan pengurus di dalam perseroan modern, terutama peranan direksi sangatlah penting karena seluruh kegiatan operasional. Perseroan berada di tangan Direksi yang diawasi oleh komisaris. Dan mengingat pengurus perseroan ini bukanlah pemegang saham atau setidaknya bukan pemegang saham mayoritas, maka terhadap anggota pengurus (Direksi saja dituntut harus memperhatikan kepentingan perseroan, tetapi lebih dari itu juga dituntut untuk menjalankan tugasnya dengan itikad baik dan penuh rasa tanggung jawab disamping itu setiap anggota pengurus ini dituntut untuk menjalankan tugasnya secara maksimal sesuai kemampuannya dan dengan dilandasi sikap kehati-hatian yang

tinggi guna menghindari terjadinya kemungkinan kerugian bagi perseroan (*duty of skill and care*).

Apabila di dalam menjalankan tugasnya ternyata pengurus perseroan terbukti telah melanggar salah satu atau beberapa rambu di atas seperti memiliki itikad buruk terhadap perseroan atau ternyata kemampuannya (*skill*) rendah / tidak memadai atau kurang hati-hati dalam menjalankan tugas, yang kesemuanya itu mengakibatkan perseroan mengalami kerugian, maka terhadap anggota pengurus yang bersangkutan dapat dituntut untuk bertanggung jawab penuh, termasuk dengan harta pribadinya untuk menutupi kerugian yang dialami perseroan.

UUPT menganut prinsip "*fiduciary duties*" ini baik terhadap anggota direksi maupun komisaris hal tersebut dapat diketahui dari ketentuan-ketentuan dibawah ini:

#### P a s a l 85

- (1) Setiap anggota Direksi wajib dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab menjalankan tugas untuk kepentingan dan usaha perseroan.
- (2) Setiap anggota Direksi bertanggung jawab penuh secara pribadi apabila yang bersangkutan bersalah atau lalai menjalankan tugasnya sesuai dengan ketentuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1).
- (3) Atas nama perseroan pemegang saham yang mewakili paling sedikit 1/10 (Satu persepuluh) bagian dari jumlah seluruh

saham dengan hak suara yang sah dapat mengajukan gugatan ke pengadilan negeri terhadap anggota direksi yang karena kesalahan atau kelalaiannya menimbulkan kerugian pada perseroan.

#### P a s a l 98

- (1) Komisaris wajib dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab menjalankan tugas untuk kepentingan dan usaha perseroan.
- (2) Atas nama perseroan pemegang saham yang mewakili papling sedikit 1/10 (satu persepuluh) bagian dari jumlah saham dengan hak suara yang sah dapat mengajukan gugatan ke pengadilan negeri terhadap komisaris yang karena kesalahan atau kelalaiannya menimbulkan kerugian pada perseroan.

Tanggung jawab sosial perusahaan menurut pandangan pihak-pihak yang berkepentingan diantaranya pemegang saham adalah partisipasi dalam pembagian laba penawaran saham tambahan, likuidasi aset, hak suara saham, pemeriksaan buku perusahaan, pengalihan saham, pemilihan dewan direksi, dan hak-hak lain yang telah ditetapkan dalam kontrak dengan perusahaan.

Perlindungan bagi pemegang saham minoritas (*personal rights* dan *derivative action*). Pada hakekatnya kepentingan pemegang saham suatu perseroan dapat ditinjau dari dua sudut yaitu :

- **Kepentingan pemegang saham selaku pribadi**

Secara yuridis diakui bahwa saham merupakan benda bergerak yang melahirkan hak kepemilikan kepada pemegangnya.

Selanjutnya berdasarkan hak kepemilikan ini pemegang saham dapat melakukan tuntutan terhadap perseroan atas pelaksanaan hak-hak yang dimilikinya. Sebagai pemegang saham sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku dan ketentuan anggaran dasar perseroan yang bersangkutan, atau untuk melakukan tuntutan ganti rugi atas pelanggaran terhadap hak-hak yang menimbulkan kerugian bagi dirinya sebagai pemegang saham.

Hak pemegang saham termaksud di atas dalam hukum perseroan modern dikenal dengan nama "*personal right*" dan pada UUPt. Hak ini diakui sebagaimana dinyatakan oleh ketentuan-ketentuan dibawah ini.

**P a s a l 54**

- (1) Saham merupakan benda bergerak dan memberikan hak kepemilikan kepada pemegangnya.
- (2) Setiap pemegang saham berhak mengajukan gugatan terhadap perseroan ke pengadilan negeri.

Apabila dirugikan karena tindakan perseroan yang dianggap tidak adil dan tanpa alasan yang wajar sebagai akibat keputusan RUPS, Direksi atau Komisaris.

- (3) Gugatan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) diajukan ke pengadilan negeri yang daerah hukumnya meliputi tempat kedudukan perseroan.

#### P a s a l 55

- (1) Setiap pemegang saham berhak meminta kepada perseroan agar sahamnya dibeli dengan harga yang wajar, apabila yang bersangkutan menyetujui tindakan perseroan yang merugikan pemegang saham atau perseroan, berupa
- a) Perubahan anggaran dasar.
  - b) Penjualan, penjaminan, pertukaran sebagian besar atau seluruh kekayaan perseroan atau
  - c) Penggabungan, pelebaran atau pengambilalihan perseroan.
- (2) Dalam hal saham yang diminta untuk dibeli sebagaimana di maksud dalam ayat (1) melebihi batas ketentuan pembelian memenuhi saham oleh perseroan wajib mengusahakan agar sisa saham dibeli oleh pihak lain.

#### P a s a l 110

- (1) Pemeriksaan terhadap perseroan dapat dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan data atau keterangan dalam hal ini terdapat dugaan bahwa :
- a) Perseroan melakukan perbuatan melawan hukum yang merugikan pemegang saham atau pihak ketiga atau

- b) Anggota direksi atau komisaris melakukan perbuatan melawan hukum yang merupakan perseroan atau pemegang saham atau pihak ketiga.
- (2) Pemeriksaan sebagaimana di maksud dalam ayat (1) dilakukan dengan mengajukan permohonan secara tertulis beserta alasannya ke pengadilan negeri yang daerah hukumnya meliputi tempat kedudukan perseroan.
- (3) Permohonan sebagaimana dalam ayat (2) hanya dapat dilakukan oleh :
- a) Pemegang saham atas nama diri sendiri atau atas nama perseroan apabila mewakili paling sedikit  $\frac{1}{10}$  (satu persepuluh) bagian dari jumlah seluruh saham dengan hak suara yang sah.
  - b) Pihak lain dalam anggaran dasar perseroan atau perjanjian dengan perseroan diberi wewenang untuk mengajukan permohonan pemeriksaan atau
  - c) Kejaksaan dalam hal mewakili kepentingan umum.
- **Kepentingan pemegang saham sebagai bagian dari perseroan.**

Setelah perseroan memperoleh status sebagai badan hukum, maka secara yuridis perseroan yang bersangkutan menjadi subyek hukum yang terpisah dari para pemegang sahamnya.

Sementara itu pemegang saham menjadi bagian dari perseroan, khususnya bagian dari RUPS.

Selanjutnya, berdasarkan prinsip "*Locus Standi*", maka kedudukan perseroan selaku subyek di personifikasikan pada Direksi yang berhak bertindak untuk dan atas nama serta mewakili perseroan baik di dalam maupun di luar pengadilan. Apabila di dalam perjalanan perseroan, pemegang saham menjumpai adanya perbuatan dari organ-organ perseroan (RUPS atau Direksi atau Komisaris) yang patut diduga menyebabkan kerugian atau terganggunya kepentingan perseroan, maka pemegang saham yang bersangkutan akan menemui kesulitan untuk tampil dengan mengatas namakan perseroan guna membela, kepentingan perseroan yang dirugikan itu, karena terhadang oleh konsep "*Locus Standi*" tersebut di atas.

Untuk mengatasi hambatan yang tercipta dari konsep *Locus Standi* di atas, maka hukum perseroan modern memperkenalkan hak khusus pemegang saham untuk bertindak atas nama dan mewakili perseroan, yang dinamakan sebagai "*derivative action*" yaitu "

*"an action id derivative action when the actions is based upon a pimary right of the corporation, but is asserted*

*on its behalf by the stockholder because of the corporation's failure, deliberate or otherwise, to act upon the primary right*"<sup>65</sup>.

Dengan *derivative action* ini pemegang saham dapat bertindak untuk dan atas nama serta mewakili perseroan yaitu direksi, atau komisaris melalui pengadilan apabila dianggap telah melakukan tindakan yang merugikan kepentingan perseroan, pemegang saham atau pihak lain.

UUPT mengakui juga keberadaan "*derivative action*" ini sebagaimana dimuat dalam pasal 85 ayat (3) dan pasal 98 ayat (2), meskipun "*personal right*" dan "*derivative action*" ini pada hakekatnya merupakan hak yang dimiliki oleh setiap pemegang saham mayoritas kurang memerlukan kedua hak ini dalam rangka melindungi kepentingannya. Karena meskipun dalam kehidupan perseroan modern lebih dikenal prinsip "*piercing the corporate veil*" dan "*fiduciary duties*" sebagaimana telah dijelaskan di atas, namun sulit dipungkiri bahwa di dalam prakteknya derajat kedekatan pemegang saham mayoritas dengan perseroan masih tetap tinggi terutama kedekatan pemegang saham mayoritas dengan organ-organ perseroan yang meliputi RUPS, Direksi dan Komisaris. Hal ini disebabkan karena masih diakuinya "prinsip komisaris" yang memberikan pembenaran terhadap pendapat perseroan

---

<sup>65</sup>. Henry Campbell, *Black's Law Dictionary*, Fifth Edition St. Paul Minn : West Publishing C., 1979, Hal. 399.

dikendalikan berdasarkan kehendak pemegang saham mayoritas.

Kedua hal yang dimiliki oleh pemegang saham tersebut di atas yaitu *personal right* dan *derivative action* bukan dimaksudkan untuk mengesampingkan “prinsip mayoritas” melainkan semata-mata untuk mengimbangi saja. Dimana diharapkan pemegang saham mayoritas dapat dicegah untuk bertindak sewenang-wenang sebagai layaknya diktator mayoritas yang dapat merugikan kepentingan pemegang saham minoritas.

## **b) Tanggung jawab sosial di lingkungan dalam perusahaan**

### **1) Lingkungan Fisik**

Setiap perusahaan ataupun organisasi kerja, berbagai manapun bentuk usahanya tentu selalu berusaha mempertahankan hidupnya untuk itu akan berusaha meningkatkan kualitas maupun kuantitas hasil kerjanya dengan adanya kemajuan di bidang teknologi, terutama bagi perusahaan-perusahaan yang sudah besar dan modern, maka sifat pekerjaan manusia akan berubah. Namun demikian faktor manusia tetap sangat menentukan keberhasilan dari perusahaan ataupun organisasi kerja. namun dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya dipengaruhi oleh banyak faktor. Salah satu faktor penting yang juga mempengaruhi manusia dalam

mencapai produktivitas kerjanya ialah dengan memperhatikan lingkungan kerjanya. Adapun pengertian lingkungan kerja.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.<sup>66</sup>

**Lingkungan fisik perusahaan adalah :**

#### **Tempat kerja**

Tempat kerja merupakan tempat yang selalu ada di sekitar pekerja selama bekerja, tempat kerja yang baik dan nyaman akan dapat menimbulkan semangat kerja bagi pekerja, disamping tersedianya ruang dan ataupun tempat kerja yang cukup untuk bekerja dan cukup untuk menempatkan alat-alat ataupun perkakas serta bahan-bahan para pekerja pun membutuhkan ruang yang dapat untuk bergerak tanpa mengganggu aktivitas lainnya.

#### **Kebersihan**

Agar para pekerja sehat, syarat utama yang perlu diperhatikan adalah kebersihan. Dalam memenuhi kebutuhan ini tidak diperlukan biaya yang mahal, kebersihan perusahaan meliputi kebersihan yang ada di dalam maupun di luar gedung.

#### **Penerangan.**

Penerangan perlu untuk kesehatan, keamanan dan daya guna kerja karyawan. Oleh karena itu penerangan dalam ruang kerja perlu benar-benar diperhatikan kurang baiknya sistem penerangan akan

---

<sup>66</sup>. Alex Nitisemito, *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1982.

mengganggu keadaan jasmani, maupun rohani para karyawan dan apabila ada sistem penerangan yang baik akan memungkinkan para karyawan dapat meningkatkan hasil kerja maupun prestasinya, karena penerangan yang baik akan menghindarkan kecapaian yang tidak perlu. Disamping itu, penerangan yang baik juga menambah keindahan ruangan kerja kantor perusahaan sehingga lebih menarik.

#### **Ventilasi**

Ventilasi yang tidak baik dapat merusak kesehatan para karyawan dan efisiensi mereka. Pengaturan udara yang kurang baik dalam suatu perusahaan tidak hanya akan membuat karyawan mudah lelah. Suhu normal diperoleh dengan jalan memberi ventilasi seperti jendela dan lubang-lubang angin yang cukup agar angin bisa leluasa masuk ruangan, untuk situasi seperti tersebut bisa dibantu dengan memasang pengatur udara.

#### **Suara atau Kegaduhan**

Suara-suara yang gaduh mempercepat timbulnya kelelahan dapat mengganggu ketenangan kerja, merusak pendengaran pekerja dan menimbulkan komunikasi yang salah. Dalam hal ini suara gaduh sering diartikan sebagai suara yang tidak diinginkan, yang biasanya di akibatkan oleh mesin oleh karena itu hal yang harus dilakukan adalah :

- Mengurangi intensitas dari suara itu pada sumbernya dengan mengadakan perubahan atau modifikasi mesin secara mekanisme.
- Mencegah penyebaran suara gaduh dengan mengisolasi/mengurungnya atau menutup rapat sumber suara tersebut.
- Menghindari adanya alunan suara yang memantul dengan jalan menyerap suara itu dengan bahan-bahan penyerap suara seperti *rock woll* atau *fiber glass*.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa suara mempunyai pengaruh yang bermacam-macam misalnya, terhadap komunikasi, konsentrasi, perasaan subyektif masing-masing karyawan seperti rasa tidak senang atau bosan juga terhadap output.

#### **Alat perlengkapan kerja**

Tidak ada suatu pekerjaan pun yang tidak menggunakan perlengkapan atau alat-alat untuk menyelesaikan tugas itu. Meskipun sangat sederhana pengaruh peralatan serta efisiensi para karyawan merupakan soal yang sangat penting apabila peralatan-peralatan yang ada dalam keadaan baik, lancar dan lengkap maka akan sangat membantu dalam proses produksi, dan akibat selanjutnya karyawan akan merasakan kepuasan hasil kerjanya.

Oleh karena pihak perusahaan perlu menyediakan memperbaiki dan melengkapi peralatan-peralatan yang sesuai dengan fungsinya demi menunjang kelancaran perusahaan sendiri.

### **Istirahat**

Seseorang yang bekerja terus menerus pada suatu ketika pasti mengalami kelelahan, baik pekerjaan yang membutuhkan tenaga fisik maupun pekerjaan yang menuntut konsentrasi pikiran, kelelahan pun bisa berupa kelelahan fisik maupun kelelahan mental pada saat itulah orang membutuhkan istirahat sebelum seluruh tenaganya habis, keefektifan istirahat merupakan fungsi dari waktu dan panjangnya istirahat sebaiknya diberikan pada waktu produktivitas menurun, sebab biasanya setelah mencapai titik optimal akan segera diikuti oleh penurunan yang menyolok. Jadi istirahat adalah sangat penting, baik ditinjau dari segi fisik dan psikologis karyawan.

### **Jam kerja**

Waktu kerja atau jam kerja yang terlalu panjang dilihat dari sudut tertentu akan menguntungkan yaitu bahwa produksi akan bertambah namun dipihak lain dengan adanya pertambahan jam kerja akan berakibat kurang baik terhadap diri para karyawan karena kekuatan kerja karyawan adalah terbatas, maka semakin lama mereka bekerja akan semakin lemah tenaganya. Untuk itu lamanya waktu kerja harus diatur sedemikian rupa dengan mengingat kemampuan manusia yang bekerja karena ditinjau dari sudut jasmani maka bekerja terlalu lama akan menyebabkan kelelahan sehingga akan banyak kesalahan yang dibuat atau akan terjadi kecelakaan-kecelakaan kecil.

## 2) Struktur Organisasi dan Manajemen

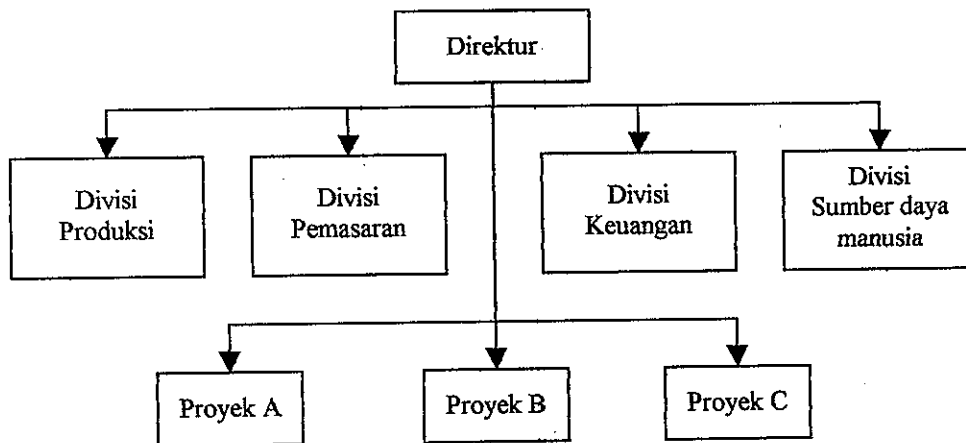
Struktur organisasi dapat diartikan sebagai susunan dan hubungan antara bagian dan posisi dalam perusahaan. Struktur organisasi menjelaskan pembagian aktivitas kerja, serta memperhatikan hubungan fungsi dan aktivitas sampai batas-batas tertentu. Selain itu struktur organisasi memperlihatkan tingkat spesialisasi aktivitas tersebut. Struktur organisasi juga menjelaskan hierarki dan susunan kewenangan, serta hubungan pelaporan. Dengan adanya struktur organisasi, maka stabilitas dan komunitas organisasi bisa tetap bertahan.

Ada empat elemen dalam struktur yaitu :

- Spesialisasi aktivitas, mengacu pada spesifikasi tugas-tugas perorangan dan kelompok kerja di seluruh organisasi (pembagian kerja) serta penyatuan tugas-tugas tersebut ke dalam unit kerja.
- Standarisasi aktivitas, merupakan prosedur yang digunakan organisasi untuk menuju kelayakgunaan (*predicatability*) aktivitas-aktivitasnya.
- Koordinasi aktivitas, adalah prosedur dalam memadukan fungsi-fungsi sub unit dalam organisasi. Mekanisme standarisasi aktivitas akan memudahkan pengkoordinasian aktivitas khususnya dalam organisasi yang tidak memiliki pola rumit.

- Besar unit kerja, berhubungan dengan jumlah pegawai yang berada dalam suatu kelompok kerja.

Seseorang yang mewakili perusahaan akan menyusun struktur organisasi dan sub unitnya sedemikian rupa agar sesuai dengan tujuan kemampuan organisasi pada kenyataannya struktur organisasi sangat kompleks untuk dijelaskan secara lisan. Karena itu perlu dibuat bagan organisasi yang menggambarkan fungsi-fungsi, departemen-departemen atau posisi-posisi dalam organisasi, serta hubungan seluruh fungsi, departemen atau posisi tersebut.



### Faktor Penentu Struktur Organisasi

Para manajer hendaknya mengatur organisasi dan sub unitnya agar sejalan dengan tujuan perusahaan, kemampuan sumber daya yang dimiliki serta kondisi lingkungan organisasi internal maupun eksternal.

Ada beberapa faktor utama yang perlu diperhatikan dalam menentukan struktur organisasi, yaitu :

- Strategi dan struktur organisasi. Strategi organisasi yang merupakan tindak lanjut dari visi, misi dan tujuan perusahaan akan menentukan bagaimana jalur wewenang dan saluran komunikasi diatur antara para manajer dan bagian dibawahnya. Strategi akan mempengaruhi informasi yang mengalir di sepanjang jalur tersebut serta memahami mekanisme perencanaan dan pengambilan keputusan.
- Teknologi sebagai penentu struktur. Bentuk teknologi yang digunakan orang akan mempengaruhi cara pengaturan organisasi.
- Manusia sebagai penentu struktur. Orang-orang yang terlibat dalam aktivitas suatu organisasi akan mempengaruhi stuktur organisasi bersangkutan tidak hanya dalam organisasi tetapi juga orang-orang luar yang berhubungan dengan organisasi itu.
- Ukuran dan struktur. Ukuran organisasi secara menyeluruh maupun sub unitnya akan mempengaruhi struktur. Organisasi yang lebih besar cenderung memiliki spesialisasi aktivitas lebih luas dan prosedur lebih formal.

### **Bentuk Organisasi**

Dikenal beberapa bentuk organisasi atau lebih tepat disebut struktur organisasi, yaitu :

- Organisasi Garis.
- Organisasi Fungsional.
- Organisasi Garis dan Staf.

- Organisasi Gabungan.
- Organisasi Matrik.

### 3) Komunikasi

Di dalam tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja perlu diadakan komunikasi agar keinginan pelaku usaha dalam mempertahankan keberadaan lembaga usahanya atau meningkatkan kinerja perusahaan.

Agar efektif dalam komunikasi, organisasi harus memenuhi paling sedikit tiga kriteria kuantitas, kualitas, dan kredibilitas, harus ada informasi yang cukup tentang apa yang terjadi dan apa yang direncanakan akan terjadi. Sering perusahaan tersendat di tengah jalan dan akhirnya berhenti secara total karena tidak dapat memenuhi tuntutan bisnis yang sedang berkembang ke arah perubahan yang kian dinamis.

Menurut Kenneth dan Gary, Komunikasi dapat didefinisikan sebagai penyampaian informasi antara dua orang atau lebih, juga meliputi pertukaran informasi antara manusia dan mesin<sup>67</sup>. komunikasi dalam organisasi dapat dilihat dari sisi komunikasi antar pribadi dan komunikasi organisasi. Komunikasi dapat terjadi karena adanya komponen-komponen, yaitu komunikator yang mengirimkan pesan yang diekspresikan (*encoded*) melalui berbagai lambang dalam bentuk bahasa

---

<sup>67</sup>. Husein Umar, *Business an Introduction*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2000, Hal. 83.

selanjutnya pesan disampaikan melalui perantara yaitu media komunikasi pesan diterima oleh penerima (*recipients*) untuk ditafsirkan (*decoded*)

### **Komunikasi antar pribadi**

Komunikasi antar pribadi akan efektif jika beberapa aspek berikut diperhatikan :

- Keterbukaan yaitu keinginan untuk terbuka serta mau menanggapi secara jujur terhadap lawan bicara.
- Empati, mencoba merasakan perasaan yang sama dengan lawan bicara.
- Dukungan, mencoba untuk tidak mengkritik atau menyerang isi pembicaraan.
- kepositifan, maksudnya jika seseorang mempunyai perasaan negatif kepada orang lain dan dikomunikasikan kepada orang lain, maka akan terjadi mata rantai perasaan negatif kepada orang tersebut. Akibatnya komunikasi akan terganggu jadi hidupakanlah perasaan positif kepada orang lain.
- Kesamaan, karena kenyataannya tidak ada manusia yang sekalipun mereka kembar, maka komunikasi antar pribadi akan lebih efektif jika terjadi dalam suasana kesamaan. Dengan cara ini diharapkan terdapatnya pengenalan tak terucapkan. Sehingga terjadi rasa saling hormat dan saling menghargai.

## **Komunikasi Organisasi**

Tujuan komunikasi ke organisasian antara lain untuk memberikan informasi kepada pihak luar dan pihak dalam, memanfaatkan umpan balik dalam rangka proses pengendalian manajemen, mendapatkan pengaruh, alat pemecahan persoalan untuk pengambilan keputusan, mempermudah pembentukan kelompok-kelompok kerja, serta dapat dijadikan penjaga pintu keluar-masuk dengan pihak-pihak luar organisasi.

Komunikasi di dalam suatu organisasi memiliki beberapa arah yaitu ke bawah, ke atas dan ke samping.

- Komunikasi ke bawah yaitu komunikasi dari atasan ke bawahan dapat berupa pengarahan, pemerintah, indoktrinasi, inspirasi maupun evaluasi, medianya bermacam-macam, seperti memo, rapat pengarahan telepon, surat dan buku-buku pedoman kerja.
- Komunikasi ke atas, fungsi utama komunikasi ke atas biasanya untuk mencari dan mendapatkan informasi tentang aktivitas-aktivitas dan keputusan-keputusan yang meliputi laporan pelaksanaan kerja, saran dan rekomendasi, usulan anggaran, pendapat-pendapat, keluhan-keluhan serta permintaan bantuan. Biasanya dalam bentuk pertemuan tatap muka, laporan dan memo tertulis.
- Komunikasi ke samping, fungsi utama komunikasi ke samping adalah untuk melakukan kerja sama dan proaktif pada tingkat

mereka sendiri, di dalam bagian atau antar bagian, dengan tujuan memecahkan berbagai masalah maupun menceritakan pengalaman mereka dalam melaksanakan pekerjaannya.

- Komunikasi dengan luar, organisasi, sebagai sebuah sistem, mempunyai batasan dengan pihak luar seperti pemerintah maupun pelanggan dan masyarakat pada umumnya. Organisasi dapat berkomunikasi dengan pihak luar melalui bagian *public relations* atau media iklan.

### **Teknik Komunikasi**

Mengkomunikasikan sesuatu, baik ke atas, ke bawah maupun ke samping, memiliki cara sendiri-sendiri untuk komunikasi ke bawah, hal-hal pokok yang perlu dikuasai oleh atasan adalah :

- Memberikan perhatian penuh pada bawahan.
- Menggunakan pertanyaan-pertanyaan terbuka.
- Mendengarkan dengan umpan balik.
- Memberikan waktu yang cukup.
- Menghindari kesan persetujuan maupun penolakan

Untuk komunikasi ke atas, bawahan, dapat melakukan cara-cara komunikasi berikut :

- Melaporkan dengan segera setiap perubahan.
- Menyusun informasi sebelum dilaporkan.
- Memberikan keterangan selengkapnya.
- Mengajukan fakta, bukan suatu perkiraan,

- Melaporkan juga perihal sikap, produktivitas moral kerja atau persoalan khusus para karyawan bawahan.
- Menghindari penjebaran informasi yang salah.
- Meminta nasihat atasan mengenai cara-cara menangani masalah yang sulit anda atasi sendiri.

#### 4) Hubungan Ketenagakerjaan

Tanggung jawab sosial perusahaan terhadap peerja didalamnya juga bertujuan mengintegrasikan kepentingan antara pengusaha dan pekerja karena sering terjadi ketidak seimbangan antara pengusaha dan pekerja.

Dalam tata kehidupan hukum hubungan antara dua pihak diberi istilah hubungan kerja yang dimaksud sebagai hubungan antara seorang pekerja dengan seorang pengusaha. Hal ini berarti unsur patuh yang harus ada/dipenuhi yaitu : 1) Pekerja dan 2) Pengusaha. Syarat lain ialah bahwa antara pekerja dan pengusaha harus ada perjanjian kerja terlebih dahulu dimana dalam perjanjian tersebut dicantumkan dibawah pimpinan pengusaha, sedangkan dari pihak pengusaha yang mempekerjakan pekerja wajib membayarnya.

Adapun bentuk hubungan kerja itu dapat berupa perjanjian kerja dapat pula berupa perjanjian perburuhan. Perjanjian kerja dimaksudkan perjanjian dimana pihak kesatu, pekerja mengikatkan diri untuk bekerja dengan menerima upah. Pada pihak yang

lainnya, pengusaha yang mengikatkan diri untuk mempekerjakan pekerja dengan membayar upah.

Dalam surat perjanjian kerja harus memuat :

- Macam pekerjaan yang dijanjikan.
- Waktu berlakunya, perjanjian kerja.
- Upah pekerja yang berupa uang untuk tiap bulan,
- Waktu istirahat.
- Kalau ada, besarnya bagian keuntungan perusahaan yang menjadi bagian pekerja dan cara menghitung keuntungan tersebut.
- Jika ada, peraturan pensiun atau bentuk lain yang berkaitan dengan penyediaan hari tua bagi pekerja.
- Bagian upah lainnya yang menurut perjanjian menjadi hak pekerja.

#### **(a) 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	- Perintah dan bawahan. - Wewenang dan tanggung jawab. - Kewajiban dan hak, bim-bingan ( <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	- Informasi dan <i>feedback</i> .
3) antar waktu (suksesi, pergantian)	- Pesan, peninggalan, pekerjaan yang belum ter-selesaikan, tindak lanjut atau kesinambungan.

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 <i>feedback</i> kunjungan kerja, konsultasi	- Rapat koordinasi, pelatihan
6) Serah dan terima	- Serah terima jabatan.

### (b) 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<sup>68</sup>.

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 pemerintah acap kesulitan menghadapi pertentangan buruh – pengusaha sehingga memicu situasi menjadi lebih kritis.

---

<sup>68</sup> Deery S. Plowman D. dan Walsh, J. *Industrial Relations a Contemporary Analysis*, MC Graw-Hill Book Company, 1997.

Dengan perubahan iklim politik, tidak mungkin lagi konflik industri diatasi dengan kekuatan-kekuatan militer<sup>69</sup>.

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 birokrasi<sup>70</sup>. 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 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

---

<sup>69</sup>. Hess. M, *Understanding Indonesia Industrial Relations*, Journal of Industrial Relations, 39 (1) 1999.

<sup>70</sup>. Kompas, 4 Desember 2000.

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 mutally exclusive.<sup>71</sup>

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.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup>. John Wanna, *Business Options in Industrial Relation Policy*, Dalam *Relations in Australia* (Merrick Vile, New Harcoure Brace Jovanovich, 1992), Hal. 255.

<sup>72</sup>. Annemieke J.N. Roobeek, *Beyond The Technology Race : an Annalysus of Technology Policy in Seven Industrial Countries*, Amsterdam El Sevier, 1990, Hal. 202.

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, *employee*), majikan (*employer*, pengusaha), pemerintah dan lembaga peradilan.

Dimensi	Isi
1) Antara <i>employee</i> dengan bawahan <i>employer</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hak dan kewajiban <i>employee</i>.</li> <li>- Hak dan kewajiban <i>employer</i>.</li> <li>- Penyelesaian konflik ke penting dan,</li> <li>- Pemupukan kerjasama antara kedua belah pi-hak,</li> <li>- Keterbukaan info dan pemahaman kondisi ke dua belah pihak.</li> </ul>
2) Antar <i>employee</i> dengan pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hak dan kewajiban <i>employee</i>.</li> <li>- Kontrol, bimbingan dan perlindungan dari peme-rintah.</li> <li>- Penyelesaian konflik se-cara damai.</li> </ul>
3) Antara <i>employer</i> dengan pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hak dan kewajiban <i>employee</i>.</li> <li>- Kontrol, bimbingan dan perlindungan dari peme-rintah.</li> <li>- Penyelesaian konflik se-cara damai.</li> </ul>
4) Antara <i>employer, employee</i> dan pemerintah dengan lembaga peradilan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyelesaian konflik se-cara damai.</li> <li>- Penyelesaian konflik me-murut hukum.</li> </ul>

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, 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*.<sup>73</sup>

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 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).

---

<sup>73</sup> Lawrence L. Steinmetz, *Human Relations : People and Work*, Harper and Row New York, 1979, Hal. 223.

- (2) Keamanan dan perlindungan terhadap union.
- (3) Pemogokan dan *lockouts*.
- (4) Jam kerja.
- (5) Disiplin.
- (6) Keluhan (*grievants*).
- (7) Senioritas (*daftar urut*).
- (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 ketidaksesuaian 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.<sup>74</sup>

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 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 sepejuangan dalam proses produksi, yang berarti baik pekerja maupun pengusaha atau pimpinan perusahaan wajib bekerja sama saling membantu dalam kelancaran usaha dan peningkatan produksi.

---

<sup>74</sup> 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.

- 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.

Tabel . I

**Pelanggaran dan Serangan Terhadap Perusahaan**

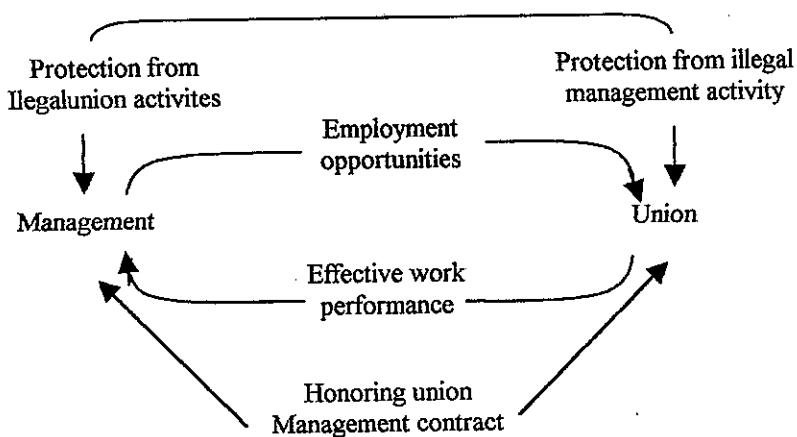
Pelanggaran Ringan	Pelanggaran Berat
1. Bekerja lambat ( <i>loafing</i> )	1. Merusak milik perusahaan
2. Mengantuk selagi kerja	2. Memalsukan data ( <i>cata-tan</i> ) perusahaan
3. Mangkir tanpa alasan sah	3. Melawan atasan
4. Main-main atau main judi	4. Membawa senjata
5. Membuat tipuan ( <i>horse-play</i> )	5. Mencuri
6. Selalu terlambat atau pu-lang awal	6. Perbuatan tak terpuji
7. Tidak hati-hati bekerja	7. Tidak menaati peraturan
8. Tidak mengindahkan peraturan keselamatan kerja	
9. Tidak melaporkan keru-sakan atau kecelakaan kerja	
10. Meninggalkan tempat tan-Pancasila ijin	
11. Merokok di tempat ter-larang	
12. Memboroskan bahan baku	
13. Memanipulasi kartu hadir pegawai lain.	

Gerakan pekerja dimana-mana berjalan dengan susah payah menurut Sikula dan MC Kenna<sup>75</sup>. gerakan pekerja di Amerika Serikat yang bermula sejak tahun 1776 menghadapi tantangan besar, Steinmetz menyatakan, semula gerakan itu dipandang sebagai *illegal conspiracies, criminal conspiracies, and civil conspiracies*.<sup>76</sup> 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-Management System Wether dan Davis melakukannya demikian.<sup>77</sup>

Gambar 3  
Labour Management System



<sup>75</sup>. Andrew F. Sikula dan John F MC Kenna Opcit Hal. 367.

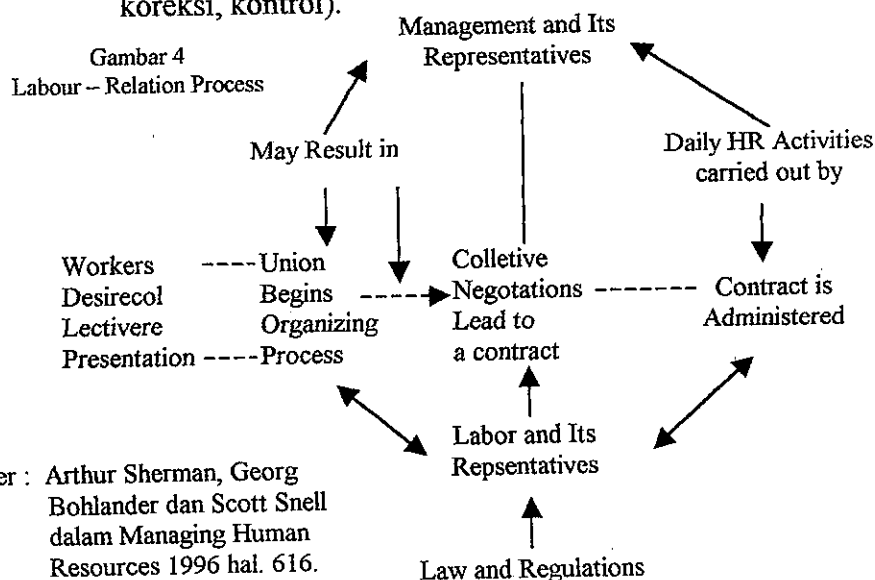
<sup>76</sup>. Lawrence L. Steinmetz Opcit, Hal. 223

<sup>77</sup>. William B. Werher dan Keith Davis, *Human Resources and Personel Management*, (Fifth Edition) MC Graw-Hill, New York, 1996, Hal. 526.

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 langkah<sup>78</sup> :

- 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).



<sup>78</sup>. William B. Werther dan Keith Davis, OP.CIT.537.

### (c) Hubungan Publik

Hubungan publik adalah hubungan antara perusahaan dengan masyarakat, meliputi segala sesuatu yang dilakukan oleh suatu organisasi yang memberikan suatu kesan atau citra bagi publik dan masyarakat tentang organisasi yang bersangkutan atau disebut *public and community relations* (PCR)<sup>79</sup>. Mengingat pekerja bertempat tinggal diluar kantornya dan bergerak di dalam masyarakat, serta berinteraksi dengan banyak orang dan kelompok maka fungsi PCR menuntut semangat kerja dan loyalitas tinggi para pekerja agar bisa memberikan kesan positif terhadap masyarakat di sekitarnya. Secara lebih spesifik dapat dikatakan PCR adalah hubungan antara organisasi (bisnis) dengan publik dan masyarakat disekitarnya, yang ingin dikontrol oleh organisasi melalui media promosi, dan pembangunan citra (*image building*).

PCR dapat juga dianggap sebagai lembaga dalam sistem organisasi publik di Indonesia, PCR disebut dengan hubungan masyarakat, pada suatu organisasi dimana para pekerja melakukan tugasnya secara profesional, setiap warga organisasi di satu pihak merupakan referensi organisasional, sementara di pihak lain ia mampu menyerap aspirasi dan perubahan lingkungan sosial, baik publik (kelompok masyarakat yang berkepentingan) maupun masyarakat umum

---

<sup>79</sup>. Anne S. Strom dalam William Tracey, ed. *Human Resources Management and Development Handbook*, Amacom, New York, 1985. Hal.792.

untuk dijadikan masukan bagi penetapan *policy* dan strategi perusahaan. Dalam hubungan itu, pekerjaan berfungsi sebagai jembatan (*linkage*) antara organisasi publik dan masyarakat. Fungsi *linkage* itu penting sekali. Ia mencegah atau mengurangi gejala *enklavisme* dan *eksklavisme*.

#### **(d) Hubungan Pasar**

Hubungan Pasar adalah hubungan timbal-balik antara pekerja dengan pasar kerja dan perusahaan juga dengan pasar kerja. Hubungan antara pekerja dengan perusahaan terjadi oleh semakin meningkatnya pengorganisasian kerja dalam rangka mengoptimalkan nilai tambah. Ada arus SDM yang mengalir dari lingkungan perkerja ke lingkungan perusahaan, dan sebaliknya. Arus itu melalui kesempatan kerja pasar kerja dan rekrutmen.

Hubungan antara perusahaan dengan pasar kerja terjadi sebagai dampak upaya SDM untuk pindah kerja ke tempat yang dianggap lebih menguntungkan atau memberinya kepuasan kerja, disisi lain organisasi bisa juga berfungsi sebagai produser SDM berkualitas yang dibutuhkan pasar kerja. jika di sektor infrastruktur dikenal proyek B (uild) – O (wn)- infrastruktur dikenal B (uild) – O (wn) – O (perate) dan O (perate) dan B (uild) – O (perate) – T (ransfer), BOO dan BOT maka di sektor SDM juga bisa terjadi demikian.

**(e) Hubungan Profesional**

Hubungan profesional terjadi antara SDM seprofesi, dasarnya adalah profesionalisme, seorang 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 dalam perintah.
- 5) Kemampuan untuk dapat menarik 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 dan 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 intitusi, jabatan, pangkat, dan sebagainya. Profesionalisme dilihat berdasarkan takaran individual. Tidak setiap pegawai pemerintah (semacam profesional dapat disebut profesional di bidang pemerintahan).

Thomason membahas hal itu dibawah judul *Association law and convention* salah satu pokok bahasannya adalah *trade unions* dan *profesional associations*. Rupanya Thomason menurutnya, trade union (asosiasi pekerja) dan profesional association (asosiasi profesional), bertujuan melindungi, memelihara dan jika mungkin meningkatkan kesejahteraan anggota-anggotanya.<sup>80</sup>

Kedua subyek itu perlu dibedakan *Asosiasi* atau Serikat pekerja terutama sebagai alat *collective bargaining* dalam hubungan industrial, sementara asosiasi profesional terutama guna meningkatkan kadar profesi menurut definisi di atas. Di lingkungan organisasi di Indonesia dikenal semalam profesi yang disebut jabatan profesional disamping jabatan struktural.

---

<sup>80</sup>. George Thomason, *a Text Book of Human Resource Management*, Institute of Personnel Management, London, 1992, Hal. 132.

**Tabel II**  
**Lembaga Hubungan Profesional**

Dasar Pengelompokan	Contoh
1) Fungsi sebagai alat <i>collective bargaining</i> buruh meng-hadapi majikan.	Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (SPSI)
2) Fungsi sebagai alat memaju-kan bisnis.	Kamar Dagang Indonesia (KADIN), HIPMI
3) Fungsi sebagai alat mening-katkan kesejahteraan anggota.	PGRI
4) Kesarjanaan, keahlian atau kecendekiaan.	ISEI, ICMI
5) Lapangan kerja.	Masyarakat Ilmu Peme-rintah (MIPI)
6) Alat untuk memajukan profegi	Ikatan Dokter Indonesia (IDI)
7) Alat untuk memajukan atau menerapkan Iptek tertentu.	Tim Pakar

**(f) Hubungan Antar Manusia**

Menurut Davis dan Newstrom Konsep *Human Relation* adalah istilah yang digunakan pada awal perkembangan studi perilaku *organizational behavior*<sup>81</sup>. Andrew F. Sikula dan John F. MC, Kenna memberikan tempat historik pada konsep human relations dalam sejarah perkembangan fungsi SDM<sup>82</sup>.

Para penulis lain mengaitkan dengan ilmu manajemen pada umumnya, yaitu sebagai salah satu cara pendekatan ilmu manajemen : *Human Relations Approach* misalnya Dale Yoder, HG. Haneman, John G. Turnbull dan C. Harold Stone berpendapat :

➤ *Human relation seeks to emphasizes employee aspects of work rather than technical or economic aspects in brief,*

<sup>81</sup>. Keith Davis and John W. Newstrom, *Human Behavior at Work Organizational Behavior*, MC Graw-Hill Book Co. New York, 1985 Hal. 559.

<sup>82</sup>. Andrew F. Sikula and John F. MC Kenna, Op.Cit, 9-11.

- *Human relations seek to make employment and working condition less impersonal.*

*On the positive side, the human relations approach emphasizes policies and techniques designed to improve.*

- *Employee moral, and job satisfaction, it is believed that this will be accompanied by increased efficiency and reduction of employee unrest.*<sup>83.</sup>

Mason Haire juga berpendapat, perhatian terhadap *relations* meningkat justru sesudah perang dunia II berakhir di bidang yang dikenal sebagai berikut *human relation in industri*. Ia menyatakan : *behavior theory is an essential part of management theory*<sup>84.</sup>

Sedangkan Oscar Grusky dan George A. Miller berpendapat bahwa *the search social work for a techical base illustrates the dilemma of amost human relations professions – knowledge which is at once too broad and too vague*<sup>85.</sup>

Penulis lain di bidang manajemen membahasnya dengan *management levels* dan *managerial skills*. James A.F. Stoner dan Charles Wankel, menggambarkannya dalam matriks<sup>86.</sup>

---

<sup>83.</sup> Daler Yoder, et.al, *Handbook of Personal Management and Labor Relations*, MC Graw-Hill Book co. New York, 1958.

<sup>84.</sup> Mason Haire, *Psychology in Management*, MC Graw Hill Book, New York 1956.

<sup>85.</sup> Oscar Grusky and George A Miller, *The Sociology of Organizations*, The Free Press, New York, 1970, Hal. 493.

<sup>86.</sup> James, A.F. Stoner and Charles Wankel, *Management*, Prentice-Hill. 145. Engle Wood – Cliffs, New Jersey. 1986, Hal. 15.

**Matriks. 1**  
**Management dan Managerial Skill**

		Managerial skill		
		Conceptual	Human	Technical
	Top Management	High	Moderate	Low
Management Level	Middle Management	Moderate	High	Moderate
	First Line Management	Low	Moderate	High

### 5) Pendidikan dan Pelatihan

Pelatihan atau *Training* adalah suatu kegiatan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari kerjasamanya sesuai dengan keinginan perusahaan. Dengan demikian, pelatihan yang dimaksudkan adalah dalam pengertian yang luas, tidak terbatas hanya untuk mengembangkan keterampilan semata.

Ahli Ekonomi seperti Theodore W. Schultz (1961, 1971) dan Gary Becher (1975) telah mengembangkan konsep modal manusia, memperlakukan pendidikan dan pelatihan sebagai suatu bentuk investasi yang menimbulkan keuntungan di masa depan. Maureen Woodhall membahas bagaimana konsep modal manusia bisa diperluas dari pendidikan dan pelatihan ke setiap kegiatan yang meningkatkan kualitas dan produktifitas angkatan kerja.<sup>87</sup>

Proses pelatihan dilaksanakan setelah terjadi penerimaan karyawan sebab pelatihan hanya diberikan pada karyawan dari perusahaan yang bersangkutan. Memang adakalanya pelatihan

<sup>87</sup>. M. Woodhall, *Economics of Education : A. Review*, dalam George Psacharopoulos, ed. *Economics of Education Research and Studies*, Oxford Pergamon Press, 1987, Hal.1.

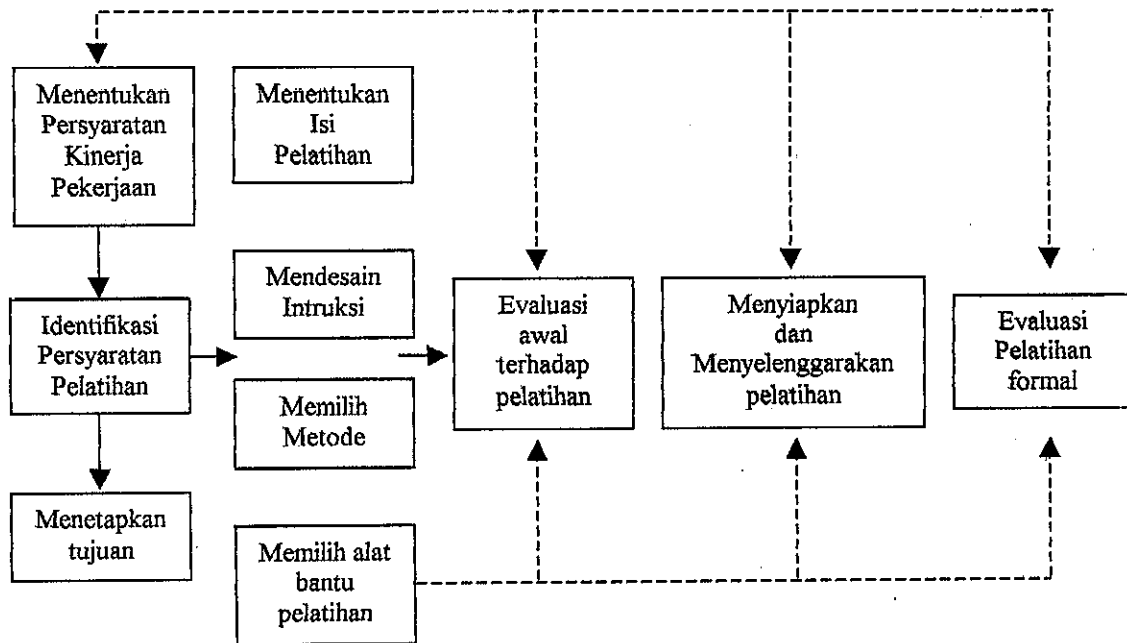
diberikan kepada karyawan sebelum ditempatkan dan ditugaskan namun adakalanya pelatihan diberikan kepada karyawan sebelum ditempatkan ditempatkan dan ditugaskan. Hal ini tergantung kebijaksanaan perusahaan bersangkutan yang menurut perimbangannya lebih baik.

Ada 5 macam strategi untuk memaksimalkan sumber daya pelatihan yaitu <sup>88</sup>.

- 1) Membentuk kualitas dari awal, dilakukan dengan benar dari awal (*do it right from the first time*).
- 2) Merancang dari yang kecil, jangan mencoba untuk menyelenggarakan pelatihan bagi semua orang mengenai segala hal. Untuk tujuan yang spesifik dengan tujuan yang spesifik.
- 3) Berfikir kreatif jangan menganggap bahwa pendekatan tradisional adalah yang terbaik, penggunaan media masyarakat, atau *one-one peer training* mungkin lebih efektif untuk keadaan tertentu.
- 4) Melihat-lihat dulu sebelum membeli jasa pelatihan lakukan analisis menyeluruh terhadap tujuan pekerjaan yang spesifik. Putusan apa yang diinginkan dan yakinkan perusahaan yang diajak dalam perjanjian tersebut.
- 5) Preview dan customize. Jangan pernah membeli produk pelatihan tanpa meninjaunya terlebih dahulu.

---

<sup>88</sup>. Goetsch, DL and Davis S., *Introductions to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*, Englewood, Cliffs, N.Y. Prentice, Hill. International Inc, Hal. 325 – 326.



Sumber : Ross JE. Total Quality Management : Text Cases and Reading London, Kogan Page Limited, 1994, Hal.135.

Mekanisme kelembagaan utama untuk membangun modal manusia adalah sistem pendidikan formal, secara mendasar serap yang dikemukakan oleh George Psacharopoulos dan Maureen Woodhall, Pendidikan Formal memenuhi kebutuhan dasar manusia akan pengetahuan dan memberikan suatu cara yang mendasar untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia akan pengetahuan dan memberikan suatu cara yang mendasar untuk memenuhi kebutuhan dasar lainnya<sup>89</sup>. Sumbangannya terhadap kegiatan sosial dan ekonomi bersifat meresap fasilitas pendidikan memperlancar proses industrialisasi dengan memperbaiki kualitas angkatan kerja, penelitian oleh bank dunia 1987 : 64 mengungkapkan bahwa kurangnya pendidikan adalah penghalang yang lebih besar untuk

<sup>89</sup>. George Psacharopoulos, dan Maureen Woodhall, *Education for Development an Analisis of Investment Choices*. a World Bank Publication, New York Oxford, 1999.

industrialisasi dibanding kurangnya aset fisik. Selain, itu pendidikan juga berperan sebagai agen perubahan dalam menyebarkan nilai dan aspirasi modern.<sup>90.</sup>

Setiap perusahaan yang menginginkan agar karyawan dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien sama sekali tidak boleh mengesampingkan masalah pelatihan ini memang ada karyawan yang mampu memotivasi diri sendiri untuk dapat meningkatkan kemampuan dirinya tanpa campur tangan dari perusahaan yang bersangkutan. Namun dalam kenyataannya jumlah karyawan yang mampu memotivasi diri sendiri adalah sangat kecil disamping itu kemungkinan pelatihan yang dilakukan oleh pribadi-pribadi tidak sesuai dengan keinginan perusahaan *trend* utama dewasa ini dalam industri dan dunia berkembang adalah perusahaan cenderung mengurangi keandalan mereka pada angkatan kerja yang permanen dengan memperkerjakan kelompok inti pekerja-pekerja dengan keterampilan tinggi yang ditambah dengan sejumlah pekerja sementara<sup>91.</sup>

Dengan pelatihan diharapkan pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif dan lebih efisien sebab dengan pelatihan tersebut diusahakan untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap tingkah laku keterampilan dan pengetahuan dari karyawan sesuai dengan keinginan. Dalam pelatihan tersebut ada beberapa sasaran utama yang ingin dicapai, dimana dengan

---

<sup>90.</sup> *ibid.*

<sup>91.</sup> UNDP. *Human Development Report 1993*, Oxford University Press New York, 1993, Hal. 37.

tercapainya sasaran tersebut ada beberapa sasaran utama yang ingin dicapai. Dengan tercapainya sasaran tersebut kemungkinan sasaran-sasaran lain dapat dicapai pula.

Ada beberapa sasaran yang ingin dicapai dengan mengadakan pelatihan, antara lain sebagai berikut :<sup>92</sup>.

- a) Pekerjaan diharapkan lebih cepat dan lebih baik.
- b) Penggunaan bahan dapat lebih di hemat.
- c) Penggunaan peralatan dan mesin diharapkan tahan lebih lama.
- d) Angka kecelakaan diharapkan lebih kecil.
- e) Tanggung jawab diharapkan lebih besar.
- f) Biaya produksi diharapkan lebih rendah.
- g) Kelangsungan perusahaan diharapkan lebih terjamin.

## **5) Program tanggung jawab sosial perusahaan**

### **a) Bidang Produk**

Dalam seri intisari manajemen pemasaran dikatakan bahwa produk adalah semua yang dapat ditawarkan pada sebuah pasar yang mungkin dapat memenuhi suatu kebutuhan atau keinginan produk bisa berupa barang, jasa, tempat atau ide. Produk juga merupakan sesuatu yang ditawarkan produsen untuk diperhatikan, diminta, dicari, dibeli, digunakan atau dikonsumsi. Pasar sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar yang bersangkutan.<sup>93</sup>.

---

<sup>92</sup>. Alex NitiseMITO, *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Ghalia Indonesia, 1996, Hal. 54.

<sup>93</sup>. *Seri Intisari Manajemen*, Elex Media Computindo, 1994, Hal. 48.

Suatu perusahaan bila ingin tetap memerptahankan kepuasan konsumen dalam rangka meningkatkan volume penjualan dituntut untuk menghasilkan produk/barang dengan kualitas yang baik. Apabila kualitas produk/barang tersebut menjadi turun maka konsumen akan kecewa dan ini pasti akan mengakibatkan pelanggan beralih ke produk lain.

Menurut David Boodment kriteria kualitas produk dapat dilihat dari :<sup>94</sup>.

- Ketahanan produk.
- Pertanggung jawaban produk.
- Produk-produk baru.

Kualitas produk tidak terlepas dari atribut-atribut produk yang menyertainya. Atribut produk adalah unsur-unsur produk yang dipandang penting oleh konsumen dan dijadikan dasar pengembambilan keputusan pembelian.<sup>95</sup>

**Atribut produk meliputi :**

#### **Merek**

David A. Beker mengembangkan konsep aktivitas merek (*brand equits*) konsep ini bahwa sebuah merek bisa memiliki posisi sangat kuat dan menjadi modal/equitas apabila merek tersebut memenuhi empat faktor yaitu : *brand awareness* (telah dikenal konsumen), *strong brand avociation* (memiliki asosiasi merek yang baik), *percieviaed*

<sup>94</sup>. Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran Edisi II*. Andi Yogyakarta, 1998. Hal. 95.

<sup>95</sup>. Fandy Tjiptono, *Starategi Pemasaran Edisi I*, Andi Yogyakarta, 1996, Hal. 91.

*quality* (dipersepsikan konsumen sebagai produk yang berkualitas) dan *brand loyalty* (memiliki pelanggan setia)<sup>96</sup>.

### **Pengemasan**

Pengemasan (*packing*) merupakan yang berkaitan dengan perancangan dan pembuatan wadah (*container*) atau pembungkus (*wrapper*) untuk suatu produk. Pemberian kemasan pada suatu produk bisa memberikan tiga manfaat utama.

#### **Manfaat komunikasi**

Manfaat utama kemasan adalah sebagai media pengungkapan informasi produk kepada konsumen informasi tersebut, antara lain informasi khusus mengenai produk seperti komposisi produk, cara penggunaan dan sebagainya.

#### **Manfaat fungsional kemasan**

Seringkali pula memastikan peranan fungsional yang penting seperti memberikan kemudahan, perlindungan dan kenyamanan.

#### **Manfaat persepsional**

Dalam hal ini kemasan bermanfaat dalam menawarkan persepsi tertentu dalam benak konsumen.

### **b) Keterlibatan Sosial**

Dalam perkembangan etika bisnis muncul gagasan yang lebih komprehensif mengenai lingkup tanggung jawab sosial perusahaan ini.

---

<sup>96</sup>. Fandy Tjiptono, *Strategi Bisnis dan Manajemen*, 1997, Hal. 105.

Ada empat bidang yang diterima sebagai tanggung jawab sosial perusahaan.<sup>97</sup>

Pertama, keterlibatan perusahaan dalam kegiatan-kegiatan sosial yang berguna bagi kepentingan masyarakat luas. Sebagai salah satu bentuk dan wujud tanggung jawab sosial perusahaan, perusahaan diharapkan untuk terlibat dalam berbagai kegiatan yang terutama dimaksudkan untuk membantu memajukan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Jadi, tanggung jawab sosial dan moral perusahaan di sini terutama terwujud dalam bentuk ikut melakukan kegiatan tertentu yang berguna bagi masyarakat.

Ada beberapa alasan yang dapat dijadikan dasar bagi keterlibatan perusahaan dalam berbagai kegiatan sosial tersebut.

Pertama, karena perusahaan dan seluruh karyawannya adalah bagian integral dari masyarakat setempat. Karena itu, wajar bahwa mereka pun harus ikut bertanggung jawab atas kemajuan dan kebaikan masyarakat tersebut. Keterlibatan sosial lalu merupakan wujud nyata dari tanggung jawab sosial dan kepedulian perusahaan sebagai bagian integral dari masyarakat atas kemajuan masyarakat tersebut.

Kedua, perusahaan telah diuntungkan dengan mendapat hak untuk mengelola sumber daya alam yang ada dalam masyarakat tersebut dengan mendapatkan keuntungan bagi perusahaan tersebut.

Ketiga, dengan tanggung jawab sosial melalui berbagai kegiatan sosial, perusahaan memperlihatkan komitmen moralnya

---

<sup>97</sup>. Keempat Lingkup Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Ini Terutama Di ilhami oleh Orasi ilmiah Prof. Dr. Jack Mahoney SJ, Tanggal 19 Agustus 1996 di Universitas Atmajaya, Jakarta.

untuk tidak melakukan kegiatan-kegiatan bisnis tertentu yang dapat merugikan kepentingan masyarakat luas.

Keempat, dengan keterlibatan sosial, perusahaan tersebut menjalan hubungan sosial yang lebih baik dengan masyarakat dan dengan demikian perusahaan tersebut akan lebih diterima kehadirannya dalam masyarakat.

Lingkup tanggung jawab sosial perusahaan yang kedua adalah keuntungan ekonomis mempunyai salah satunya tanggung jawab sosial perusahaan adalah mendatangkan keuntungan sebesar-besarnya bagi perusahaan. Karena itu, berhasil tidaknya suatu perusahaan, secara ekonomis dan moral, dinilai berdasarkan lingkup tanggung jawab sosial ini.

Dalam kerangka inilah, keuntungan ekonomi dilihat sebagai sebuah lingkup tanggung jawab moral dan sosial yang sah dari suatu perusahaan. Artinya, perusahaan mempunyai tanggung jawab moral dan sosial untuk mengejar keuntungan ekonomi karena hanya dengan itu perusahaan itu dapat dipertahankan dan juga hanya dengan itu semua karyawan dan semua pihak lain yang terkait bisa dipenuhi hak dan kepentingannya.

Kepedulian perusahaan terhadap lingkup, kelestarian hutan, kesejahteraan masyarakat sekitar, dan seterusnya akan menciptakan iklim yang lebih menerima perusahaan itu beserta produk-produknya. Sebaliknya, ketidakpedulian perusahaan akan selalu menimbulkan sikap protes, dan penolakan atas kehadiran perusahaan itu beserta

produknya, tidak hanya dari masyarakat setempat di sekitar perusahaan itu melainkan juga sampai pada tingkat internasional. Jadi, tanpa menolak keuntungan sebagai salah satunya lingkup pokok dari tanggung jawab sosial perusahaan, keterlibatan dalam berbagai kegiatan sosial pun tidak bisa diabaikan begitu saja.

Ketiga, lingkup tanggung jawab sosial perusahaan yang tidak kalah pentingnya adalah memenuhi aturan hukum yang berlaku dalam suatu masyarakat, baik yang menyangkut kegiatan bisnis maupun yang menyangkut kehidupan sosial pada umumnya. Ini merupakan salah satu lingkup tanggung jawab sosial perusahaan yang semakin dirasakan penting dan urgensinya.

Hal yang sama secara khusus berlaku dalam kaitan dengan aturan bisnis. Perusahaan punya tanggung jawab moral dan sosial untuk menjaga agar bisnis berjalan secara baik dan teratur. Salah satu cara terbaik untuk itu adalah dengan mematuhi aturan bisnis yang ada. Tanpa itu, kegiatan bisnis dan iklim bisnis akan terganggu. Kalau saja perusahaan mulai keluar dari aturan main yang ada tanpa ditindak tegas, hancurlah bisnis itu.

*Keempat, menghormati pada hak dan kepentingan stakeholders* atau pihak-pihak terkait yang punya kepentingan langsung atau tidak langsung dengan kegiatan bisnis suatu perusahaan. Ini suatu lingkup tanggung jawab yang semakin mendapat perhatian tidak hanya dikalangan praktisi bisnis melainkan juga para ahli etika bisnis. Bersama dengan ketiga lingkup di atas, lingkup ini memperlihatkan

bahwa yang disebut tanggung jawab sosial perusahaan adalah hal yang sangat konkret. Maka, kalau dikatakan bahwa suatu perusahaan punya tanggung jawab moral dan sosial, itu berarti perusahaan tersebut secara moral dituntut dan menuntut diri untuk bertanggung jawab atas hak dan kepentingan pihak-pihak terkait yang punya kepentingan. Artinya, dalam kegiatan bisnisnya suatu perusahaan perlu memperhatikan hak dan kepentingan pihak-pihak tersebut; konsumen, buruh, investor, kreditor, pemasok, penyalur, masyarakat setempat, pemerintah, dan seterusnya. Tanggung jawab sosial perusahaan lalu menjadi hal yang begitu konkret, baik demi terciptanya suatu kehidupan sosial yang baik maupun demi kelangsungan dan keberhasilan kegiatan bisnis perusahaan tersebut.

## **B. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Pekerja**

### **1) Kebijakan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja**

#### **a) Pengadaan tenaga kerja**

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 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".*

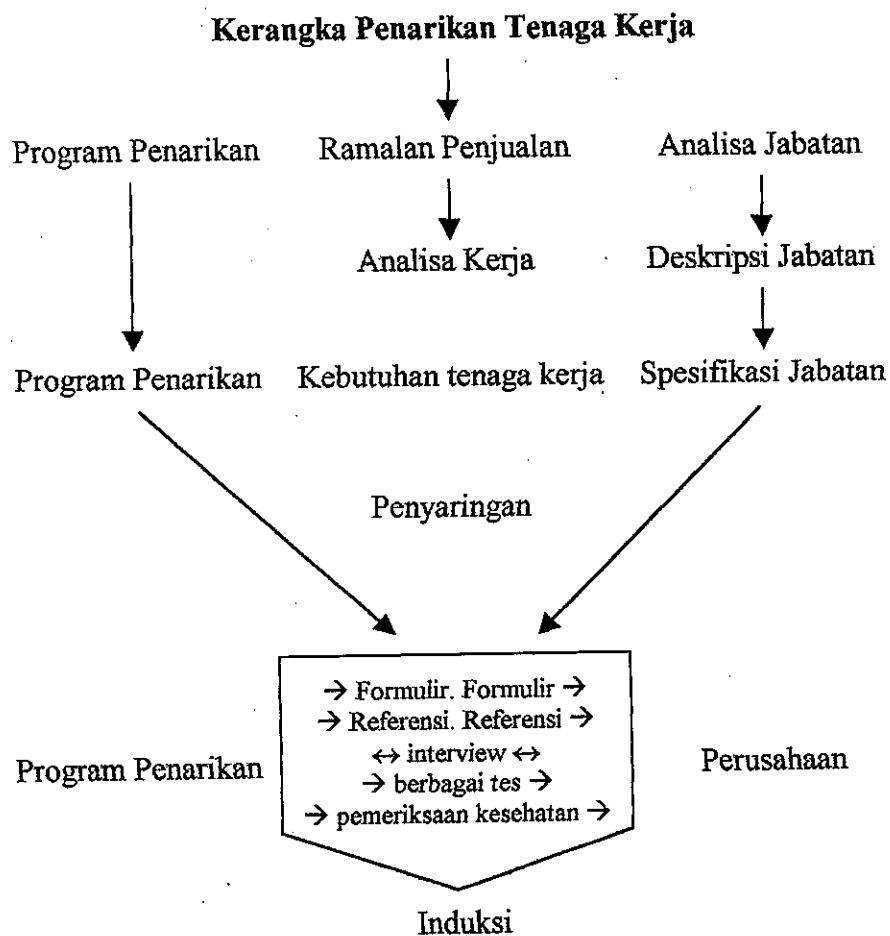
Sebelum dilakukan proses pengadaan tenaga kerja, maka terlebih dulu harus dilakukan prosedur penarikan dengan menggunakan metode analisa jabatan, langkah pertama dalam proses penarikan dan pemilihan tenaga kerja (*employed requisition*) dengan cara beban kerja dan analisa angkatan kerja. Langkah kedua, ialah kita harus mempunyai standar personalia sebagai perundangan, 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".<sup>98.</sup>

Jadi pada tiap-tiap langkah dilakukan perbandingan dengan standar personalia, sebagai berikut :



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.<sup>99.</sup>

<sup>98.</sup> Heidirahman Ranupandoyo dan Suad Husnan, *Manajemen Personalia*, BPFE UGM Yogyakarta, bagian 2, 1997, Hal. 42-43.

<sup>99.</sup> Edwin B. Flippo, *Personel Management*, MC. Graw Hill Int Book Company Tokyo, 1981, Hal. 111.

## b) Pengembangan

Dari sejumlah pengamatan banyak perusahaan di Indonesia (cenderung menerapkan konsep tanggung jawab sosial ini dengan beberapa penyesuaian, demikian juga dengan persoalan *organisational learning* atau pembelajaran organisasional. Dengan demikian perusahaan harus dapat mengikuti arus perubahan global di bidang bisnis. Bagaimana pun bentuk perubahan tersebut dapat diatasi dengan proses pembelajaran yang dapat meningkatkan *skills, knowledge* dan *ability* para pekerja.

Pengembangan organisasi, sebagai jawaban atas perubahan yang merupakan strategi pendidikan yang kompleks, bertujuan untuk mengubah keyakinan, sikap nilai dan struktur organisasi agar mempunyai kemampuan dalam penyesuaian diri terhadap teknologi, pasar dan tantangan baru. Karena ituah pengembangan organisasi perlu dianggap sebagai satu langkah penting dalam manajemen berdasarkan sasaran.<sup>100</sup>

- Pengembangan bersifat lebih luas karena menyangkut banyak aspek seperti peningkatan dalam keilmuwan, pengetahuan, kemampuan, sikap dan kepribadian, program latihan dan pengembangan bertujuan antara lain. Untuk menutupi kesenjangan antara kecakapan karyawan dengan tuntutan jabatan, selain dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja.

---

<sup>100</sup> Komarudin, *Analisa, Organisasi Manajemen Modern*, Rajawali, Pres Jakarta, 1989, Hal. 178.

Pada saat ini, upaya pengembangan organisasi menjadi semakin banyak terlihat, misalnya di Inggris, Norwegia, Belanda, Swedia, Kanada, Jepang sejumlah negara lainnya, seperti Amerika Serikat upaya pengembangan organisasi itu muncul dalam skala besar di sejumlah institusi, termasuk perusahaan-perusahaan bisnis, sekolah-sekolah, departemen kepolisian dan rumah-rumah sakit.<sup>101</sup>

French dari University of Washington menjelaskan sejarah pengembangan dengan mengatakan bahwa<sup>102</sup>. Program pengembangan organisasi muncul di sekitar tahun 1957 dan sedikitnya mempunyai tiga asal-usul. Asal-usul pertama berpusat di sekitar karya ilmiah Douglas MC Gregor terakhir bersama dengan Union Carbide dalam upaya mereka untuk menerapkan sejumlah konsep dan wawasan yang berasal dari latihan laboratoris H2 dalam sistem yang luas.

Asal-usul kedua berpusat di sekitar markas besar riset hubungan insani (*human relation*) di Eso Company, kira-kira pada tahun yang sama dengan permulaan karya ilmiah MC Gregor dengan Union Carbide tersebut di atas. Kelompok Esso mulai memandang dirinya sebagai kelompok penasihat intern yang memberikan pelayanan untuk para manajer lapangan, lebih dari suatu kelompok riset yang sedang menyusun laporan bagi manajemen puncak sebagai tambahan, dengan bantuan Robert Blake dan Herb Shepard, kelompok

<sup>101</sup>. Glen H. Vamey, *Organization Development for Managers*, Addison, Wesley Publishing California, 1977. Hal. 30.

<sup>102</sup>. Wendel French A Definition and History of Organization Development : Some Comment, Proceedings of The Elst Annual Meeting of The Academy of Management Atlanta, GA, August 15-18, 1971.

ini mulai memberikan latihan laboratorium dalam kilang-kilang minyak esso.

Asal-usul yang terakhir berasal dari pengalaman yang diperoleh para penelitian pada *survey research center* di University of Michigan, dalam memanfaatkan survey-survey dan hasil-hasil umpan balik dalam upaya mereka untuk mengadakan perubahan organisasi. Definisi pengembangan organisasi yang dapat kita peroleh diantaranya.

Menurut Beckhart, pengembangan organisasi adalah upaya berencana, meliputi keseluruhan organisasi, dan dikelola dari atas untuk meningkatkan efektifitas dan kesehatan organisasi melalui intervensi terencana terhadap proses yang terjadi dalam organisasi dengan memanfaatkan pengetahuan yang berasal dari ilmu perilaku <sup>103</sup>.

National Training Laboratories Institute menyatakan dengan memanfaatkan pengetahuan dan teknik yang berasal dari ilmu-ilmu perilaku, pengembangan organisasi berupaya untuk mengintegrasikan kebutuhan individu untuk tumbuh dan berkembang bersama dengan tujuan dan sasaran organisasi agar dapat membuat organisasi lebih efektif.

Blake dan Mouton menjelaskan bahwa pengembangan organisasi merupakan pencapaian gagasan keunggulan perusahaan

---

<sup>103</sup>. Richard Beckhart, *Organization Development, Strategy and Models*, Reading, Massa Chusetts, Addison Wesley, 1969, Hal. 9.

untuk memacu dan menyempurnakan sistem manajemen yang sehat yang dapat mengubah dorongan menjadi tindakan.<sup>104.</sup>

French menyatakan bahwa pengembangan organisasi berhubungan dengan usaha jangka panjang untuk kemampuan organisasi dalam memecahkan masalah dan kemampuan untuk menanggulangi perubahan dalam lingkungan ekstern dengan bantuan konsultan-konsultan ilmuwan perilaku ekstren atau intern atau agen-agen pembaru<sup>105.</sup>

Margulies dan rasa menekankan bahwa pengembangan organisasi adalah proses penilaian sendiri (*self assesment*) dan perubahan berencana berdasarkan sistem nilai (*value based*) yang mencakup strategi dan teknologi spesifik, yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas. Suatu organisasi secara keseluruhan.<sup>106.</sup>

Benneis mengemukakan bahwa pengembangan organisasi, itu merupakan suatu tanggapan atas perubahan. Suatu strategi pendidikan yang kompleks yang dimaksudkan untuk mengubah keyakinan, sikap nilaidan struktur organisasi sehingga organisasi ini dapat lebih mampu menyesuaikan diri kepada teknologi, pasar dan tantangan baru, serta tingkat perputaran dari perubahan itu sendiri.<sup>107.</sup>

Lebih jauh perubahan sikap itu memerlukan strategi pendidikan yang kompleks agar masyarakat organisasi mampu

---

<sup>104.</sup> Rr. Blake dan JS. Mouton, *Initiations Organization Development*, Training Directors Journal, 19,10 (1968) Hal. 25.

<sup>105.</sup> Wendell L, French dan CH. Bell, *Organization Development, Behavioral Sciencz Intervention for Oraganization Improvement*, Prentice-Hill Engle Wood Cliff, New Jersey, 1973.

<sup>106.</sup> Newton Margulies dan Anthony Praia, *Conceptual Foundations of Organization Development*, MC Graw Hill Book Company New York 1978. Hal 24.

<sup>107.</sup> Waren G. Benneis, *Organization Development : Its Nature Origins and Prospects*, Reading Massachusets, Addison Wesley, 1969 Hal.2.

mengubah keyakinan, sikap, nilai dan struktur. Sosial dalam organisasi yang bersangkutan, karena hal itu berkaitan dengan budaya organisasi, perubahannya akan berlangsung dalam jangka panjang, menurut Sherwood. Strategi pengembangan organisasi yang utama adalah campur tangan atas kegiatan organisasi yang berlangsung memberikan kemudahan pendidikan dan mengadakan pilihan atas jalan-jalan alternatif.<sup>108.</sup>

Manusia merupakan bagian keberadaan yang paling berharga tanggung jawab apakah yang lebih penting dari pada kepemimpinan dan pengembangan manusia tanpa kepemimpinan. Sebuah organisasi hanyalah suatu kekacauan manusia dan mesin.<sup>109.</sup>

Kepemimpinan dalam bisnis dan industri adalah bagian langsung yang berhubungan dengan supervisi langsung atas bawahan. Dengan perlengkapan teknik dan persediaan yang memadai, kepemimpinan merupakan faktor tunggal yang paling penting dalam menentukan efektivitas kelompok atau organisasi. Dalam arti yang lebih luas kepemimpinan tampak dari kemampuan untuk membujuk dan meyakinkan para anggotanya untuk mencapai tujuan dengan bersemangat.<sup>110.</sup>

---

<sup>108.</sup> John J. Sherwood, *an Introduction to Organization Development*, Experimental Publication System, American Psychological Association, Issue 11, 1971.

<sup>109.</sup> Keith Davis, *Human Behavior at Work*, MC Graw. Hill Publishing Company Ltd, New Delhi 1981, Hal. 124.

<sup>110.</sup> Letter Robert Bittzl dan Jackson Eugene Ramsey (Ed), *Encyclopedia of Profesional Management*, Vol. 1, Groilizr International, Connecticut, 1989, Hal. 468.

Kepemimpinan dalam pengembangan organisasi dapat dianggap sangat penting. Sehingga banyak orang yang menaruh perhatian khusus atas kepemimpinan tersebut sejak awal sejarah. Begitu pentingnya sehingga dalam tahapan penentuan falsafah manajemen dan keterlibatan kepemimpinan. William Ouchi mengatakan "pada akhirnya sebuah proses perubahan, organisasi tidak dapat berhasil tanpa dukungan langsung dari orang tertinggi dalam hierarki."<sup>111</sup>

### c) Kompensasi

Kebijakan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja adalah menyangkut masalah 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 mereka<sup>112</sup>. 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.<sup>113</sup>

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

---

<sup>111</sup>. William G. Ouchi, *Theory Z. How American Business can Meet The Japanese Challenge*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading Massachusetts, Menlo Park, California, 1981. Hal. 104.

<sup>112</sup>. Hani T. Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Ke 2, BPFE Yogyakarta, 1992, Hal. 155.

<sup>113</sup>. R. Heidiachman Ranu Pandoyo, *Manajemen Personalia*, Karunika UT, 1988, Hal. 43.

jaminan bentuk uang dan ditetapkan menurut persetujuan undang-undang dan dibayarkan atas perjanjian harga antara pemberi dan penerima kerja..<sup>114.</sup>

Kompensasi berarti penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan bekerja.<sup>115.</sup> Dalam arti yang sempit/terbatas upah menunjukkan balas jasa yang dibayar. Untuk jasa pegawai pekerja berdasarkan waktu atau pegawai-pegawai yang tidak bersifat melakukan pengawasan dan tata usaha.<sup>116.</sup>

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".

---

<sup>114.</sup> Ibid. Hal. 43.

<sup>115.</sup> Hadari H. Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gajah Mada University Press Yogyakarta, 1997, Hal. 315.

<sup>116.</sup> Moekijat, *Manajemen Kepegawaian*, Mandar Maju Bandung, 1977, Hal. 57.

Pada dasarnya, seorang karyawan yang menyadari dirinya diberi balas jasa yang 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.<sup>117</sup>

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 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

---

<sup>117</sup> Luthans, F. *Organizational Behavior*, Seventh Edition, MC Graw Hill Book Co, Singapore, 1995.

kompensasi dengan membayar lebih (*overcompensation strategy*) kepada para eksekutif puncak.<sup>118</sup>

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 menyelesaikan tugas-tugasnya meskipun balas jasa yang akan diterima sangat tinggi bila mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik.<sup>119</sup>

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.<sup>120</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Finkelstein dan Boud menemukan bahwa kebebasan memilih top manajer dalam

---

<sup>118</sup>. Soetjipto, Budi Widjaya, *Strategi Membayar Lebih Kepada Eksekutif Puncak (Overcompensation Strategy)*, Gajah Mada University Business Review Kelola, No. 8/IV/1995, Hal. 118.

<sup>119</sup>. Soetjipto, *Ibid*, Hal. 121.

<sup>120</sup>. 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.

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 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).<sup>121.</sup>

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 kompensasi<sup>122.</sup> selain itu temuan lainnya, tidak terdapat bukti dalam menempatkan para direktur pada tingkat mempengaruhi kompensasi eksekutif. Hasil temuan ini menyarankan bahwa perlu dipertimbangkan teori agensi

---

<sup>121.</sup> 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.

<sup>122.</sup> 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.

sebagai penjelas dengan menitik beratkan pada independensi eksekutif<sup>123</sup>.

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.<sup>124</sup>

Hal yang terutama diperhatikan dalam implikasi bagi perusahaan di Indonesia adalah faktor budaya perusahaan (*corporate culture*) faktor 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 mempertimbangkan implikasi dari teori agensi (*agency theory*) dimana dalam teori tersebut menitik beratkan pada "perjanjian atau kesepakatan"

---

<sup>123</sup>. 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.

<sup>124</sup>. 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.

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 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.

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.

#### d) Integrasi

Kebijakan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja adalah menyangkut masalah integrasi untuk menjembatani ketidakseimbangan hak dan kewajiban antara pengusaha dengan pekerja. Di Indonesia masih menjadi kendala besar dalam menciptakan iklim yang baik dalam kehidupan dunia usaha. Ada beberapa ukuran yang memberikan petunjuk bagi efektivitas suatu program integrasi yang telah dikembangkan.

- Penelitian/*survei* moral penelitian tentang pendapat dan sikap atas berbagai hal yang menyangkut kepentingan organisasi perusahaan dapat dilakukan dan akan memberikan suatu indeks moral. Perbandingan atas hasil tersebut dapat dibuat bermacam-macam cara antar perusahaan satu dengan perusahaan lainnya, atau dengan membandingkan penelitian sekarang dengan penelitian yang dilakukan pada waktu yang lalu. Arah perkembangan/kemajuan di perusahaan karenanya dapat ditentukan, dan dapat dibandingkan dengan kemajuan perusahaan-perusahaan lain dalam industri yang bersangkutan.

- Pembolosan, keterlambatan, dan pergantian (*turnover*) ada banyak alasan untuk pembolosan, keterlambatan, dan pergantian. Menurut keyakinan banyak orang dalam manajemen personalia, faktor-faktor ini seringkali mencerminkan suatu sikap dasar suatu perasaan tidak bertanggung jawab dan tidak peduli. Catatan yang dikumpulkan dalam suatu periode dapat memberikan ukuran yang baik dalam hal apakah karyawan berminat terhadap dan dapat menerima pekerjaan dan perusahaan tersebut.
- Jumlah keluhan (*grievances*) jumlah keluhan yang diajukan oleh para karyawan adalah indeks moral dalam industri yang sering dipergunakan. Harus dinyatakan bahwa perhitungan statistik yang sederhana dapat menyesatkan. Variabel-variabel penting lain yang harus dipertimbangkan bersama-sama dengan jumlah keluhan adalah jenis keluhan yang diajukan, sumber organisasi, dan penetapan waktu untuk tindakan lain yang berhubungan seperti pengenalan program baru, umumnya jumlah keluhan yang diajukan dibandingkan dengan jumlah yang diselesaikan demikian juga dengan jumlah yang memasuki proses pengendalian perbandingan ini dapat memberikan beberapa petunjuk tentang tingkat keberhasilan pemrosesan keluhan di dalam perusahaan itu.
- Masa depan pemantapan atas jumlah dan jenis kursus (*session*) penyuluhan dapat memberikan sistem peringatan dini untuk bidang-bidang yang mungkin mengalami kesulitan di masa depan.

Dalam hal ini integrasi bertujuan untuk memadukan kepentingan-kepentingan para karyawan manajemen dan serikat buruh, ketidakpuasan pekerja dan ketidakmampuan dalam memperjuangkan kepentingannya secara individu mendorong munculnya serikat pekerja, serikat pekerja yang efektif mampu memberikan perlindungan dan pembekuan terhadap kepentingan pekerja sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya. Bagi manajemen, keberadaan serikat pekerja dapat mempengaruhi fleksibilitas dalam pengambilan kebijakan namun sebaliknya juga dapat dipergunakan sebagai jembatan dalam mensosialisasikan dukungan atas kebijakan manajemen.

Dengan diundangkannya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2000 tentang serikat pekerja/serikat buruh yang diundangkan dan mulai efektif mulai tanggal 4 Agustus 2000 maka segala hal yang berkaitan dengan serikat pekerja/serikat buruh pada saat ini harus menyesuaikan dengan undang-undang tersebut. Dalam bab I mengenai ketentuan umum dalam pasal 1 disebutkan bahwa yang dimaksud dengan serikat pekerja/serikat buruh adalah pekerja/buruh baik di perusahaan maupun diluar perusahaan yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokrasi, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja/buruh serta meningkatkan kesejahteraan pekerja/buruh dan keluarganya.

Namun dengan undang-undang yang baru maka manajemen tidak dapat lagi melarang ketentuan dalam bab III tentang pembentukan serikat pekerja/serikat buruh yang dalam pasal 5 selengkapnya sebagai berikut :

- (1) Setiap pekerja/buruh berhak membentuk dan menjadi serikat pekerja/serikat buruh.
- (2) Serikat pekerja/serikat buruh dibentuk oleh sekurang-kurangnya 10 (sepuluh) orang pekerja/buruh.

Selain itu juga bab VII juga mengatur tentang perlindungan hak berorganisasi yang diatur dalam pasal 28 yang selengkapnya berbunyi sebagai berikut :

“Siapapun dilarang menghalang-halangi atau memaksa pekerja/buruh untuk membentuk atau tidak membentuk, menjadi pengurus atau tidak menjadi anggota pengurus, menjadi anggota atau tidak menjadi anggota dan/atau menjalankan atau tidak menjalankan kegiatan serikat pkerja/serikat buruh dengan cara.

- (a) Melakukan pemutusan hubungan kerja, memberhentikan sementara, menurunkan jabatan, atau melakukan mutasi.
- (b) Tidak membayar atau mengurangi upah pekerja/buruh.
- (c) Melakukan intimidasi dalam bentuk apapun.
- (d) Melakukan kampanye anti pembentukan serikat pekerja/serikat buruh.

Dalam suatu hubungan yang kooperatif, peran serikat pekerja adalah sebagai mitra, bukan pengkritik, dan serikat pekerja mempunyai

tanggung jawab sama dengan manajemen untuk mencapai solusi yang kooperatif. Oleh karenanya, hubungan yang kooperatif membutuhkan suatu hubungan dimana serikat pekerja dan manajemen bersama-sama memecahkan masalah, saling berbagi informasi, dan mencari pemecahan yang integratif dengan fungsinya masing-masing pihak menjalankan fungsinya secara proporsional seperti di bawah ini.

Pekerja	Manajemen	Serikat Pekerja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjelaskan pandangan mengenai kondisi kerja kepada manajemen.</li> <li>• memiliki keinginan untuk memiliki suara dan pengaruh tentang kondisi kerja, upah dan persyaratan kerja lainnya.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengetahui dan menghargai konteks historis hubungan serikat pekerja manajemen.</li> <li>• Memahami mengapa pekerja bergabung dalam serikat pekerja.</li> <li>• mengelola para pekerja dengan hormat dan adil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berusaha mewakili pandangan para pekerja kepada pihak mana-jemen.</li> <li>• Menawarkan kenaikan upah dan kondisi kerja kepada para pekerja.</li> <li>• Menawarkan kerjasama dengan manajemen untuk meningkatkan profitabilitas dan menjamin kelangsungan perusahaan</li> </ul>

#### e) Pemeliharaan

Dalam pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja. Salah-satunya adalah pemeliharaan, karena area kerja erat kaitannya dengan kualitas kehidupan kerja, dinamika, situasi kerja dapat berpengaruh terhadap kondisi pekerja. Dengan kehidupan kerja baik fisik, maupun non fisik yang tidak berkualitas menyebabkan pekerja tidak dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan optimal.

Pemeliharaan (*maintenance*) personalia terutama berhubungan dengan pelestarian keadaan fisik, mental dan emosi para karyawan. Ukuran dari efektivitas program yang direncanakan untuk mencapainya adalah sebagai berikut :

- Angka kecelakaan. Penggunaan ukuran-ukuran kecelakaan yang dapat diterima dan perbandingan tingkat kecelakaan dalam perusahaan dengan tingkat kecelakaan perusahaan pesaing akan memberikan dasar untuk mempertimbangkan kemungkinan dilakukannya tindakan perbaikan. Ukuran-ukuran kecelakaan yang paling umum digunakan adalah tingkat frekuensi dan tingkat keparahan.
- Premi asuransi. Salah satu ukuran program keselamatan yang sangat dikenal adalah biaya-biaya yang keluar dari satu (*out of pocket cost*) dalam bentuk premi asuransi. Jika kita mengetahui bahwa biaya-biaya tidak langsung lain dari satu kecelakaan berjumlah 4 kali biaya premi asuransi yang keluar dari saku, kita akan lebih menghargai besarnya arti dari ukuran ini.

Dalam hal ini pemeliharaan bertujuan untuk menjamin kesinambungan angkatan kerja yang mampu dan mau bekerja. Untuk melaksanakannya harus ada suatu perlindungan yaitu berupa jaminan sosial bagi tenaga kerja merupakan suatu perlindungan yang pertama kali diatur melalui Undang-Undang Nomor 33 tahun 1947 tentang kecelakaan kerja. Undang-undang ini memberikan ganti rugi kecelakaan dalam hubungan kerja. Ganti rugi dapat merupakan

penghasilan yang di dapat pekerja sebagai penghasilan yang dikategorikan dalam jaminan sosial.

Mula-mula asas yang digunakan untuk memberikan ganti rugi kepada pekerja yang mendapat kecelakaan sama dengan asas yang dipakai di masyarakat dalam kehidupan sehari-hari yakni "siapa yang bersalah yang diharuskan memberi ganti rugi". Tuntutan ganti rugi tersebut hanya berhasil bila pekerja dapat membuktikan bahwa pihak yang dituntut (majikan) "*bersalah*" atas terjadinya kecelakaan tersebut. Mengingat kedudukan pekerja sebagai golongan yang lemah, maka pekerja yang mendapat kecelakaan yang menimpa dirinya tidak akan berani melimpahkan kesalahan pada majikan. Di samping itu dalam praktek sehari-hari sebagian besar dari kecelakaan yang menimpa pekerja disebabkan oleh kurang hati-hatinya pekerja dalam menjalankan pekerjaan. Dalam keadaan demikian maka letak eksalahan pada pekerja itu sendiri, oleh karena itu maka pekerja tidak berhak menuntut kerugian pada majikan. Untuk melindungi, pekerja yang keadaan sosial ekonominya lemah dan karena majunya maka kemungkinan adanya kecelakaan yang menimpa pekerja akan bertambah banyak. Dengan adanya kenyataan-kenyataan tadi membawa perubahan dalam dasar pemberian ganti kerugian. Pembayaran bagi pekerja yang tertimpa kecelakaan tidak didasarkan lagi atas adanya "*késalahan*" tetapia atas terdapatnya "*resiko*" kemungkinan mendapatkan kecelakaan pada waktu menjalankan pekerjaan. Resiko tersebut merupakan tanggung jawab majikan

dimana pekerja bekerja. Dasar/asas baru ini dinamakan *Resque Profesional*.<sup>125</sup>

Dengan adanya asas tadi maka bila ada pekerja yang mendapat kecelakaan karena kecelakaan majikanlah yang akan mengganti kerugiannya. Asas resque profesional diatur dalam pasal 1 Undang-Undang Nomor 33 Tahun 1947 tentang kecelakaan kerja.

Dari asas tersebut ada empat (4) faktor yang dipakai sebagai syarat untuk mendapat pembayaran ganti rugi yaitu :

- Kecelakaan tersebut harus benar-benar terjadi.
- Kecelakaan itu harus menimpa pekerja.
- Kecelakaan tersebut harus menimpa pekerja yang bekerja di perusahaan yang diwajibkan membayar tunjangan kecelakaan tersebut terjadi berhubungan dengan hubungan kerja.

Dalam Undang-Undang Nomor 3 tahun 1992 tentang program Jamsostek yaitu sistem jaminan sosial yang memberikan perlindungan dasar bagi tenaga kerja dan keluarga dalam menghadapi resiko ekonomi pada saat sakit, kecelakaan kerja dan saat berkurang atau hilangnya penghasilan karena kecelakaan kerja, tidak bekerja lagi atau meninggal dunia.

Undang-undang ini merupakan manifestasi dari Deklarasi Universal Hak Azasi Manusia 1948 dimana pemerintah Indonesia salah satu negara penandatangannya.

Jaminan sosial ini mempunyai beberapa aspek antara lain :

---

<sup>125</sup> Woerjati, Son Haji, *Hukum Perburuhan I*, HAN FH Universitas Diponegoro, Semarang, 1998, Hal. 90-94.

- a) Memberikan perlindungan dasar untuk memenuhi kebutuhan hidup minimal bagi pekerja beserta keluarganya.
- b) Merupakan penghargaan kepada pekerja yang telah menyumbangkan tenaga pikirannya pada perusahaan tempat mereka bekerja.

Persyaratan kepersertaan jaminan sosial tenaga kerja diatur dalam Undang-Undang Nomor 3 tahun 1992 pasal 4 ayat 3 yang berbunyi : "Persyaratan dan tata cara penyelenggaraan program jaminan sosial tenaga kerja diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah:".

Sesuai dengan bunyi pasal 2 ayat 4 Peraturan Pemerintah Nomor 14 tahun 1993 menyebutkan :

*"Pengusaha yang mempekerjakan tenaga kerja sebanyak 10 orang atau lebih dan membayar upah paling sedikit Rp. 1.000.000.- sebulan wajib mengikut sertakan tenaga kerjanya dalam program Jamsostek meliputi :*

Jaminan berupa uang yang meliputi :

- (a) Jaminan kecelakaan kerja.
- (b) Jaminan kematian.
- (c) Jaminan hari tua.
- (d) Jaminan berupa pelayanan

Peraturan mengenai hal tersebut pada saat ini diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 83. Tahun 2000 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah No.14 tahun 1993 tentang penyelenggaraan

jaminan sosial tenaga kerja sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah No. 79 Tahun 1998.

**f) Pemisahan**

Kebijakan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja menyangkut pemutusan hubungan kerja mempunyai hubungan dengan ketentuan tentang adanya Jaminan Pendapatan (*income security*) bagi pekerja yang kehilangan pekerjaan. Sepanjang pendapatan yang terjamin itu berdasarkan pada aturan mengenai pemberian kompensasi, hal tersebut dapat dipandang sebagai suatu aspek dari hubungan kerja itu sendiri.

Pemutusan hubungan kerja dapat terjadi dengan berbagai sebab misalnya Peraturan perundangan-undangan yang berlaku, keinginan perusahaan, keinginan karyawan, pensiunan, kontrak kerja telah berakhir, kesehatan karyawan, meninggal dunia dan perusahaan dilikuidasi.

Terjadinya pemberhentian dapat menimbulkan kerugian-kerugian baik disisi perusahaan maupun karyawan. Dari sisi perusahaan kerugian dapat timbul. Misalnya ada biaya-biaya penarikan, seleksi dan pengembangan. Dari sisi karyawan timbul karena kehilangan pekerjaan.

Agar terjadi masalah-masalah karena pemberhentian ini, proses pemberhentian hendaknya berdasarkan peraturan-peraturan yang berlaku, tetapi dalam kenyataannya, pemberhentian sering terjadi. Jika

pemberhentian terpaksa dilakukan, hendaklah dilakukan menurut prosedur yang berlaku.

Mengenai alasan-alasan yang dapat membenarkan pemberhentian, berbagai peraturan nasional yang memuat asas bahwa pemberhentian itu harus beralasan, putusan pengadilan dan arbitrase yang mengadakan penafsiran terhadap aturan itu dan juga praktek, menunjukkan suatu persamaan pendapat umum bahwa alasan itu dapat digolongkan dalam tiga golongan.<sup>126</sup>

- Alasan-alasan yang berkenaan dengan pribadi pekerja atau yang melekat pada pribadi pekerja misalnya tidak cukup, tidak mampu.
- Alasan-alasan yang berhubungan dengan kelakuan pekerja, misalnya tidak memenuhi kewajiban melanggar disiplin.
- Alasan-alasan yang berkenaan dengan jalannya perusahaan misalnya rasionalisasi, menurunnya hasil produksi.

Dalam hal pemutusan hubungan kerja pihak perusahaan pun terlebih dahulu merundingkan maksud dan tujuan adanya pemutusan hubungan kerja kepada serikat pekerja di unit perusahaan, karena ketentuan tersebut adalah merupakan prasyarat dapat atau tidaknya permohonan ijin pengesahan di terima oleh panitia penyelesaian perburuhan untuk disidangkan<sup>127</sup>.

Mengenai pemutusan hubungan kerja di perusahaan swasta pemerintah sudah memberikan prosedur ketentuannya melalui

<sup>126</sup>. Iman Soepomo, *Pengantar Hukum Perburuhan*, Cet VI Djambatan, Jakarta, 1983, Hal. 78.

<sup>127</sup>. Judiantoro dan Hartono Widodo, *Segi Hukum Penyelesaian Perselisihan Perburuhan*, CV. Rajawali, Jakarta, 1989, Hal. 33.

Undang-Undang Nomor 12 tahun 1964 juga besarnya pesangon yang diberikan kepada pegawai yang terkena PHK sesuai dengan peraturan menteri tenaga Kerja No.03/Men/1996 Pasal 24 dan undang-undang ketenagakerjaan Nomor 25 tahun 1997 diatur dalam paragraf ke tujuh pemutusan hubungan kerja pasal 85-88 dan pada saat ini pengaturan hal tersebut diatur dalam Kepmenker Republik Indonesia. Keputusan 150/Men/2000 tentang penyelesaian pemutusan hubungan dan penetapan yang pesangon, uang penghargaan masa kerja danganti kerugian di perusahaan.

Yang dimaksud uang pesangon, uang jasa dan uang ganti kerugian menurut peraturan perundang-undangan tentang pemutusan hubungan kerja tidak ada yang mengaturnya, namun dalam beberapa literatur dijumpai pengertian sebagai berikut :

Uang pesangon adalah uang diberikan kepada pegawai/pekerja pada waktu pemutusan hubungan kerja oleh pihak majikan/perusahaan yang didasarkan atas lamanya masa kerja yang telah ditempuh oleh pekerja/perusahaan yang bersangkutan dan besar imbalan pesangon (gaji tiap bulan)<sup>128</sup>.

“uang jasa adalah pemberian uang yang diberikan bukan karena pekerja telah berjasa, tapi kalau pekerja telah bekerja lebih dari lima tahun dan terjadi pemutusan hubungan kerja maka pekerja tersebut selain mendapat uang pesangon juga uang jasa.”<sup>129</sup>.

<sup>128</sup>. A. Ridwan Halim, *Hukum Perburuhan Dalam Tanya Jawab*, Cet I Ghalia Indonesia, Jakarta, 1984, Hal, 148.

<sup>129</sup>. Winarko Soedjono, *Hukum Pengantar Perjanjian Kerja*, Cet I Bina Aksara Jakarta, 1983, Hal. 28.

Menurut Kepmenaker Nomor 150 tahun 2000, pekerja yang di PHK karena kesalahan berat mendapat uang penghargaan masa kerja dan uang ganti kerugian. Sedangkan bagi pekerja yang mengundurkan diri secara baik-baik mendapat uang penghargaan masa kerja dan ganti kerugian. Kemudian dalam perkembangannya terbit Kepmenakertrans No. 78 tahun 2001 karena sampai saat ini belum diketahui ada negara yang memberikan kompensasi bagi buruh yang mengundurkan diri atau pekerja yang terkena PHK akibat kesalahan berat.

Namun di sisi lain, Depnakertrans menyodorkan fakta yang memperlihatkan Kepmenaker Nomor 150 tahun 2000 tidak secara signifikan. Mendorong orang untuk melakukan kesalahan berat atau mengundurkan diri. Sejak Juli 2000 hingga Februari 2001 PHK akibat kesalahan berat sebanyak 2.014 orang atau 2,54 %. Sedangkan yang mengundurkan diri pada masa itu sebanyak 240 orang atau 0,31 %.<sup>130</sup> Kemudian terbit Kepmenakertrans Nomor 111 tahun 2001 yang isinya pasal 35 A Kepmenakertrans Nomor 78 tahun 2001 tersebut diubah perubahan ini menjadikan perjanjian kerja yang memuat ketentuan uang pesangon, uang penghargaan masa kerja, dan ganti rugi yang melebihi ketentuan Kepmenakertrans Nomor 78 tahun 2001 masih tetap berlaku. Dalam perkembangannya terdapat perubahan ketentuan hal ini disebabkan kondisi yang terjadi pada saat ini.

---

<sup>130</sup> Pemerintah Tetap Berlakukannya Kepmenakertrans Nomor 78 Tahun 2000, KOMPAS, 1 Juni 2001, Hal. 13.

a. Perubahan Pasal 35 A

“Perjanjian kerja atau peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama yang menetapkan pemberian uang pesangon uang penghargaan masa kerja dan ganti kerugian berdasarkan Kepmenakertrans Nomor 150 tahun 2000, maka sejak berlakunya Keputusan Menteri ini harus dengan sendirinya penetapan uang pesangon, uang penghargaan masa kerja dan ganti kerugian didasarkan pada keputusan menteri ini”.

b. Kepmenakertrans Nomor 111 tahun 2001

“Dalam hal perjanjian kerja atau peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama memuat ketentuan-ketentuan pemberian uang pesangon, uang penghargaan masa kerja, dan ganti kerugian melebihi ketentuan-ketentuan dalam Kepmenakertrans Nomor 78 tahun 2001 maka ketentuan-ketentuan dalam perjanjian kerja atau peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama tersebut tetap berlaku.”

**2) Strategi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Pekerja**

Istilah strategi berasal dari kata Yunani *stratageia* (*stratos* = militer dan *ag* = memimpin). Konsep strategi militer seringkali di adaptasi dan diterapkan dalam dunia bisnis misalnya konsep Sun Tzu, Hannibal, dan Carl Von Clausewitz. Dalam konteks bisnis strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan usaha suatu organisasi setiap

organisasi membutuhkan strategi manakala menghadapi situasi berikut <sup>131</sup>.

- Sumber daya yang dimiliki terbatas.
- Ada ketidakpastian mengenai kekuatan bersaing organisasi.
- Komitmen terhadap sumber daya tidak dapat diubah lagi.
- Keputusan-keputusan harus dikoordinasikan antar bagian sepanjang waktu.
- Ada ketidakpastian mengenai pengendalian, inisiatif.

Menurut Stoner, Freeman, dan Filbert, Jr. Konsep strategi dapat didefinisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda yaitu (1) dari perspektif apa yang suatu organisasi ingin dilakukan (*intends to do*), dan (2) dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan (*eventually does*)<sup>132</sup> Berdasarkan perspektif yang pertama, strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Makna yang terkandung dari strategi ini adalah bahwa pengelola usaha memainkan peranan yang aktif, sadar dan rasional dalam merumuskan strategi ini adalah bahwa pengelola usaha memainkan peranan yang aktif, sadar dan rasional yang dalam merumuskan strategi organisasi. Dalam lingkungan yang *turbulen* dan selalu mengalami perubahan, pandangan ini lebih banyak diterapkan.

Sedangkan berdasarkan perspektif kedua strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya

---

<sup>131</sup>. S.C. Jain, *Marketing Planning and Startegy*, 3<sup>rd</sup> Cicinati, O.M. South-Western Publishing Company, 1990.

<sup>132</sup>. J.A.F. Stoner, Freeman dan Gilbert Jr., *Management*, 6<sup>th</sup> ed Englewood Cliffs NewYork. Prentice. Hill Inc, 1995.

sepanjang waktu pada definisi ini setiap organisasi. Pasti memiliki strategi, meskipun strategi tersebut tidak pernah dirumuskan secara eksplisit. Pandangan ini diterapkan bagi para pengelola usaha yang bersifat reaktif, yaitu hanya menanggapi dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan secara positif manakala dibutuhkan,

Pernyataan strategi secara eksplisit merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis strategi memberikan kesatuan arah bagi semua anggota organisasi. Bila konsep strategi tidak jelas, maka keputusan yang diambil akan bersifat subyektif atau berdasarkan intuisi belaka dan mengabaikan keputusan yang lain.

Pembangunan merupakan interaksi dari seluruh faktor yang ada dalam masyarakat, baik faktor ekonomi dan faktor non ekonomi atau faktor manusia dan faktor non manusia. Membangun suatu bangsa yang modern akan banyak tergantung pada sumber daya manusia dan organisasi-organisasi yang mewadahi kegiatan-kegiatannya.<sup>133</sup>

Faktor-faktor penentu strategi yang ita, a. aspek-aspek utama perumusan ialah (1) penghargaan terhadap kesempatan dan resiko sekarang dan yang dapat diramalkan dalam lingkungan perusahaan (2) penaksiran kombinasi, khas perusahaan dari sumber daya atau kemampuan perusahaan sekarang dan yang berpotensi (3) penentuan preferensi non ekonomis perorangan dan organisasi. Yang harus dipuaskan dan (4) pengenalan dan penerimaan tanggung jawab sosial perusahaan.

---

<sup>133</sup> Jan Tinbergen, *The Design of Development Baltimore*, The John Hopkins University Press, 1958.

Keputusan strategi adalah yang dapat dicapai hanya setelah semua faktor-faktor ini dipertimbangkan dan tindakan implikasinya masing-masing dapat diperkirakan.<sup>134</sup>

Bagi para perencanaan di negara-negara sedang berkembang untuk mengintegrasikan sumber daya manusia ke dalam pembangunan sosial dan ekonomi bukan merupakan prioritas utama, masalah sumber daya manusia masih terasa di nomor duakan dibandingkan dengan faktor lainnya seperti modal, investasi, dan lainnya itupun terefleksi dari kecilnya persentase anggaran yang dialokasikan pada bidang perndidikan maupun bidang pengembangan sumber daya manusia lainnya.

### **3) Arah dari Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Pekerja**

#### **a) Jaminan Terhadap Pekerja**

Tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja adalah memberikan jaminan terhadap pekerja. Hal ini sesuai dengan standar ketenagakerjaan (*labour standard*) yang berkembang, standar ini memberikan alasan suatu masalah ekonomi dapat menjadi harmonis dengan kebijakan sosial dalam hal ini pekerja, tidak hanya dieksploitasi untuk memperbesar keuntungan, melainkan adalah mitra kerjanya demi mempertahankan kelangsungan dan keberhasilan bisnis perusahaan<sup>135</sup>.

---

<sup>134</sup> Kenneth R. Andrews, *Konsep Strategi Perusahaan*, Penerbit, Erlangga Jakarta, 1985, Hal. 102.

<sup>135</sup> A Sonny Keraf, *Perdagangan Global dan Standar Buruh*, Suara Pembaharuan, 17 Desember 1996.

Untuk bisa memperjuangkan kepentingannya, khususnya hak atas upah yang adil pekerja harus diakui dan dijamin haknya. Untuk berserikat dan berkumpul, mereka harus dijamin haknya untuk membentuk serikat pekerja dengan tujuan bersatu memperjuangkan hak dan kepentingan semua anggota mereka. Hak berserikat dan berkumpul merupakan salah satu syarat penting untuk bisa menjamin hak atas upah yang adil. Dalam suatu masyarakat yang adil di antara pranata-pranata yang perlu untuk mencapai suatu sistem upah yang adil, serikat pekerja memainkan peran yang penting.<sup>136</sup>

Kenyataan ini memaksa perusahaan-perusahaan modern untuk memperhatikan hak dan kepentingan karyawan sebaik-baiknya serta berusaha menjaga agar mereka betah bekerja pada perusahaan tersebut. Termasuk dalam usaha tersebut adalah memberikan gaji yang baik, penghargaan yang baik, setiap yang baik, suasana kerja yang baik, perlakuan yang adil dan *fair* kepada semua karyawan atas dasar-dasar yang rasional dan obyektif, perlakuan yang manusiawi, jaminan terhadap hak-hak karyawan dan sebagainya. Ini menunjukkan dengan jelas bahwa justru demi bertahan dalam persaingan yang ketat, justru tetap meraih keuntungan, perusahaan modern menyadari bahwa mereka perlu memperlakukan karyawannya secara baik dan etis.

Bahwa perlakuan yang baik terhadap karyawan telah menaikkan keuntungan perusahaan sebesar 20 persen<sup>137</sup>. maksudnya perlakuan

---

<sup>136</sup>. Richard T. De George, *Business Ethics*, Ed ke 2 New York : Mac Millan Pub.Co. 1986. Hal.191.

<sup>137</sup>. Kenneth Blanchard dan Norman Vincent Peale, *The Power of Ethical Management*, Powcett Crese, New York, 1988, Hal. 85.

yang baik terhadap karyawan telah mencegah munculnya sikap-sikap tertentu pada karyawan yang merugikan perusahaan. Dengan perlakuan yang baik kerugian-kerugian yang disebabkan oleh sikap dan perilaku buruk di pihak karyawan dapat dicegah dengan demikian dapat menaikkan keuntungan bagi perusahaan atau sebaliknya menurunkan harga jual produk. Karena kurangnya biaya yang tidak perlu untuk menutup kerugian-kerugian yang tidak perlu.

Sejauh kita sependapat bahwa kesejahteraan dan kebahagiaan manusia merupakan hal paling pokok yang dituju oleh moralitas, maka tindakan yang secara moral paling baik adalah tindakan yang mendatangkan kesejahteraan dan kebahagiaan terbesar bagi umat manusia, dengan menganggap kebahagiaan semua orang sama bobotnya.<sup>138</sup>

Penghargaan dan jaminan terhadap hak pekerja merupakan salah satu penerapan dari prinsip keadilan dalam bisnis. Dalam hal ini keadilan menuntut agar semua pekerja diperlakukan sesuai dengan haknya masing-masing. Baik sebagai pekerja maupun sebagai manusia, mereka tidak boleh dirugikan, dan perlu diperlakukan secara sama tanpa diskriminasi yang tidak rasional. Karena pelaksanaan dan penegakan keadilan, sangat menentukan praktek bisnis yang baik dan etis, hal ini berarti bahwa pengakuan, penghargaan dan jaminan atas hak pekerja sangat ikut menentukan baik dan etisnya praktek bisnis.

---

<sup>138</sup> William Kymlicka, *Contemporary Political Philosophy an Introduction*, Oxford Clarendon Press 1999, Hal. 11

Dalam bisnis modern yang penuh dengan persaingan ketat, para pengusaha semakin menyadari bahwa pengakuan, penghargaan, dan jaminan atas hak-hak pekerja dalam jangka panjang akan sangat menentukan sehat tidaknya kinerja suatu perusahaan. Ini disebabkan karena jaminan atas hak-hak pekerja pada akhirnya berpengaruh langsung secara positif atas sikap, komitmen, loyalitas, produktivitas, dan akhirnya kinerja setiap pekerja. Hal ini berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pengakuan, penghargaan dan jaminan atas hak karyawan semakin disadari sebagai faktor yang menentukan kelangsungan dan keberhasilan bisnis suatu perusahaan. Penghargaan atau sebaliknya pelanggaran atas hak-hak pekerja akan membuat karyawan betah atau tidak betah, berdisiplin atau tidak, punya komitmen atau tidak, produktif atau tidak, loyal atau tidak.

### **Jenis-jenis hak pekerja**

#### **a. Hak Atas Pekerjaan**

Hak atas pekerjaan merupakan suatu hak asasi manusia. Karena, pertama sebagaimana dikatakan John Locke, kerja melekat pada tubuh manusia, kerja adalah aktivitas tubuh dan karena itu tidak bisa dilepaskan atau dipikirkan lepas dari tubuh manusia<sup>139</sup>.

---

<sup>139</sup> John Locke, *The Second Treatise on Civil Government*, (New York: Prometheus Books, 1986), Hal. 20, Sonny Keraf, *Hukum Kodrat dan Teori Hak Milik Pribadi*, (Yogyakarta : Kanisius, 1997).

Kedua, kerja merupakan perwujudan diri manusia. Melalui kerja, manusia merealisasikan dirinya sebagai manusia dan sekaligus membangun hidup dan lingkungannya yang lebih manusiawi.

Ketiga, hak atas kerja juga merupakan salah satu hak asasi manusia karena kerja berkaitan dengan hak atas hidup, bahkan hak atas hidup yang layak. Hanya dengan dan melalui kerjanya manusia dapat hidup dan juga dapat hidup secara layak sebagai manusia. Manusia tidak diperlengkapi oleh alam untuk bergantung sepenuhnya pada alam, termasuk tergantung sepenuhnya pada manusia lain.

Karena demikian pentingnya, hak ini lalu dikodifikasi dalam hukum positif oleh negara tertentu. Indonesia, misalnya, dengan jelas mencantumkan, dan berarti menjamin sepenuhnya, hak atas pekerjaan ini. Pasal 27, ayat 2, UUD 1945 dengan tegas menyatakan bahwa "Tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan". Ini berarti negara kita mengakui dan menjamin hak atas pekerjaan sebagai hak asasi (*demi kemanusiaan*), dan juga karena hak ini berkaitan dengan *penghidupan yang layak* sebagai manusia. Ini menunjukkan bahwa sejauh sebelum Deklarasi Universal Hak-Hak Asasi Manusia PBB, yang juga menganggap hak atas pekerjaan sebagai suatu hak asasi

manusia, Indonesia telah mengakui hak atas pekerjaan sebagai suatu hak asasi yang dimiliki setiap warga.

**b. Hak atas Upah yang Adil**

Hak atas upah yang adil merupakan hak legal yang diterima dan dituntut seseorang sejak ia mengikat diri untuk bekerja pada suatu perusahaan. Karena itu, perusahaan yang bersangkutan mempunyai kewajiban untuk memberikan upah yang adil.

Dengan hak atas upah yang adil sesungguhnya mau ditegaskan tiga hal. Pertama, bahwa setiap pekerja berhak mendapatkan upah. Artinya, setiap pekerja berhak untuk dibayar. Ini merupakan tuntutan yang harus dipenuhi. Dalam kerangka keadilan komutatif ini merupakan hak sempurna, yaitu hak yang dituntut untuk dipenuhi perusahaan dan bahkan setiap pekerja berhak memaksa perusahaan untuk memenuhinya.

Kedua, setiap orang tidak hanya berhak memperoleh upah. Ia juga berhak untuk memperoleh upah yang adil, yaitu upah yang sebanding dengan tenaga yang telah disumbangkannya. Dasar moralnya adalah prinsip keadilan komutatif, yaitu kesetaraan dan keseimbangan antara apa yang diperoleh pemilik perusahaan melalui dan dalam bentuk tenaga

yang disumbangkan setiap pekerja di satu pihak dan apa yang diperoleh setiap pekerja dalam bentuk upah di pihak lain.

Hak ketiga yang mau ditegaskan dengan hak atas upah yang adil adalah bahwa pada prinsipnya tidak boleh ada perlakuan yang berbeda atau diskriminatif dalam hal pemberian upah kepada semua karyawan. Maka, upah yang adil kepada semua pekerja adalah perwujudan prinsip keadilan, perlakuan yang sama terhadap semua orang. Secara lebih spesifik itu berarti bahwa untuk pekerjaan yang sama dengan volume, intensitas, dan tingkat tanggung jawab yang sama semua pekerja harus dibayar secara sama dengan tetap memperhatikan pengalaman, lama kerja, dan pendidikan dari masing-masing pekerja.

Dalam Pasal 27, ayat 2, UUD 1945 di atas telah jelas menunjukkan bahwa terjaminnya hak atas pekerjaan belum dengan sendirinya menjamin suatu kehidupan yang layak bagi setiap warga negara, karena bisa terjadi bahwa orang dipekerjakan dengan tingkat upah yang sangat minim dan karena itu menyebabkan mereka tidak bisa hidup layak sebagai manusia. Karena itu ditegaskan : "Tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan". Indonesia tidak hanya mengatur agar setiap warganya memperoleh pekerjaan, tetapi lebih dari itu agar

setiap warganya juga memperoleh penghidupan yang layak, yang diperoleh melalui jaminan atas upah yang adil.

Adam Smith yang menekankan sistem ekonomi pasar beranggapan bahwa upah, sebagaimana halnya dengan harga barang dan jasa, berfluktuasi sesuai dengan mekanisme pasar, yaitu sesuai dengan mekanisme permintaan dan penawaran tenaga kerja, serta kebutuhan hidup setiap pekerja.<sup>140</sup> Karena itu, sesungguhnya yang dimaksudkan dengan upah yang adil bukanlah berarti upah yang sama. Justru kesamaan dalam upah akan merupakan suatu bentuk ketidakadilan. Yang dibutuhkan dalam kaitan dengan upah yang adil adalah suatu tingkat upah yang dalam ungkapan Adam Smith, paling rendah yang sesuai dengan rasa kemanusiaan.<sup>141</sup> artinya, yang dibutuhkan adalah suatu tingkat upah paling minim yang masih ditolerir rasa kemanusiaan dan keadilan kita, dan karena itu masih dianggap adil. Dibawah tingkat ini, upah tersebut akan dan harus dianggap sebagai tidak adil.

Tingkat upah minimum ini didasarkan pada perhitungan kebutuhan pokok rata-rata bagi pekerja di tempat tersebut. Tingkat upah minimum ini dianggap adil karena mampu menutupi biaya hidup yang mampu memulihkan kembali tenaga baik fisik dan mental pekerja itu, termasuk keluarga

---

<sup>140</sup>. Adam Smith *An Inquiry Into The Nature and Cause of The Wealth of Nations*, New York Modern Librari, 1965, Hal. 66.

<sup>141</sup>. Sonny Keraf, *Pasar Bebas, Keadilan dan Peran Pemerintah: Telaah Atas Etika Politik Ekonomi*, Adam Smith, Kanisius Yogyakarta, Hal. 238.

yang menjadi tanggungan mental dari moralnya. Lebih dari itu, tingkat upah minimum ini juga harus proporsional atau sebanding dengan tenaga yang telah diberikan.

**c. Hak untuk berserikat dan berkumpul**

Sebagaimana telah dikatakan di atas, tidak dapat disangkal bahwa persoalan upah yang adil berkaitan dengan kepentingan dua pihak yang saling bertentangan : pemilik modal dan pekerja. Sehubungan dengan ini, tidak dapat pula disangkal bahwa upah yang adil tidak selamanya diberlakukan dalam suatu perusahaan. Karena itu, dalam banyak kasus upah yang adil memang harus juga diperjuangkan oleh pekerja itu sendiri. Rumitnya, pekerja, khususnya di negara-negara sedang berkembang, umumnya berada pada posisi tawar-menawar yang lemah dengan pihak pemilik perusahaan.

Untuk bisa memperjuangkan kepentingannya, khususnya hak atas upah yang adil, pekerja harus diakui dan dijamin haknya untuk berserikat dan berkumpul. Mereka harus dijamin haknya untuk membentuk serikat pekerja dengan tujuan bersatu memperjuangkan hak dan kepentingan semua anggota mereka. Hak berserikat dan berkumpul merupakan salah satu syarat penting untuk bisa menjamin hak atas upah yang adil. Maka, sebagaimana dikatakan De George, "dalam suatu masyarakat yang adil, di antara pranata-pranata yang

perlu untuk mencapai suatu sistem upah yang adil, serikat pekerja memainkan peran yang penting”<sup>142</sup>.

Ada dua dasar moral yang penting dari hak untuk berserikat dan berkumpul ini. Pertama, ini merupakan salah satu wujud utama dari hak atas kebebasan yang merupakan salah satu hak asasi manusia. Dasar filosofinya, manusia adalah makhluk sosial yang selalu menurut dan berdasarkan kodratnya cenderung berkumpul dan berserikat dengan sesamanya. Karena itulah hak pekerja untuk berserikat dan berkumpul merupakan salah satu hak asasi manusia yang harus dijamin. Melarang dan melanggar hak ini berarti merendahkan martabat manusia, khususnya sebagai makhluk sosial.

Kedua, sebagaimana telah dikatakan di atas, dengan hak untuk berserikat dan berkumpul, pekerja dapat bersama-sama secara bersama memperjuangkan hak mereka yang lain, khususnya hak atas upah yang adil. Dengan berserikat dan berkumpul, posisi mereka menjadi kuat dan karena itu tuntutan wajar mereka dapat lebih diperhatikan, yang pada gilirannya berarti hak mereka akan lebih bisa dijamin. Tanpa hak berserikat dan berkumpul, mereka akan lebih bisa dijamin. Tanpa hak berserikat dan berkumpul, mereka akan sulit bersatu dan itu berarti posisi mereka menjadi lemah. Konsekuensinya, hak-hak mereka sulit ditegakkan. Karena itu, setiap pekerja

---

<sup>142</sup> Richard T. De George, *Business Ethics*, Ed Ke 2, New York, MC Milan Pub Co, 1986, Hal 191

berhak dan dijamin haknya untuk bergabung dengan sesama pekerja lainnya dalam sebuah serikat pekerja dan secara bersama berhak mengadakan tawar menawar dengan pihak perusahaan.

**d. Hak atas Perlindungan Keamanan dan Kesehatan**

Selain hak-hak di atas, dalam bisnis modern sekarang ini semakin dianggap penting bahwa para pekerja dijamin keamanan, keselamatan, dan kesehatannya. Lingkungan kerja dalam industri modern yang penuh dengan berbagai risiko tinggi mengharuskan adanya jaminan perlindungan atas keamanan, keselamatan dan kesehatan bagi para pekerja. Karena itu, pada tempatnya pekerja diasuransikan melalui asuransi kecelakaan dan kesehatan. Ini terutama dituntut pada perusahaan yang bergerak dalam bidang kegiatan yang penuh risiko. Bahkan di negara-negara industri maju, hal ini sudah menjadi ketentuan umum yang berlaku secara nasional.

Pertama, setiap pekerja berhak mendapat perlindungan atas keamanan, keselamatan, dan kesehatan melalui program jaminan atau asuransi keamanan dan kesehatan yang diadakan perusahaan itu. Jaminan ini mutlak perlu sejak awal sebagai bagian integral dari kebijaksanaan dan operasi suatu perusahaan. Jaminan ini, bersama upah atau gaji, tercakup

dalam paket “imbalan” yang diterima setiap karyawan atas tenaga yang diberikannya pada perusahaan itu.

Kedua, setiap pekerja berhak mengetahui kemungkinan risiko yang akan dihadapinya dalam menjalankan pekerjaannya dalam bidang tertentu dalam perusahaan tersebut. Karena itu, perusahaan harus memberikan informasi serinci mungkin tentang kemungkinan-kemungkinan risiko yang dihadapi setiap pekerja.

Ketiga, setiap pekerja bebas untuk memilih dan menerima pekerjaan dengan risiko yang sudah diketahuinya itu atau sebaliknya menolaknya. Dengan kata lain, pekerja tidak boleh dipaksa atau terpaksa untuk melakukan suatu pekerjaan penuh risiko. Karena itu, setelah dia mengetahui risiko dan kompensasinya, ia harus secara terbuka menerima atau menolaknya tanpa paksaan apa pun.

Jika ketiga hal ini bisa dipenuhi, suatu perusahaan sudah dianggap menjamin secara memadai hak pekerja atas perlindungan keselamatan, keamanan, dan kesehatan kerja. Kalaupun pada akhirnya terjadi resiko tertentu, secara etis perusahaan tersebut tetap di nilai baik.

**e. Hak untuk diproses hukum secara sah**

Hak ini terutama berlaku ketika seorang pekerja dituduh dan diancam dengan hukuman tertentu karena diduga

melakukan pelanggaran atau kesalahan tertentu. Dalam hal ini, pekerja tersebut wajib diberi kesempatan untuk mempertanggungjawabkan tindakannya. Ia wajib diberi kesempatan untuk membuktikan apakah Ia melakukan kesalahan seperti dituduhkan atau tidak.

Ini berarti, baik secara legal maupun moral perusahaan tidak diperkenankan untuk menindak seorang karyawan secara sepihak tanpa mencek atau mendengarkan pekerja itu sendiri. Tindakan sepihak dengan memecat pekerja itu, misalnya, merupakan tindakan yang sewenang-wenang dan melanggar hak dan martabat setiap pekerja, setiap manusia. Siapa pun karyawan itu, dia harus di dengar dan harus pula bisa membuktikan posisinya dengan saksi dan bukti yang dapat dipertanggung jawabkan.

**f. Hak untuk Diperlakukan secara Sama**

Dengan hak ini ditegaskan bahwa semua pekerja, pada prinsipnya, harus diperlakukan secara sama, secara *fair*. Artinya tidak boleh ada diskriminasi dalam perusahaan baik dalam sikap dan perlakuan, gaji, maupun peluang untuk jabatan, pelatihan atau pendidikan lebih lanjut. Tentu saja tetap saja ada perbedaan, tetapi perbedaan dalam gaji dan peluang misalnya, harus didasarkan pada kriteria dan pertimbangan yang rasional, objektif, dan dapat dipertanggung jawabkan

secara terbuka, misalnya atas dasar kemampuan, pengalaman, dan prestasi. Diskriminasi yang didasarkan pada jenis kelamin, etnis, agama, dan sebagainya adalah perlakuan yang tidak adil.

**g. Hak atas Rahasia Pribadi**

Kendati perusahaan punya hak tertentu untuk mengetahui riwayat hidup dan data pribadi tertentu dari setiap karyawan, karyawan punya hak untuk dirahasiakan dan pribadinya itu. Bahkan perusahaan harus menerima bahwa ada hal-hal tertentu yang tidak boleh diketahui oleh perusahaan dan ingin tetap dirahasiakan oleh karyawan.

**h. Hak atas Kebebasan Suara Hati**

Hak ini menuntut agar setiap pekerja harus dihargai kesadaran moralnya. Ia harus dibiarkan bebas mengikuti apa yang menurut suara hatinya adalah hal yang baik. Konkretnya, pekerja tidak boleh dipaksa untuk melakukan tindakan tertentu yang dianggapnya tidak baik melakukan korupsi, menggelapkan uang perusahaan, menurunkan standar atau ramuan produk tertentu demi memperbesar keuntungan, menutup-nutupi kecurangan yang dilakukan di dalam perusahaan.

**b) Ketentuan Undang-Undang Tentang Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Pekerja Di Indonesia**

Pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja dalam meningkatkan sumber daya manusia merupakan bagian dari etika bisnis yang merupakan proses dan upaya untuk mengetahui hal-hal yang benar dan yang salah di tempat kerja, dan melakukan hal-hal yang berkenaan dengan produk dan pelayanan perusahaan, serta dalam hubungannya dengan pihak-pihak (pribadi, kelompok) yang memiliki kepentingan atau tuntutan terhadap perusahaan (*stake holders*).

Dalam hal ini ialah kriteria apa yang digunakan untuk menentukan nilai-nilai etis yang patut di dorong pelaksanaannya dengan hukum secara umum dapat dikatakan bahwa pihak yang potensial menderita kerugian sebagai akibat dari perbuatan orang lain dan tidak ada upaya yang dapat dilakukan untuk menghindar dari kerugian tersebut sepatutnya harus dilindungi. Pihak-pihak tersebut antara lain meliputi pemegang saham, kreditur, karyawan serta konsumen.

Dasar untuk memaksa pelaku bisnis mentaati nilai-nilai, etis tersebut adalah kepentingan umum meskipun belum ada. Peraturan perundangan yang dengan tegas memberikan definisi kepentingan umum, tetapi dari beberapa peraturan dapat diketahui bahwa istilah kepentingan umum merupakan suatu sifat yang dikaitkan (1) pada kegiatan untuk kepentingan bersama dari rakyat, kepentingan bersama

bangsa dan negara, dan kepentingan pembangunan (pasal 18 UUPA), (2) pada keadaan yaitu dalam keadaan mendesak untuk kepentingan umum seperti keadaan luar biasa yang membahayakan (pasal 49 UU 5/1986 tentang PTUN); pada tujuan perusahaan negara yakni turut membangun ekonomi nasional. Sesuai dengan ekonomi terpimpin dengan mengutamakan kebutuhan rakyat dan ketentraman serta kesenangan kerja dalam perusahaan menuju masyarakat yang adil dan makmur material dan spritual (pasal 14 UU 19/Prp/1960 tentang PN) tanggung jawab sosial perusahaan dengan lingkungan luar perusahaan antara lain hubungan dengan masyarakat dalam hal ini perusahaan baik secara langsung maupun tidak harus memelihara masyarakat sekitarnya, dan hubungan dengan konsumen ketentuan ini diatur dalam Undang-Undang No. 8 tahun 1999 tentang perlindungan konsumen, diantara ketentuan normatif itu terdapat Undang-Undang No. 5 tahun 1999 tentang larangan praktek monopoli dan persaingan usaha tidak sehat (diberlakukan 5 Maret 2000) undang-undang ini memuat definisi perusahaan terhadap konsumen, dan tanggung jawab sosial berikutnya adalah terhadap pencemaran diatur dalam pasal 35 Undang-Undang No. 23 tahun 1997 dalam pasal tersebut dapat disimpulkan bahwa tanggung jawab mutlak diterapkan dalam hal adanya.

- Usaha dan kegiatan yang menimbulkan dampak besar dan penting terhadap lingkungan hidup, menggunakan bahan berbahaya dan beracun, atau menghasilkan limbah berbahaya atau beracun.

Dalam hubungan dengan pemegang saham ketentuan tersebut diatur dalam Undang-Undang No. 1 tahun 1995. Selain diatur dalam pengaturan pasal 84 B RUU tentang perubahan Undang-Undang No. 5 tahun 1995 tentang pasar modal ayat (1). Pasal 84 B RUU Pasar Modal menyatakan bahwa Emiten dan perusahaan publik wajib memenuhi prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan yang baik penjelasan dari ayat tersebut bahwa prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan yang baik (*good corporate government*) meliputi antara lain prinsip *fairness transparency, acountability* dan *responsibility*. Pengaturan ini dimaksudkan untuk memberikan perlindungan kepada pemegang saham terutama pemegang saham publik dan sebagai perwujudan tanggung jawab perusahaan kepada publik.

Dari perspektif historis pelaksanaan tanggung jawab perusahaan terhadap pekerja mengacu pada peraturan mengenai dunia kerja di Indonesia ditandai dengan lahirnya Undang-Undang Perburuhan No. 23 Tahun 1948. Pada tahun 1959 Undang-Undang Perburuhan mengalami sedikit perbaikan, baik peraturan lama maupun baru substansi peraturan ditandai dengan keberpihakan pemerintah kepada kepentingan pekerja yang tampak sangat dominan. Terlebih pada tahun 1964, peraturan dibuat sedemikian rupa sehingga kepentingan pekerja sangat ditonjolkan.

Berdasarkan ketentuan perundang-undangan pengaturan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja meliputi No. 21 tahun 2000 tentang Serikat Pekerja, Undang-Undang No. 28 tahun

2000 tentang perubahan berlakunya Undang-Undang No. 25 tahun 1997 tentang Ketenagakerjaan menjadi undang-undang, diharapkan undang-undang ini mempunyai sifat antisipatif sehingga masalah-masalah pekerja dalam suatu perusahaan dapat terakomodasi dalam undang-undang baru ini. Selain dari itu dalam masalah tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja, pemerintah juga mengeluarkan Peraturan Pemerintah No. 83 tahun 2000 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah No. 14 tahun 1993 tentang Penyelenggaraan Program Jaminan Sosial Tenaga Kerja sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah No. 79 tahun 1998, kemudian dengan adanya Keputusan Menaker Republik Indonesia Kep.150/Men/2000 tentang Penyelesaian Pemutusan Hubungan dan Penetapan Uang Pesangon, Uang Penghargaan Masa Kerja dan Ganti Kerugian di Perusahaan dan Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia No. Kep.266/Men/2000 tentang Perubahan Pasal 1, Pasal 3 Pasal 11, Pasal 20 dan Pasal 21 Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor Per-01/Men/1999 tentang Upah Minimum dan Keputusan Menteri Negara / Kepala Badan Penanaman Modal dan Pembinaan Usaha Milik Negara No. Kep.23/M-PM-P BUMN/2000 tentang Pengembangan Praktek *Good Corporate Governance* Dalam Perusahaan Perseroan.

Dalam undang-undang mengenai *Good Corporate Governance* dalam hakekatnya. Pedoman *Good Corporate Governance* dimaksudkan berlaku bagi semua jenis perusahaan yang didirikan

berdasarkan peraturan perundang-undangan Republik Indonesia, meskipun pada awalnya hanya perseroan terbuka, badan usaha milik negara dan perusahaan yang menggunakan tau mengelola dana publik saja yang harus memelopori penerapan pedoman ini. Namun semua perusahaan yang didirikan berdasarkan peraturan perundang-undangan Republik Indonesia juga diharapkan dapat menerapkan pedoman ini dengan secepat mungkin.<sup>143</sup>

Dalam ketentuan pedoman tersebut No. XII terdapat ketentuan mengenai kepatuhan pada peraturan perundang-undangan tentunya proteksi kesehatan keselamatan kerja dan pelestarian lingkungan dan prinsipnya direksi wajib memastikan bahwa perseroan pabrik, toko, kantor dan lokasi usaha serta fasilitas perseroan lainnya, memenuhi berkenaan dengan perundang-undangan yang berlaku berkenaan dengan pelestarian lingkungan, kesehatan dan keselamatan kerja direksi wajib mengambil tindakan yang cepat untuk menghindari terjadinya kecelakaan dan gangguan kesehatan di tempat kerja. karyawan harus memperoleh tempat kerja yang aman dan sehat. Dalam melaksanakan tugas ini. Direksi wajib memperhatikan peraturan perundang-undangan dan norma standar kehati-hatian yang wajar.

Perundang-undangan perburuhan di banyak negara umumnya berisi tindakan-tindakan jaminan kerja yang menetapkan kondisi-kondisi dan prosedur-prosedur hukum dimana perusahaan dapat melepaskan seorang pegawai. Walaupun prosedur-prosedur ini dapat

---

<sup>143</sup>. Pedoman Good Corporate Governance, News Letter No. 45/XII/Juni/2001, Hal. 24.

berlangsung lama dan memakan banyak biaya-biaya untuk pelepasan ini dapat mendorong mereka untuk mengadakan investasi dalam pengembangan keterampilan para pekerja. Jaminan pekerjaan dapat juga menahan pekerja yang memiliki rasa loyalitas. Ini juga disusul dengan peningkatan produktivitas, karena para pekerja tidak lagi takut bahwa mereka akan digantikan dengan teknologi baru.<sup>144</sup>

Dari sebaliknya, di negara berkembang, pemerintah biasanya membatasi hak pekerja dan menekan pergerakan buruh agar dapat mengendalikan biaya buruh dalam tahap awal. Pembangunannya di negara-negara Asia Tenggara dan Timur. Serikat buruh diberi sedikit kebebasan seperti di utarakan Prahalad, sistem politik otoriter yaitu : Korea Utara, Cina atau disiplin (seperti Singapura) memungkinkan mereka memasarkan ide buruh yang murah dan tidak adanya gangguan kerja Cina mungkin memiliki sistem yang tidak efisien namun tidak akan ada pemogokan.<sup>145</sup>

Menurut Werner ketenagakerjaan mempunyai dua arti yang jelas (1) merujuk pada terminologi aktual tenaga kerja, kualitas kerja, dan kebaikan tenaga kerja pada suatu tempat yang nyata dan waktu tertentu (2) suatu ketentuan dan suatu pemberian ketegasan hak.<sup>146</sup>

Secara normatif, substansi peraturan pekerja, diarahkan kepada kepentingan dinamika dan pertumbuhan ekonomi, oleh karena itu

---

<sup>144</sup> John Middleton, Adrian Ziderman, and Arvil Van Adams, *Skills For Productivity Vocational Education and Training Developing Countries*, a World Bank Book, New York : Oxford University Press, 1993, Hal. 96.

<sup>145</sup> CK Prahalad, *Globalization : Pitfalls, Pain and Potential*, Rajiv Gandhi Institute for Contemporary Studies, 1992, Hal. 24.

<sup>146</sup> Simon Deakin and Frank Wilkinson, *Right vs Efficiency The Economic Case for Transnational Labour Standards Industrial*, Law Journal Volume 23 December, 1994, Hal. 289.

dinamika dan kehidupan pekerja dalam segala bentuknya diarahkan pada pencapaian produktifitas secara optimal.

### **C. Arti Penting Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Pekerja Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia.**

Dalam setiap persaingan akan selalu menguntungkan bagi mereka yang lebih profesional dari pada mereka yang profesional atau bahkan tidak profesional sama sekali. Profesionalisme sangat erat hubungannya dengan aset perusahaan yang paling berharga yaitu sumber daya manusianya, semakin tinggi nilai aset perusahaan yang paling berharga ini semakin besar kemungkinan perusahaan memenangkan persaingan. Karena profesionalisme dari sumber daya manusia yang dimiliki merupakan kunci sukses bagi kemajuan perusahaan.

Peningkatan profesionalisme sumber daya manusia hanya bisa terwujud apabila bangsa sendiri bahu membahu meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Hal ini merupakan tugas bersama baik perusahaan, industri maupun instansi pemerintah untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan dari sumber daya manusianya yang dalam hal ini menyangkut mutu tenaga kerja. Agar dapat membantu kegiatan perusahaan sesuai dengan tingkat pendidikan dan keterampilan George R. Terry menyatakan bahwa :

*“Arti penting sumber daya manusia bagi suatu perusahaan terletak pada kemampuannya untuk bereaksi secara sukarela dan secara positif terhadap sasaran-sasaran pelaksanaan pekerjaan serta kesempatan-kesempatan dan dalam rangka usaha melaksanakannya mereka mencapai kepuasan dari hasil*

*pekerjaan dan karena berada dalam lingkungan kerja yang bersangkutan. Hal tersebut mengharuskan dipenuhinya syarat-syarat bahwa orang-orang yang tepat dengan pengetahuan yang tepat. Berada pada tempat yang tepat pada waktu yang tepat untuk melaksanakan pekerjaan yang harus dikerjakan.<sup>147</sup>*

Dari pendapat tersebut di atas dapat terlihat bahwa tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja dalam meningkatkan sumber daya manusia mempunyai arti penting bagi perusahaan dalam mencapai tujuan, terutama orang-orang yang mempunyai kemampuan, pengetahuan dan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan.

Masalah mutu tenaga kerja adalah masalah yang sangat penting bagi suatu perusahaan sebab kelangsungan hidup suatu perusahaan sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.

**1) Berpartisipasi (berperan serta) dalam perancangan dan pelaksanaan audit secara periodik.**

Dalam upaya menanggapi tekanan bagi perusahaan untuk mengemban tanggung jawab sosial dan untuk bertanggung gugat terhadap berbagai pihak yang berkepentingan atas prestasi mereka. Banyak perusahaan telah membuat laporan tentang aktivitas sosial mereka. Laporan itu disebut sebagai audit sosial.

Ada dua jenis audit sosial yang sangat berbeda. Jenis pertama diwajibkan oleh badan-badan pemerintah untuk memenuhi persyaratan pelaporan tentang berbagai aktivitas seperti persamaan kesempatan,

---

<sup>147</sup> G. R. Terry, *Azas-Azas Manajemen*, Terjemahan Winardi, Aksara Bandung, 1983, Hal. 298.

pencegahan pencemaran dan kualitas produk, persyaratan pelaporan sangat bervariasi. Jenis kedua meliputi audit sosial yang menyangkut program organisasi yang diselenggarakan secara sukarela, dari komputer singkat dalam laporan tahunan sampai dengan laporan penelitian yang sangat rinci.<sup>148</sup>

Jelaslah, bahwa perusahaan berkepentingan mengidentifikasi sebelum terjadi dan bukan setelah terjadi, kemudian tidak ada satu perusahaan pun yang dapat mengkaji secara lengkap dan mendalam segala faktor lingkungan yang mungkin perusahaan. Dalam audit situasi semua informasi yang dikumpulkan seyogyanya memberikan suatu landasan untuk melengkapi proses perencanaan strategis dalam semua tahapannya mulai dari penilaian ulang misi sampai penyusunan strategi dan pengimplementasinya<sup>149</sup>.

Perusahaan yang paling berhasil pada tahun-tahun mendatang adalah perusahaan yang tidak hanya menawarkan produk berkualitas dengan harga bersaing, tetapi juga perusahaan yang berhasil menyesuaikan sumber dayanya dengan tuntutan sosial yang berubah-ubah, perusahaan yang lebih mampu memberi tanggapan relatif terhadap aspirasi sosial dari orang-orang yang dilayani sebaliknya, perusahaan yang akan gagal pada waktu-waktu mendatang adalah perusahaan yang tidak dapat memahami kaitan dengan masyarakat

---

<sup>148</sup> George A. Steinter, John B. Miner, *Kebijakan dan Strategi Manajemen*, Alih Bahasa Ticoalu dan Agus Dharma Penerbit Erlangga Jakarta, 1997, Hal. 64.

<sup>149</sup> Ibid hal. 91.

sekitar dan karenanya akan mengabaikan peluang untuk melayani, tumbuh dan berlabar.<sup>150</sup>

Tentu saja selalu ada persoalan mengenai audit sosial ini berkaitan dengan teknik penilaian dan pengukuran. Namun, dengan melibatkan berbagai ahli dari berbagai disiplin ilmu, khususnya yang berhubungan dengan masalah-masalah sosial, budaya, etika dan semacamnya, dapat dicapai sebuah penilaian dan pengukuran yang mendekati obyektif walaupun tidak sempurna tujuan akhir audit ini terutama untuk melihat sejauhmana kegiatan bisnis perusahaan tersebut masih tetap berjalan dengan nilai tujuan dan misi yang diembannya. Karena itu, sasaran akhir audit sosial bukanlah untuk memperoleh sebuah gambaran dan tabel kuantitatif mengenai kinerja perusahaan, melainkan gambaran kualitatif tentang aspek-aspek sosial, kultural dan moral yang telah dicapai perusahaan dan dapat dilihat berdasarkan faktor-faktor tertentu yang bisa ditelusuri kendati belum tentu bisa diukur secara kuantitatif.

Dengan audit sosial lalu bisa dinilai apakah tujuan dan misi perusahaan yang berkaitan dengan dan didasarkan pada nilai tertentu, termasuk tanggung jawab moral dan sosial perusahaan, telah diimplementasikan, faktor apa saja yang mendukungnya.

---

<sup>150</sup> Richar Gestenberg, *Pidato yang disampaikan pada Institutional Investor Conference, General Motor Technical Center, Warren Michigan, 8 Februari 1973.*

## 2) Dalam meningkatkan Sumber Daya Manusia.

### a) Tinjauan umum tentang sumber daya manusia.

Sumber Daya Manusia (*human resource*) dari suatu bangsa, bukan modal fisik ataupun sumber daya material, merupakan faktor yang paling menentukan karakter dan kecepatan pembangunan sosial dan ekonomi bangsa yang bersangkutan. Frederick Harbison dari Universitas Princeton mengemukakan sebagai berikut :

*“sumber daya manusia merupakan modal dasar dari kekayaan suatu bangsa modal fisik dan sumber daya alam hanyalah faktor produksi yang pada dasarnya bersifat pasif, manusialah yang merupakan agen-agen aktif yang akan mengumpulkan modal, mengeksploitasi sumber-sumber daya alam, membangun berbagai macam organisasi sosial, ekonomi dan politik, serta melaksanakan pembangunan nasional. Jelaslah bahwa jika suatu negara tidak segera mengembangkan keahlian dan pengetahuan rakyatnya dan tidak memanfaatkan potensi mereka secara efektif dalam pembangunan dan pengelolaan ekonomi nasional, maka untuk selanjutnya negara tersebut tidak akan dapat mengembangkan apapun.”*<sup>151</sup>.

Saat ini kita harus dimasa yang oleh Peter Drucker disebut dengan *“the age of discontinuity”*, yaitu suatu masa yang memaksa kita untuk terikat dalam hal yang disebut *upside down thinking*. Secara maya, segala sesuatu yang kita tahu dan semua asumsi

---

<sup>151</sup>. Frederick, H., Harbison, *Human Resources as The Wealth of Nations*, New York University Press, 1973, Hal. 3.

mengenai praktek-praktek manajerial disebutkan dalam bentuk pertanyaan dan untuk alasan yang baik, metode-motede lama tidak lagi bekerja dengan cukup baik.

Pertanyaan harus kita jawab dengan memusatkan pada berbagai redefinisi dasar perusahaan kita tidak hanya membebaskan dan mendorong inovasi di setiap level organisasi tetapi juga mengacu seluruh ekonomi baru.

Perubahan yang bergulir pada penghujung abad ini menuntut pembaharuan dalam berbagai segi kehidupan manusia pembaharuan dalam berbagai segi kehidupan manusia terutama yang menyangkut masalah nilai dan kualitas. Nilai merupakan sesuatu yang potensial dalam arti terdapatnya hubungan yang harmonis dan perubahan yang kreatif <sup>152</sup>. masa depan akan ditandai adanya universalisasi nilai kultural sehingga abad yang diperkirakan merupakan era yang berbeda dengan waktu-waktu sebelumnya yang telah diawali dengan perkembangan pesat ilmu pengetahuan dan teknologi.

Salah satu alternatif yang dominan adalah melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia pemikiran kreatif dan reflektif menunjukkan adanya perubahan dari waktu ke waktu dan sekaligus

---

<sup>152</sup>. Cheng, Chung, Ying, *Chinese Metaphysics as Non Metaphysics Confucian and Thaoist Insight into The Nature of Reality*, dalam Allinson Robert E, *Understanding The Chinese Mind The Philosoical Roots*, Oxford University Press, Oxford 1995.

terbuka dan berkembang dalam upaya mencari dan menemukan jalan keluar dari berbagai macam problematika kehidupan.<sup>153</sup>

Bagi bangsa Indonesia salah satu problematika yang perlu mendapatkan perhatian adalah rendahnya kualitas sumber daya manusia seperti ditemukan oleh *United Nation Development Programme (UNDP)*. Pada awal dekade goan Indonesia berada pada peringkat ke 98 kemudian menurun menjadi 105, sedangkan Jepang peringkat I, Hongkong 25, Singapura 37 dan Malaysia 52<sup>154</sup> dan dari data *Human Development Index (HDI)* yang disajikan UNDP menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia tahun 2000 berada di urutan 109 jika tidak ada upaya perbaikan situasi ini akan terus memburuk ke titik terendah mengingat sejak tahun 1996 terakhir pada tahun 1999 HDI untuk Indonesia adalah 105 sementara tahun sebelumnya diurutan 99.<sup>155</sup>

Peringkat HDI tahun 2000 sedikit lebih baik dari pada Vietnam yang berada di urutan 110 namun sangat jauh berbeda dengan negara-negara anggota ASEAN lainnya. HDI di Singapura berada di urutan 22, Brunei 25, Malaysia 56 serta Thailand dan Philipina masing-masing di urutan 67 dan 77.

---

<sup>153</sup> Lao, Sze-Kwang, *on Understanding Chinese, Philosophy an Inquiry and a Proposal*, dalam Allinson, RE, *Understanding The Chinese Mind The Philosophical Roots*, Oxford University Press Oxford, 1995.

<sup>154</sup> Hadipranata, Asip. F, *Produktivitas Insani (Human Productivity)*, Buletin Psikologi Tahun IV No. 2 Desember 1996, Hal. 1 – 18.

<sup>155</sup> Jusuf Irianto, *Isu-isu Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Insan Cendekia Surabaya 2001, Hal. 1.

Sumber daya manusia (*human resource*) adalah “*the people who are ready, willing, and able to contribute to organizational goals*”<sup>156</sup> yang dimaksud dengan organisasi dalam *organizational goals* bukan hanya industri atau perusahaan juga termasuk organisasi diberbagai bidang.

#### **b) Langkah-Langkah Tindak Lanjut Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia**

Setidaknya ada tiga kelemahan mendasar yang melekat pada capabilitas pekerja Indonesia. Pertama, adalah rendahnya *skill* atau penguasaan keahlian spesifik sesuai dengan kebutuhan pasar kerja. Kelemahan kedua menunjuk pada sempitnya pengetahuan (*knowlegde*) dan wawasan yang memungkinkan para pekerja tidak adaptif dengan perubahan di tempat kerja. Sedangkan ketiga adalah tingkat kemampuan (*ability*) dalam mengatasi setiap masalah pekerjaan yang berada pada titik terendah.

Ketiga kelemahan tersebut merendahkan kemampuan pekerja Indonesia dalam bersaing di pasar tenaga kerja internasional. Banyak posisi pekerjaan-pekerjaan strategis yang tersedia di isi oleh pekerja dari negara lain misalnya Philipina, Cina, Thailand, Korea serta lainnya. Berbagai persoalan tentang rendahnya kualitas pekerja membuat beban perekonomian nasional menjadi kian berat pemerintah dan sektor swasta hanya mampu membuka lapangan kerja baru tidak melebihi angka 1,5 juta. sementara pemasok tenaga kerja baru

---

<sup>156</sup> William B. Werther dan Keith Davis, *Dalam Human Resources and Personal Management* (Fifth Edition) MC Graw-Hill, Inc, New York, 1996.

mencapai 2 juta orang setiap tahunnya. Ini berarti sektor ketenagakerjaan menanggung beban angka pengangguran disamping menghadapi kendala kualitas pekerja.

Banyak faktor dapat menjelaskan penurunan produktivitas akhir-akhir ini, termasuk (1) penurunan pertumbuhan formulasi kapital fisik (2) kenaikan porsi pekerja kurang berpengalaman dalam angkatan kerja. (3) perubahan output dari barang ke jasa. (4) defisit federal yang semakin tinggi. (5) penurunan pengeluaran *research and development*.<sup>157</sup>

Dari data statistik dan berbagai studi kualitatif mengenai pertumbuhan ekonomi di negara-negara Barat memperlihatkan bahwa bukan pengembangan modal fisik yang telah memacu pertumbuhan ekonomi, melainkan pengembangan sumber daya manusia dan hal itu pula yang selama ini merupakan motor penggerak kemajuan ekonomi negara-negara maju.<sup>158</sup>

### **3) Keuntungan-keuntungan yang diperoleh dalam pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja dalam meningkatkan sumber daya manusia.**

Terdapat kesepakatan yang luas bahwa pendekatan strategi dalam manajemen sumber daya manusia melibatkan pendisainan dan pengimplementasian serangkaian kebijakan dan praktik internal yang

---

<sup>157</sup>. *Quarterly Labor Productivity* di <http://Statsbls-gov.Lprhome.htm>

<sup>158</sup>. Michael P. Todaro, *Pembangunan Ekonomi Di Dunia Ketiga*, Erlangga Jakarta, 1996, Hal. 475.

konsisten untuk menjamin bahwa *human capital* perusahaan memberikan kontribusi pada penyampaian tujuan-tujuan bisnis<sup>159</sup>.

Salah satu pendekatan strategis yang harus dimiliki perusahaan sistem evaluasi kinerja sumber daya manusia yang efektif dan dapat dimanfaatkan dalam organisasi yang berbasis tim, organisasi yang *flat* dan *lean*. Organisasi yang harus berjuang untuk tetap bertahan dalam lingkungan yang kompetitif sistem penilaian kinerja yang efektif akan mampu mendorong timbulnya perilaku *favor doing* dan *voluntering to do extra work* yang oleh Borman dan Montowidlo diidentifikasi sebagai *contextual performance* dan oleh organ dinyatakan sebagai *organizational citizenship*.<sup>160</sup>.

Pertumbuhan sebagai akibat kenaikan produktivitas tenaga kerja yaitu pertumbuhan yang dicapai dengan menghasilkan lebih banyak output dari setiap jam kerja pertumbuhan perekonomian tergantung pada produktivitas tenaga kerja dan jumlah orang yang di pekerjakan, perekonomian dapat tumbuh dengan meningkatkan produktivitas tenaga kerja atau meningkatkan employment atau keduanya.<sup>161</sup>.

### **Keuntungan Dalam Pengorganisasian**

Setiap organisasi/perusahaan memerlukan kegiatan pengorganisasian berupa pembidangan dan pembagian kerja, pengaturan dan penempatan tenaga kerja, pengaturan dan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab, pengaturan

---

<sup>159</sup>. M.A Huselid, SE Jackson dan R.S. Schuler, *Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance*, Academy of Management Journal, 1997, 40 (1), Hal. 171.

<sup>160</sup>. S. Ferris G.R, Hochwarter, W.A. Buckley, M.R. Harrel-Cook, G. dan Frink OD, *Human Resource Management*, Some New Directions Journal of Management 23 (3) Hal. 385.

<sup>161</sup>. The Bls. di [http : // stats.bls.gov/new.release/prod4.toc.htm](http://stats.bls.gov/new.release/prod4.toc.htm).

penetapan prosedur dan mekanisme kerja, dan lain-lain. Dengan pengimplementasi Manajemen SDM seluruh proses pengorganisasian akan berjalan efektif dan efisien.

- a. Organisasi/Perusahaan akan memiliki Sistem Informasi SDM yang akurat. Manajemen SDM bukan sekedar kegiatan administrasi personil atau manajemen personalia, yang sama sekali bukan kegiatan urusan kepegawaian. Manajemen SDM harus diwujudkan sebagai pusat atau sumber informasi tentang pekerja secara lengkap dan terkini (*up to date*).
- b. Organisasi/perusahaan akan memiliki hasil analisis pekerja/jabatan, berupa diskripsi dan atau spesifikasi pekerjaan/jabatan yang terkini (*up to date*). Dengan kata lain akan dimiliki informasi-informasi tentang tugas-tugas pokok dalam garis lini yang paling tepat untuk dilaksanakan, dengan mengurangi atau meniadakan kegiatan-kegiatan yang tidak relevan dengan usaha mencapai tujuan organisasi/ perusahaan secara maksimal.
- c. Organisasi/perusahaan memiliki kemampuan dalam menyusun dan menetapkan Perencanaan SDM yang mendukung kegiatan bisnis.
- d. Organisasi/perusahaan akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas rekrutmen dan seleksi tenaga kerja. Efisiensi dan efektivitas dimaksud bahwa dengan Manajemen SDM dimungkinkan untuk hanya mempekerjakan dan menempatkan para pekerja yang memiliki kemampuan prima dan bersedia bekerja keras, tekun, disiplin.
- e. Organisasi/perusahaan dapat melakukan kegiatan orientasi/sosialisasi secara terarah. Kejelasan tugas-tugas dan kondisi lingkungan kerja yang diungkapkan melalui Manajemen SDM, akan mempermudah pelaksanaan

orientasi/sosialisasi bagi setiap pekerja baru atau pekerja lama yang mengalami promosi atau mutasi/pemindahan.

- f. Organisasi/perusahaan dapat melaksanakan pelatihan secara efektif dan efisien. Manajemen SDM dalam kegiatannya mengidentifikasi keserasian antara pekerja dengan pekerjaan.
- g. Organisasi/perusahaan dapat melaksanakan penilaian karya secara efektif dan efisien, yang hasilnya dapat pula dipergunkan secara maksimal dalam melaksanakan kegiatan manajemen SDM yang lainnya.
- h. Organisasi/perusahaan dapat melaksanakan program pembinaan dan pengembangan karier sesuai kondisi dan kebutuhan. Dengan Manajemen SDM para pekerja memperoleh kesempatan yang luas dan adil dalam pengembangan kariernya.
- i. Organisasi/perusahaan dapat melakukan kegiatan penelitian/riset yang bermanfaat mengenai SDM. Selama sebuah Organisasi/perusahaan melaksanakan bisnisnya secara operasional, selalu akan dijumpai masalah-masalah SDM terutama yang berhubungan dengan kegiatan bisnis. Masalah-masalah tersebut tidak dapat dan tidak boleh diselesaikan secara spekulasi dan *trial and error*.
- j. Organisasi/perusahaan dapat menyusun skala upah (gaji) dan mengatur kegiatan berbagi keuntungan/manfaat lainnya dalam mewujudkan sistem balas jasa bagi para pekerja.

### **Keuntungan Fungsional**

Dilihat dari segi fungsi-fungsi di dalam perusahaan/organisasi, kenyataan menunjukkan bahwa para manajer mengemban fungsi yang penting

dalam mewujudkan kemampuan yang kompetitif. Fungsi manajer yang paling penting adalah sebagai pengambil keputusan dan penentu kebijaksanaan, yang akan diwujudkan menjadi pekerjaan oleh para pekerja. Dengan mengimplementasikan Manajemen SDM secara fungsional akan diperoleh berbagai keuntungan sebagai berikut :

- a. Manajemen SDM merupakan kegiatan yang mampu melayani (memberikan pelayanan) informasi bagi para manajer. Dalam kenyataannya setiap manajer dalam melaksanakan tugas-tugas pokok unit kerjanya, tidak dapat melepaskan diri dari tanggung jawab pengelolaan SDM.
- b. Manajemen SDM bersama manajer bidang lainnya akan dapat melakukan kontrol secara efektif, terarah dan obyektif. Kontrol sebagai kegiatan atau proses mengungkapkan tingkat efisiensi dan efektivitas pelaksanaan pekerjaan (penggunaan metode/cara bekerja, alat, prosedur/mekanisme kerja, QWL, dan lain-lain), adalah kegiatan yang terfokus pada SDM.
- c. Memberikan pengertian, pemahaman dan keyakinan bahwa proses pengembangan SDM bukan merupakan pemborosan dana, waktu dan fasilitas. Manajemen merupakan rangkaian membantu SDM agar menjadi sumber daya yang kompetitif.
- d. Para manajer memahami peranan kompensasi dan akomodasi untuk meningkatkan keamanan dan kepuasan kerja (QWL) yang berdampak langsung bagi sukses Organisasi/perusahaan.

- e. Para manajer memperoleh pelayanan berupa advis yang obyektif dalam menyelesaikan masalah-masalah SDM secara tuntas pada unit kerjanya masing-masing.

#### **Keuntungan Bagi Para Pekerja**

- a. Pekerjaan memperoleh rasa aman dan puas dalam bekerja, karena diperlakukan secara manusiawi oleh pihak atasan, yang memahami dan menghormati harkat dan martabat pekerja sebagai manusia yang sama seperti dirinya.
- b. Pekerja memperoleh jaminan keselamatan dan kesehatan kerja yang dibutuhkan setiap manusia dalam menjalani dan menjalankan hidup dan kehidupan sehari-sehari secara normal.
- c. Manajemen SDM memungkinkan dan mempermudah pekerja memperoleh keadilan dari perilaku yang tidak menguntungkan, dengan mengikuti prosedur yang efektif.
- d. Manajemen SDM memungkinkan pekerja memperoleh penilaian karya yang obyektif, karena kekeliruan yang disengaja atau tidak sengaja akan merugikan Organisasi/perusahaan.
- e. Para pekerja melalui Manajemen SDM akan memperoleh upah/gaji dan pembagian keuntungan/manfaat lainnya secara layak, sesuai jasa-jasanya dalam bekerja pada Organisasi/perusahaan.
- f. Manajemen SDM menciptakan dan memberikan suasana atau iklim kerja yang menyenangkan, baik secara fisik/material dalam hubungannya dengan tempat dan perlengkapan kerja, maupun berupa hubungan manusiawi (sosial) yang dikembangkan untuk mendukung produktivitas.

- g. Manajemen SDM yang memusatkan perhatiannya pada peningkatan produktivitas dan kualitas melalui SDM, memberikan keuntungan bagi para pekerja dengan memperoleh kesempatan yang cukup untuk menambah, wawasan bisnis.

#### **Keuntungan Bagi Masyarakat**

- a. Eksistensi Organisasi/perusahaan selalu disesuaikan dengan hukum yang berlaku dilingkungan masyarakat. Kondisi tersebut memungkinkan terwujudnya stabilitas kehidupan bermasyarakat, karena Organisasi/perusahaan tidak melakukan kegiatan bisnis yang menyimpang dan merugikan masyarakat sekitarnya atau yang lebih luas sesuai dengan jangkauan pemasaran produknya, baik berupa barang maupun jasa.
- b. Organisasi/perusahaan selalu memusatkan produksi dan pelayanannya untuk dan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat khususnya konsumen. Kondisi itu memungkinkan masyarakat memperoleh yang terbaik dalam usaha mewujudkan kesejahteraan, kenyamanan dan kemudahan hidup, sesuai dengan tingkat kemampuan masing-masing.
- c. SDM dari lingkungan setiap Organisasi/perusahaan dengan manajemen yang menempatkannya sebagai partner (mitra), menyadari secara tepat peranan masyarakat khususnya konsumen bagi sukses perusahaan.
- d. Pekerja sebagai suatu masyarakat khusus yang menghimpun diri dalam serikat sekerja, yang di Indonesia disebut Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (SPSI), sangat berkepentingan pada terbinanya hubungan yang baik dengan masyarakat pengusaha. Dengan Manajemen SDM terbuka peluang yang positif dan luas untuk mewujudkan hubungan baik yang dapat menjembatani kepentingan kedua belah pihak.

### **BAB III**

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **A. Hasil Penelitian**

Sesuai dengan metode yang telah ditetapkan dalam penelitian ini, yaitu studi pustaka yang di dukung dengan studi lapangan maka hasil penelitian pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja dalam meningkatkan sumber daya manusia yang diperoleh baik dari data primer maupun data sekunder dengan cara menelaah berbagai literatur, dokumen dan peraturan-peraturan yang ada serta pengamatan dan wawancara dengan pihak-pihak yang berkaitan di lokasi penelitian yaitu di kawasan industri Pulau Gadung Jakarta dan perusahaan yang dijadikan obyek penelitian ialah PT. Elegant Textile Industry, PT. Toyota Astra Motor, PT. National Gobel, PT. IBM Indonesia, PT. General Electric Indonesia, dan PT. Pusaka Tradisi Ibu.

#### **1. Perundang-undangan yang Mengatur tentang Tanggung Jawab Sosial Perusahaan terhadap Pekerja**

Tanggung jawab sosial perusahaan ada karena perusahaan sebagai salah satu komponen dalam masyarakat dan tidak terlepas dari kondisi sosial masyarakat. Dalam hal ini tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja memiliki ketentuan sebagai berikut :

##### **a) Pengadaan tenaga kerja**

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 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 akan dipilih.

Proses analisa jabatan setelah didesainnya 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.

#### **b) Pengembangan**

Dari sejumlah pengamatan banyak perusahaan di Indonesia cenderung menerapkan konsep tanggung jawab sosial ini dengan beberapa penyesuaian, demikian juga dengan persoalan *organisational learning* atau pembelajaran organisasional. Dengan demikian perusahaan harus dapat mengikuti arus perubahan global di bidang bisnis. Bagaimana pun bentuk perubahan tersebut dapat diatasi dengan proses pembelajaran yang dapat meningkatkan *skills, knowledge* dan *ability* para pekerja.

Pengembangan organisasi, sebagai jawaban atas perubahan yang merupakan strategi pendidikan yang kompleks, bertujuan untuk mengubah keyakinan, sikap nilai dan struktur organisasi agar mempunyai kemampuan dalam penyesuaian diri terhadap teknologi, pasar dan tantangan baru. Karena ituah pengembangan organisasi perlu dianggap sebagai satu langkah penting dalam manajemen berdasarkan sasaran.

#### **c) Kompensasi**

Kebijakan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja adalah menyangkut masalah kompensasi (*compensation*). Dalam hal ini dapat didefinisikan sesuatu yang berhubungan dengan pembayaran

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.

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 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.

#### **d) Integrasi**

Kebijakan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja adalah menyangkut masalah integrasi untuk menjembatani ketidakseimbangan hak dan kewajiban antara pengusaha dengan pekerja. Di Indonesia masih menjadi kendala besar dalam menciptakan iklim yang baik dalam kehidupan dunia usaha. Ada beberapa ukuran

yang memberikan petunjuk bagi efektivitas suatu program integrasi yang telah dikembangkan.

- Penelitian/*survei* moral penelitian tentang pendapat dan sikap atas berbagai hal yang menyangkut kepentingan organisasi perusahaan dapat dilakukan dan akan memberikan suatu indeks moral. Perbandingan atas hasil tersebut dapat dibuat bermacam-macam cara antar perusahaan satu dengan perusahaan lainnya, atau dengan membandingkan penelitian sekarang dengan penelitian yang dilakukan pada waktu yang lalu. Arah perkembangan/kemajuan di perusahaan karenanya dapat ditentukan, dan dapat dibandingkan dengan kemajuan perusahaan-perusahaan lain dalam industri yang bersangkutan.
- Pembolosan, keterlambatan, dan pergantian (*turnover*) ada banyak alasan untuk pembolosan, keterlambatan, dan pergantian. Menurut keyakinan banyak orang dalam manajemen personalia, faktor-faktor ini seringkali mencerminkan suatu sikap dasar suatu perusahaan tidak bertanggung jawab dan tidak peduli. Catatan yang dikumpulkan dalam suatu periode dapat memberikan ukuran yang baik dalam hal apakah karyawan berminat terhadap dan dapat menerima pekerjaan dan perusahaan tersebut.
- Jumlah keluhan (*grievances*), jumlah keluhan yang diajukan oleh para karyawan adalah indeks moral dalam industri yang sering dipergunakan. Harus dinyatakan bahwa perhitungan statistik yang sederhana dapat menyesatkan. Variabel-variabel penting lain yang

harus dipertimbangkan bersama-sama dengan jumlah keluhan adalah jenis keluhan yang diajukan, sumber organisasi, dan penetapan waktu untuk tindakan lain yang berhubungan seperti pengenalan program baru, umumnya jumlah keluhan yang diajukan dibandingkan dengan jumlah yang diselesaikan demikian juga dengan jumlah yang memasuki proses pengendalian perbandingan ini dapat memberikan beberapa petunjuk tentang tingkat keberhasilan pemrosesan keluhan di dalam perusahaan itu.

- Masa depan pemantapan atas jumlah dan jenis kursus (*session*) penyuluhan dapat memberikan sistem peringatan dini untuk bidang-bidang yang mungkin mengalami kesulitan di masa depan.

Dalam hal ini integrasi bertujuan untuk memadukan kepentingan-kepentingan para karyawan manajemen dan serikat buruh, ketidakpuasan pekerja dan ketidakmampuan dalam memperjuangkan kepentingannya secara individu mendorong munculnya serikat pekerja, serikat pekerja yang efektif mampu memberikan perlindungan dan pembekuan terhadap kepentingan pekerja sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya. Bagi manajemen, keberadaan serikat pekerja dapat mempengaruhi fleksibilitas dalam pengambilan kebijakan namun sebaliknya juga dapat dipergunakan sebagai jembatan dalam mensosialisasikan dukungan atas kebijakan manajemen.

Dengan diundangkannya Undang-Undang Republik Indonesia No. 21 tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh yang

diundangkan dan mulai efektif mulai tanggal 4 Agustus 2000 maka segala hal yang berkaitan dengan serikat pekerja/serikat buruh pada saat ini harus menyesuaikan dengan undang-undang tersebut. Dalam Bab I mengenai ketentuan umum dalam pasal 1 disebutkan bahwa yang dimaksud dengan serikat pekerja/serikat buruh adalah pekerja/buruh baik di perusahaan maupun diluar perusahaan yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokrasi, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja/buruh serta meningkatkan kesejahteraan pekerja/buruh dan keluarganya.

Namun dengan undang-undang yang baru maka manajemen tidak dapat lagi melarang ketentuan dalam Bab III tentang pembentukan serikat pekerja/serikat buruh yang dalam pasal 5 selengkapnya sebagai berikut :

- (1) Setiap pekerja/buruh berhak membentuk dan menjadi serikat pekerja/serikat buruh.
- (2) Serikat pekerja/serikat buruh dibentuk oleh sekurang-kurangnya 10 (sepuluh) orang pekerja/buruh.

Selain itu juga bab VII juga mengatur tentang perlindungan hak berorganisasi yang diatur dalam pasal 28 yang selengkapnya berbunyi sebagai berikut :

*"Siapapun dilarang menghalang-halangi atau memaksa pekerja/buruh untuk membentuk atau tidak membentuk, menjadi pengurus atau tidak menjadi anggota pengurus, menjadi anggota atau tidak menjadi*

*anggota dan/atau menjalankan atau tidak menjalankan kegiatan serikat pekerja/serikat buruh dengan cara."*

- (a) Melakukan pemutusan hubungan kerja, memberhentikan sementara, menurunkan jabatan, atau melakukan mutasi.
- (b) Tidak membayar atau mengurangi upah pekerja/buruh.
- (c) Melakukan intimidasi dalam bentuk apapun.
- (d) Melakukan kampanye anti pembentukan serikat pekerja/serikat buruh.

Dalam suatu hubungan yang kooperatif, peran serikat pekerja adalah sebagai mitra, bukan pengkritik, dan serikat pekerja mempunyai tanggung jawab sama dengan manajemen untuk mencapai solusi yang kooperatif. Oleh karenanya, hubungan yang kooperatif membutuhkan suatu hubungan dimana serikat pekerja dan manajemen bersama-sama memecahkan masalah, saling berbagi informasi, dan mencari pemecahan yang integratif dengan fungsinya masing-masing pihak menjalankan fungsinya secara proporsional.

**e) Pemeliharaan**

Dalam pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja. Salah-satunya adalah pemeliharaan, karena area kerja erat kaitannya dengan kualitas kehidupan kerja, dinamika, situasi kerja dapat berpengaruh terhadap kondisi pekerja. Dengan kehidupan kerja baik fisik maupun non fisik yang tidak berkualitas menyebabkan pekerja tidak dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan optimal.

Pemeliharaan (*maintenance*) personalia terutama berhubungan dengan pelestarian keadaan fisik, mental dan emosi para karyawan. Ukuran dari efektivitas program yang direncanakan untuk mencapainya adalah sebagai berikut :

- Angka kecelakaan. Penggunaan ukuran-ukuran kecelakaan yang dapat diterima dan perbandingan tingkat kecelakaan dalam perusahaan dengan tingkat kecelakaan perusahaan pesaing akan memberikan dasar untuk mempertimbangkan kemungkinan dilakukannya tindakan perbaikan. Ukuran-ukuran kecelakaan yang paling umum digunakan adalah tingkat frekuensi dan tingkat keparahan.
- Premi asuransi. Salah satu ukuran program keselamatan yang sangat dikenal adalah biaya-biaya yang keluar dari satu (*out of pocket cost*) dalam bentuk premi asuransi. Jika kita mengetahui bahwa biaya-biaya tidak langsung lain dari satu kecelakaan berjumlah 4 kali biaya premi asuransi yang keluar dari saku, kita akan lebih menghargai besarnya arti dari ukuran ini.

Dalam hal ini pemeliharaan bertujuan untuk menjamin kesinambungan angkatan kerja yang mampu dan mau bekerja. Untuk melaksanakannya harus ada suatu perlindungan yaitu berupa jaminan sosial bagi tenaga kerja merupakan suatu perlindungan yang pertama kali diatur melalui Undang-Undang No. 33 tahun 1947 tentang Kecelakaan Kerja. Undang-undang ini memberikan ganti rugi kecelakaan dalam hubungan kerja. Ganti rugi dapat merupakan

penghasilan yang di dapat pekerja sebagai penghasilan yang dikategorikan dalam jaminan sosial.

Mula-mula asas yang digunakan untuk memberikan ganti rugi kepada pekerja yang mendapat kecelakaan sama dengan asas yang dipakai di masyarakat dalam kehidupan sehari-hari yakni "*siapa yang bersalah yang diharuskan memberi ganti rugi*". Tuntutan ganti rugi tersebut hanya berhasil bila pekerja dapat membuktikan bahwa pihak yang dituntut (majikan) "*bersalah*" atas terjadinya kecelakaan tersebut. Mengingat kedudukan pekerja sebagai golongan yang lemah, maka pekerja yang mendapat kecelakaan yang menimpa dirinya tidak akan berani melimpahkan kesalahan pada majikan. Di samping itu dalam praktek sehari-hari sebagian besar dari kecelakaan yang menimpa pekerja disebabkan oleh kurang hati-hatinya pekerja dalam menjalankan pekerjaan. Dalam keadaan demikian maka letak kesalahan pada pekerja itu sendiri, oleh karena itu maka pekerja tidak berhak menuntut kerugian pada majikan. Untuk melindungi, pekerja yang keadaan sosial ekonominya lemah dan karena majunya maka kemungkinan adanya kecelakaan yang menimpa pekerja akan bertambah banyak. Dengan adanya kenyataan-kenyataan tadi membawa perubahan dalam dasar pemberian ganti kerugian. Pembayaran bagi pekerja yang tertimpa kecelakaan tidak didasarkan lagi atas adanya "*kesalahan*" tetapi atas terdapatnya "*resiko*" kemungkinan mendapatkan kecelakaan pada waktu menjalankan pekerjaan. Resiko tersebut merupakan tanggung jawab majikan

dimana pekerja bekerja. Dasar/asas baru ini dinamakan *Resque Profesional*.

Dengan adanya asas tadi maka bila ada pekerja yang mendapat kecelakaan karena kecelakaan majikanlah yang akan mengganti kerugiannya. Asas resque profesional diatur dalam pasal 1 Undang-Undang No. 33 tahun 1947 tentang kecelakaan kerja.

Dari asas tersebut ada empat (4) faktor yang dipakai sebagai syarat untuk mendapat pembayaran ganti rugi yaitu :

- Kecelakaan tersebut harus benar-benar terjadi.
- Kecelakaan itu harus menimpa pekerja.
- Kecelakaan tersebut harus menimpa pekerja yang bekerja di perusahaan yang diwajibkan membayar tunjangan kecelakaan tersebut terjadi berhubungan dengan hubungan kerja.

Dalam Undang-Undang Nomor 3 tahun 1992 tentang program Jamsostek yaitu sistem jaminan sosial yang memberikan perlindungan dasar bagi tenaga kerja dan keluarga dalam menghadapi resiko ekonomi pada saat sakit, kecelakaan kerja dan saat berkurang atau hilangnya penghasilan karena kecelakaan kerja, tidak bekerja lagi atau meninggal dunia.

Undang-undang ini merupakan manifestasi dari Deklarasi Universal Hak Azasi Manusia 1948 dimana pemerintah Indonesia salah satu negara penandatangannya.

Jaminan sosial ini mempunyai beberapa aspek antara lain :

- a) Memberikan perlindungan dasar untuk memenuhi kebutuhan hidup minimal bagi pekerja beserta keluarganya.
- b) Merupakan penghargaan kepada pekerja yang telah menyumbangkan tenaga pikirannya pada perusahaan tempat mereka bekerja.

Persyaratan kepesertaan jaminan sosial tenaga kerja diatur dalam Undang-Undang No. 3 tahun 1992 pasal 4 ayat 3 yang berbunyi : “Persyaratan dan tata cara penyelenggaraan program jaminan sosial tenaga kerja diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah.”

Sesuai dengan bunyi pasal 2 ayat 4 Peraturan Pemerintah No. 14 tahun 1993 menyebutkan :

*Pengusaha yang memperkerjakan tenaga kerja sebanyak 10 orang atau lebih dan membayar upah paling sedikit Rp. 1.000.000.- sebulan wajib mengikut sertakan tenaga kerjanya dalam program Jamsostek meliputi :*

Jaminan berupa uang yang meliputi :

- (a) Jaminan kecelakaan kerja.
- (b) Jaminan kematian.
- (c) Jaminan hari tua.
- (d) Jaminan berupa pelayanan.

Peraturan mengenai hal tersebut pada saat ini diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 83 tahun 2000 tentang perubahan atas

Peraturan Pemerintah No. 14 tahun 1993 tentang penyelenggaraan jaminan sosial tenaga kerja sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah No. 79 tahun 1998.

**f) Pemisahan**

Kebijakan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja menyangkut pemutusan hubungan kerja mempunyai hubungan dengan ketentuan tentang adanya Jaminan Pendapatan (*income security*) bagi pekerja yang kehilangan pekerjaan. Sepanjang pendapatan yang terjamin itu berdasarkan pada aturan mengenai pemberian kompensasi, hal tersebut dapat dipandang sebagai suatu aspek dari hubungan kerja itu sendiri.

Pemutusan hubungan kerja dapat terjadi dengan berbagai sebab misalnya Peraturan perundangan-undangan yang berlaku, keinginan perusahaan, keinginan karyawan, pensiunan, kontrak kerja telah berakhir, kesehatan karyawan, meninggal dunia dan perusahaan dilikuidasi.

Terjadinya pemberhentian dapat menimbulkan kerugian-kerugian baik disisi perusahaan maupun karyawan. Dari sisi perusahaan kerugian- dapat timbul. Misalnya ada biaya-biaya penarikan, seleksi dan pengembangan. Dari sisi karyawan timbul karena kehilangan pekerjaan.

Agar tidak terjadi permasalahan karena pemberhentian ini, proses pemberhentian hendaknya berdasarkan peraturan-peraturan yang berlaku, tetapi dalam kenyataannya, pemberhentian sering

terjadi. Jika pemberhentian terpaksa dilakukan, hendaklah dilakukan menurut prosedur yang berlaku.

Mengenai alasan-alasan yang dapat membenarkan pemberhentian, berbagai peraturan nasional yang memuat asas bahwa pemberhentian itu harus beralasan, putusan pengadilan dan arbitrase yang mengadakan penafsiran terhadap aturan itu dan juga praktek, menunjukkan suatu persamaan pendapat umum bahwa alasan itu dapat digolongkan dalam tiga golongan.

- Alasan-alasan yang berkenaan dengan pribadi pekerja atau yang melekat pada pribadi pekerja misalnya tidak cukup, tidak mampu.
- Alasan-alasan yang berhubungan dengan kelakuan pekerja, misalnya tidak memenuhi kewajiban melanggar disiplin.
- Alasan-alasan yang berkenaan dengan jalannya perusahaan misalnya rasionalisasi, menurunnya hasil produksi.

Dalam hal pemutusan hubungan kerja pihak perusahaan pun terlebih dahulu merundingkan maksud dan tujuan adanya pemutusan hubungan kerja kepada serikat pekerja di unit perusahaan, karena ketentuan tersebut adalah merupakan prasyarat dapat atau tidaknya permohonan ijin pengesahan di terima oleh panitia penyelesaian perburuhan untuk disidangkan.

Mengenai pemutusan hubungan kerja di perusahaan swasta pemerintah sudah memberikan prosedur ketentuannya melalui Undang-Undang No. 12 tahun 1964 juga besarnya pesangon yang diberikan kepada pegawai yang terkena PHK sesuai dengan Peraturan

Menteri Tenaga Kerja No. 03/Men/1996 Pasal 24 dan Undang-Undang Ketenagakerjaan No. 25 tahun 1997 diatur dalam paragraf ke tujuh pemutusan hubungan kerja pasal 85-88 dan pada saat ini pengaturan hal tersebut diatur dalam Kepmenker Republik Indonesia. Keputusan 150/Men/2000 tentang penyelesaian pemutusan hubungan dan penetapan yang pesangon, uang penghargaan masa kerja dan ganti kerugian di perusahaan.

Yang dimaksud uang pesangon, uang jasa dan uang ganti kerugian menurut peraturan perundang-undangan tentang pemutusan hubungan kerja tidak ada yang mengaturnya. Namun dalam beberapa literatur dijumpai pengertian sebagai berikut :

Uang pesangon adalah uang diberikan kepada pegawai/pekerja pada waktu pemutusan hubungan kerja oleh pihak majikan/perusahaan yang didasarkan atas lamanya masa kerja yang telah ditempuh oleh pekerja/perusahaan yang bersangkutan dan besar imbalan pesangon (gaji tiap bulan).

Uang jasa adalah pemberian uang yang diberikan bukan karena pekerja telah berjasa, tapi kalau pekerja telah bekerja lebih dari lima tahun dan terjadi pemutusan hubungan kerja maka pekerja tersebut selain mendapat uang pesangon juga uang jasa.

Menurut Kepmenaker No. 150 tahun 2000, pekerja yang di PHK karena kesalahan berat mendapat uang penghargaan masa kerja dan uang ganti kerugian. Sedangkan bagi pekerja yang mengundurkan diri secara baik-baik akan mendapat uang penghargaan masa kerja dan

ganti kerugian. Kemudian dalam perkembangannya terbit Kepmenakertrans No. 78 tahun 2001 karena sampai saat ini belum diketahui ada negara yang memberikan kompensasi bagi buruh yang mengundurkan diri atau pekerja yang terkena PHK akibat kesalahan berat.

Namun di sisi lain, Depnarkertrans menyodorkan fakta yang memperlihatkan Kepmenaker No. 150 tahun 2000 tidak secara signifikan. Mendorong orang untuk melakukan kesalahan berat atau mengundurkan diri. Sejak Juli 2000 hingga Februari 2001 PHK akibat kesalahan berat sebanyak 2.014 orang atau 2,54 %. Sedangkan yang mengundurkan diri pada masa itu sebanyak 240 orang atau 0,31 %. Kemudian terbit Kepmenakertrans No. 111 tahun 2001 yang isinya pasal 35 A Kepmenakertrans No. 78 tahun 2001 tersebut diubah perubahan ini menjadikan perjanjian kerja yang memuat ketentuan uang pesangon, uang penghargaan masa kerja, dan ganti rugi yang melebihi ketentuan Kepmenakertrans No. 78 tahun 2001 masih tetap berlaku. Dalam perkembangannya terdapat perubahan ketentuan hal ini disebabkan kondisi yang terjadi pada saat ini.

a. Perubahan Pasal 35 A

“Perjanjian kerja atau peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama yang menetapkan pemberian uang pesangon uang penghargaan masa kerja dan ganti kerugian berdasarkan Kepmenakertrans No. 150 tahun 2000, maka sejak berlakunya Keputusan Menteri ini harus dengan sendirinya penetapan uang

pesangon, uang penghargaan masa kerja dan ganti kerugian didasarkan pada keputusan menteri ini”.

b. Kepmenakertrans No. 111 tahun 2001

“Dalam hal perjanjian kerja atau peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama memuat ketentuan-ketentuan pemberian uang pesangon, uang penghargaan masa kerja, dan ganti kerugian melebihi ketentuan-ketentuan dalam Kepmenakertrans No. 78 tahun 2001 maka ketentuan-ketentuan dalam perjanjian kerja atau peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama tersebut tetap berlaku.”

**g) Arah dari Tanggung Jawab Sosial Perusahaan terhadap Pekerja untuk memberikan Jaminan terhadap Pekerja**

Tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja adalah memberikan jaminan terhadap pekerja. Hal ini sesuai dengan standar ketenagakerjaan (*labour standard*) yang berkembang, standar ini memberikan alasan suatu masalah ekonomi dapat menjadi harmonis dengan kebijakan sosial dalam hal ini pekerja, tidak hanya dieksploitasi untuk memperbesar keuntungan, melainkan adalah mitra kerjanya demi mempertahankan kelangsungan dan keberhasilan bisnis perusahaan

Untuk bisa memperjuangkan kepentingannya, khususnya hak atas upah yang adil pekerja harus diakui dan dijamin haknya. Untuk berserikat dan berkumpul, mereka harus dijamin haknya untuk membentuk serikat pekerja dengan tujuan bersatu memperjuangkan

hak dan kepentingan semua anggota mereka. Hak berserikat dan berkumpul merupakan salah satu syarat penting untuk bisa menjamin hak atas upah yang adil. Dalam suatu masyarakat yang adil di antara pranata-pranata yang perlu untuk mencapai suatu sistem upah yang adil, serikat pekerja memainkan peran yang penting.

Kenyataan ini memaksa perusahaan-perusahaan modern untuk memperhatikan hak dan kepentingan karyawan sebaik-baiknya serta berusaha menjaga agar mereka betah bekerja pada perusahaan tersebut. Termasuk dalam usaha tersebut adalah memberikan gaji yang baik, penghargaan yang baik, setiap yang baik, suasana kerja yang baik, perlakuan yang adil dan *fair* kepada semua karyawan atas dasar-dasar yang rasional dan obyektif, perlakuan yang manusiawi, jaminan terhadap hak-hak karyawan dan sebagainya. Ini menunjukkan dengan jelas bahwa justru demi bertahan dalam persaingan yang ketat, justru tetap meraih keuntungan, perusahaan modern menyadari bahwa mereka perlu memperlakukan karyawannya secara baik dan etis.

Bahwa perlakuan yang baik terhadap karyawan telah menaikkan keuntungan perusahaan sebesar 20 % maksudnya perlakuan yang baik terhadap karyawan telah mencegah munculnya sikap-sikap tertentu pada karyawan yang merugikan perusahaan. Dengan perlakuan yang baik kerugian-kerugian yang disebabkan oleh sikap dan perilaku buruk di pihak karyawan dapat dicegah dengan demikian dapat menaikkan keuntungan bagi perusahaan atau sebaliknya menurunkan harga jual

produk. Karena kurangnya biaya yang tidak perlu untuk menutup kerugian-kerugian yang tidak perlu.

Sejauh kita sependapat bahwa kesejahteraan dan kebahagiaan manusia merupakan hal paling pokok yang dituju oleh moralitas, maka tindakan yang secara moral paling baik adalah tindakan yang mendatangkan kesejahteraan dan kebahagiaan terbesar bagi umat manusia, dengan menganggap kebahagiaan semua orang sama bobotnya.

Penghargaan dan jaminan terhadap hak pekerja merupakan salah satu penerapan dari prinsip keadilan dalam bisnis. Dalam hal ini keadilan menuntut agar semua pekerja diperlakukan sesuai dengan haknya masing-masing. Baik sebagai pekerja maupun sebagai manusia, mereka tidak boleh dirugikan, dan perlu diperlakukan secara sama tanpa diskriminasi yang tidak rasional. Karena pelaksanaan dan penegakan keadilan, sangat menentukan praktek bisnis yang baik dan etis, hal ini berarti bahwa pengakuan, penghargaan dan jaminan atas hak pekerja sangat ikut menentukan baik dan etisnya praktek bisnis.

Dalam bisnis modern yang penuh dengan persaingan ketat, para pengusaha semakin menyadari bahwa pengakuan, penghargaan, dan jaminan atas hak-hak pekerja dalam jangka panjang akan sangat menentukan sehat tidaknya kinerja suatu perusahaan. Ini disebabkan karena jaminan atas hak-hak pekerja pada akhirnya berpengaruh langsung secara positif atas sikap, komitmen, loyalitas, produktivitas, dan akhirnya kinerja setiap pekerja. Hal ini berpengaruh

langsung terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pengakuan, penghargaan dan jaminan atas hak karyawan semakin di sadari sebagai faktor yang menentukan kelangsungan dan keberhasilan bisnis suatu perusahaan. Penghargaan atau sebaliknya pelanggaran atas hak-hak pekerja akan membuat karyawan betah atau tidak betah, berdisiplin atau tidak, punya komitmen atau tidak, produktif atau tidak, loyal atau tidak.

## **h) Jenis-jenis Hak Pekerja**

### **a. Hak atas Pekerjaan**

Hak atas pekerjaan merupakan suatu hak asasi manusia. Karena, *Pertama* sebagai aktivitas kebutuhan hidup manusia.

*Kedua*, kerja merupakan perwujudan diri manusia. Melalui kerja, manusia merealisasikan dirinya sebagai manusia dan sekaligus membangun hidup dan lingkungannya yang lebih manusiawi.

*Ketiga*, hak atas kerja juga merupakan salah satu hak asasi manusia karena kerja berkaitan dengan hak atas hidup, bahkan hak atas hidup yang layak. Hanya dengan dan melalui kerjanya manusia dapat hidup dan juga dapat hidup secara layak sebagai manusia. Manusia tidak diperlengkapi oleh alam untuk bergantung sepenuhnya pada alam, termasuk tergantung sepenuhnya pada manusia lain.

Karena demikian pentingnya, hak ini lalu dikodifikasi dalam hukum positif oleh negara tertentu. Indonesia, misalnya

dengan jelas mencantumkan, dan berarti menjamin sepenuhnya, hak atas pekerjaan ini. Pasal 27, ayat 2, UUD 1945 dengan tegas menyatakan bahwa “Tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan”. Ini berarti negara kita mengakui dan menjamin hak atas pekerjaan sebagai hak asasi (*demi kemanusiaan*), dan juga karena hak ini berkaitan dengan *penghidupan yang layak* sebagai manusia. Ini menunjukkan bahwa sejauh sebelum Deklarasi Universal Hak-Hak Asasi Manusia PBB, yang juga menganggap hak atas pekerjaan sebagai suatu hak asasi manusia, Indonesia telah mengakui hak atas pekerjaan sebagai suatu hak asasi yang dimiliki setiap warga.

**b. Hak atas Upah yang Adil**

Hak atas upah yang adil merupakan hak legal yang diterima dan dituntut seseorang sejak ia mengikat diri untuk bekerja pada suatu perusahaan. Karena itu, perusahaan yang bersangkutan mempunyai kewajiban untuk memberikan upah yang adil.

Dengan hak atas upah yang adil sesungguhnya mau ditegaskan tiga hal. *Pertama*, bahwa setiap pekerja berhak mendapatkan upah. Artinya, setiap pekerja berhak untuk dibayar. Ini merupakan tuntutan yang harus dipenuhi. Dalam kerangka keadilan komutatif ini merupakan hak sempurna, yaitu hak yang dituntut untuk dipenuhi perusahaan dan bahkan setiap pekerja berhak memaksa perusahaan untuk memenuhinya.

*Kedua*, setiap orang tidak hanya berhak memperoleh upah. Ia juga berhak untuk memperoleh upah yang adil, yaitu upah yang sebanding dengan tenaga yang telah disumbangkannya. Dasar moralnya adalah prinsip keadilan komutatif, yaitu kesetaraan dan keseimbangan antara apa yang diperoleh pemilik perusahaan melalui dan dalam bentuk tenaga yang disumbangkan setiap pekerja di satu pihak dan apa yang diperoleh setiap pekerja dalam bentuk upah di pihak lain.

Hak *ketiga* yang akan ditegaskan dengan hak atas upah yang adil adalah bahwa pada prinsipnya tidak boleh ada perlakuan yang berbeda atau diskriminatif dalam hal pemberian upah kepada semua karyawan. Maka, upah yang adil kepada semua pekerja adalah perwujudan prinsip keadilan, perlakuan yang sama terhadap semua orang. Secara lebih spesifik itu berarti bahwa untuk pekerjaan yang sama dengan volume, intensitas, dan tingkat tanggung jawab yang sama semua pekerja harus dibayar secara sama dengan tetap memperhatikan pengalaman, lama kerja, dan pendidikan dari masing-masing pekerja.

Dalam Pasal 27, ayat 2, UUD 1945 di atas telah jelas menunjukkan bahwa terjaminnya hak atas pekerjaan belum dengan sendirinya menjamin suatu kehidupan yang layak bagi setiap warga negara, karena bisa terjadi bahwa orang dipekerjakan dengan tingkat upah yang sangat minim dan karena itu menyebabkan mereka tidak bisa hidup layak sebagai manusia.

Karena itu ditegaskan : “Tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan”. Indonesia tidak hanya mengatur agar setiap warganya memperoleh pekerjaan, tetapi lebih dari itu agar setiap warganya juga memperoleh penghidupan yang layak, yang diperoleh melalui jaminan atas upah yang adil.

Karena itu, sesungguhnya yang dimaksudkan dengan upah yang adil bukanlah berarti upah yang sama. Justru kesamaan dalam upah akan merupakan suatu bentuk ketidakadilan yang dibutuhkan dalam kaitan dengan upah yang adil adalah suatu tingkat upah yang paling rendah yang sesuai dengan rasa kemanusiaan. Artinya, yang dibutuhkan adalah suatu tingkat upah paling minim yang masih ditolerir rasa kemanusiaan dan keadilan kita, dan karena itu masih dianggap adil. Di bawah tingkat ini, upah tersebut akan dan harus dianggap sebagai tidak adil.

Tingkat upah minimum ini didasarkan pada perhitungan kebutuhan pokok rata-rata bagi pekerja di tempat tersebut. Tingkat upah minimum ini dianggap adil karena mampu menutupi biaya hidup yang mampu memulihkan kembali tenaga baik fisik dan mental pekerja itu, termasuk keluarga yang menjadi tanggungan mental dari moralnya. Lebih dari itu, tingkat upah minimum ini juga harus proporsional atau sebanding dengan tenaga yang telah diberikan.

**c. Hak untuk Berserikat dan Berkumpul**

Sebagaimana telah dikatakan di atas, tidak dapat disangkal bahwa persoalan upah yang adil berkaitan dengan kepentingan dua pihak yang saling bertentangan : Pemilik Modal dan Pekerja. Sehubungan dengan ini, tidak dapat pula disangkal bahwa upah yang adil tidak selamanya diberlakukan dalam suatu perusahaan. Karena itu, dalam banyak kasus upah yang adil memang harus juga diperjuangkan oleh pekerja itu sendiri. Rumitnya, pekerja, khususnya di negara-negara sedang berkembang, umumnya berada pada posisi tawar-menawar yang lemah dengan pihak pemilik perusahaan.

Untuk bisa memperjuangkan kepentingannya, khususnya hak atas upah yang adil, pekerja harus diakui dan dijamin haknya untuk berserikat dan berkumpul. Mereka harus dijamin haknya untuk membentuk serikat pekerja dengan tujuan bersatu memperjuangkan hak dan kepentingan semua anggota mereka. Hak berserikat dan berkumpul merupakan salah satu syarat penting untuk bisa menjamin hak atas upah yang adil dalam suatu masyarakat yang adil, di antara pranata-pranata yang perlu untuk mencapai suatu sistem upah yang adil, serikat pekerja memainkan peran yang penting.

Ada dua dasar moral yang penting dari hak untuk berserikat dan berkumpul ini. *Pertama*, ini merupakan salah satu wujud utama dari hak atas kebebasan yang merupakan salah satu hak

asasi manusia. Dasar filosofinya, manusia adalah makhluk sosial yang selalu menurut dan berdasarkan kodratnya cenderung berkumpul dan berserikat dengan sesamanya. Karena itulah hak pekerja untuk berserikat dan berkumpul merupakan salah satu hak asasi manusia yang harus dijamin. Melarang dan melanggar hak ini berarti merendahkan martabat manusia, khususnya sebagai makhluk sosial.

*Kedua*, sebagaimana telah dikatakan di atas, dengan hak untuk berserikat dan berkumpul, pekerja dapat bersama-sama secara bersama memperjuangkan hak mereka yang lain, khususnya hak atas upah yang adil. Dengan berserikat dan berkumpul, posisi mereka menjadi kuat dan karena itu tuntutan wajar mereka dapat lebih diperhatikan yang pada gilirannya berarti hak mereka akan lebih bisa dijamin. Tanpa hak berserikat dan berkumpul, mereka tidak bisa dijamin. Tanpa hak berserikat dan berkumpul, mereka akan sulit bersatu dan itu berarti posisi mereka menjadi lemah. Konsekuensinya, hak-hak mereka sulit ditegakkan. Karena itu, setiap pekerja berhak dan dijamin haknya untuk bergabung dengan sesama pekerja lainnya dalam sebuah serikat pekerja dan secara bersama berhak mengadakan tawar-menawar dengan pihak perusahaan.

**d. Hak atas Perlindungan Keamanan dan Kesehatan**

Selain hak-hak di atas, dalam bisnis modern sekarang ini semakin dianggap penting bahwa para pekerja dijamin keamanan,

keselamatan, dan kesehatannya. Lingkungan kerja dalam industri modern yang penuh dengan berbagai risiko tinggi mengharuskan adanya jaminan perlindungan atas keamanan, keselamatan dan kesehatan bagi para pekerja. Karena itu, pada tempatnya pekerja diasuransikan melalui asuransi kecelakaan dan kesehatan. Ini terutama dituntut pada perusahaan yang bergerak dalam bidang kegiatan yang penuh risiko. Bahkan di negara-negara industri maju, hal ini sudah menjadi ketentuan umum yang berlaku secara nasional.

*Pertama*, setiap pekerja berhak mendapat perlindungan atas keamanan, keselamatan, dan kesehatan melalui program jaminan atau asuransi keamanan dan kesehatan yang diadakan perusahaan itu. Jaminan ini mutlak perlu sejak awal sebagai bagian integral dari kebijaksanaan dan operasi suatu perusahaan. Jaminan ini, bersama upah atau gaji, tercakup dalam paket "*imbalan*" yang diterima setiap karyawan atas tenaga yang diberikannya pada perusahaan itu.

*Kedua*, setiap pekerja berhak mengetahui kemungkinan risiko yang akan dihadapinya dalam menjalankan pekerjaannya dalam bidang tertentu dalam perusahaan tersebut. Karena itu, perusahaan harus memberikan informasi serinci mungkin tentang kemungkinan-kemungkinan risiko yang dihadapi setiap pekerja.

*Ketiga*, setiap pekerja bebas untuk memilih dan menerima pekerjaan dengan risiko yang sudah diketahuinya itu atau

sebaliknya menolaknya. Dengan kata lain, pekerja tidak boleh dipaksa atau terpaksa untuk melakukan suatu pekerjaan penuh risiko. Karena itu, setelah dia mengetahui risiko dan kompensasinya, ia harus secara terbuka menerima atau menolaknya tanpa paksaan apa pun.

Jika ketiga hal ini bisa dipenuhi, suatu perusahaan sudah dianggap menjamin secara memadai hak pekerja atas perlindungan keselamatan, keamanan, dan kesehatan kerja. Kalaupun pada akhirnya terjadi resiko tertentu, secara etis perusahaan tersebut tetap di nilai baik.

**e. Hak untuk Diproses Hukum Secara Sah**

Hak ini terutama berlaku ketika seorang pekerja dituduh dan diancam dengan hukuman tertentu karena diduga melakukan pelanggaran atau kesalahan tertentu. Dalam hal ini, pekerja tersebut wajib diberi kesempatan untuk mempertanggungjawabkan tindakannya. Ia wajib diberi kesempatan untuk membuktikan apakah ia melakukan kesalahan seperti dituduhkan atau tidak.

Ini berarti, baik secara legal maupun moral perusahaan tidak diperkenankan untuk menindak seorang karyawan secara sepihak tanpa mencek atau mendengarkan pekerja itu sendiri. Tindakan sepihak dengan memecat pekerja itu, misalnya, merupakan tindakan yang sewenang-wenang dan melanggar hak dan martabat setiap pekerja, setiap manusia. Siapa pun karyawan

itu, dia harus di dengar dan harus pula bisa membuktikan posisinya dengan saksi dan bukti yang dapat dipertanggung jawabkan.

**f. Hak untuk Diperlakukan secara Sama**

Dengan hak ini ditegaskan bahwa semua pekerja, pada prinsipnya, harus diperlakukan secara sama, secara *fair*. Artinya tidak boleh ada diskriminasi dalam perusahaan baik dalam sikap dan perlakuan, gaji, maupun peluang untuk jabatan, pelatihan atau pendidikan lebih lanjut. Tentu saja tetap saja ada perbedaan, tetapi perbedaan dalam gaji dan peluang misalnya, harus didasarkan pada kriteria dan pertimbangan yang rasional, objektif, dan dapat dipertanggung jawabkan secara terbuka, misalnya atas dasar kemampuan, pengalaman, dan prestasi. Diskriminasi yang didasarkan pada jenis kelamin, etnis, agama, dan semacamnya adalah perlakuan yang tidak adil.

**g. Hak atas Rahasia Pribadi**

Kendati perusahaan punya hak tertentu untuk mengetahui riwayat hidup dan data pribadi tertentu dari setiap karyawan, karyawan punya hak untuk dirahasiakan dan pribadinya itu. Bahkan perusahaan harus menerima bahwa ada hal-hal tertentu yang tidak boleh diketahui oleh perusahaan dan ingin tetap dirahasiakan oleh karyawan.

**h. Hak atas Kebebasan Suara Hati**

Hak ini menuntut agar setiap pekerja harus dihargai kesadaran moralnya. Ia harus dibiarkan bebas mengikuti apa yang

menurut suara hatinya adalah hal yang baik. Konkretnya, pekerja tidak boleh dipaksa untuk melakukan tindakan tertentu yang dianggapnya tidak baik melakukan korupsi, menggelapkan uang perusahaan, menurunkan standar atau ramuan produk tertentu demi memperbesar keuntungan, menutup-nutupi kecurangan yang dilakukan di dalam perusahaan.

**i) Ketentuan Undang-Undang tentang Tanggung Jawab Sosial Perusahaan terhadap Pekerja di Indonesia**

Tanggung jawab sosial perusahaan ada karena perusahaan sebagai salah satu komponen dalam masyarakat dan tidak terlepas dari kondisi sosial masyarakat. Dalam hal ini tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja memiliki ketentuan sebagai berikut :

**(a) Pengadaan tenaga kerja**

Dalam proses pengadaan tenaga kerja, setiap pengusaha harus berpegang pada prinsip bahwa setiap tenaga kerja yang memenuhi kualitas yang memadai dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan berhak untuk menjalani test seleksi pegawai yang di maksud 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 akan dipilih.

#### **(b) Pengembangan**

Tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja dalam meningkatkan sumber daya manusia pengembangan organisasi, sebagai jawaban atas perubahan yang merupakan strategi pendidikan yang kompleks, bertujuan untuk mengubah keyakinan, sikap nilai dan struktur organisasi agar mempunyai kemampuan dalam penyesuaian diri terhadap teknologi, pasar dan tantangan baru. Karena itu pengembangan organisasi perlu dianggap sebagai satu langkah penting dalam manajemen berdasarkan sasaran.

#### **(c) Kompensasi**

Dalam kebijakan perusahaan terhadap pekerja adalah menyangkut masalah kompensasi landasan yang dipakai 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".*

**(d) Integrasi**

Dalam hal ini integrasi bertujuan untuk memadukan kepentingan-kepentingan para karyawan manajemen dan serikat buruh, ketidakpuasan pekerja dan ketidakmampuan dalam memperjuangkan kepentingannya secara individu mendorong munculnya serikat pekerja, serikat pekerja yang efektif mampu memberikan perlindungan dan pembekuan terhadap kepentingan pekerja sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya. Bagi manajemen, keberadaan serikat pekerja dapat mempengaruhi fleksibilitas dalam pengambilan kebijakan namun sebaliknya juga dapat dipergunakan sebagai jembatan dalam mensosialisasikan dukungan atas kebijakan manajemen.

Dengan diundangkannya Undang-Undang Republik Indonesia No. 21 Tahun 2000 tentang serikat pekerja/serikat buruh yang diundangkan dan mulai efektif mulai tanggal 4 Agustus 2000 maka segala hal yang berkaitan dengan serikat pekerja/serikat buruh pada saat ini harus menyesuaikan dengan undang-undang

tersebut. Dalam bab I mengenai ketentuan umum dalam pasal 1 disebutkan bahwa yang dimaksud dengan serikat pekerja/serikat buruh adalah pekerja/buruh baik di perusahaan maupun diluar perusahaan yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokrasi, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja/buruh serta meningkatkan kesejahteraan pekerja/buruh dan keluarganya.

Namun dengan undang-undang yang baru maka manajemen tidak dapat lagi melarang ketentuan dalam Bab III tentang pembentukan serikat pekerja/serikat buruh yang dalam pasal 5 selengkapnya sebagai berikut :

- (1) Setiap pekerja/buruh berhak membentuk dan menjadi serikat pekerja/serikat buruh.
- (2) Serikat pekerja/serikat buruh dibentuk oleh sekurang-kurangnya 10 (sepuluh) orang pekerja/buruh.

Selain itu juga Bab VII juga mengatur tentang perlindungan hak berorganisasi yang diatur dalam pasal 28 yang selengkapnya berbunyi sebagai berikut :

“Siapapun dilarang menghalang-halangi atau memaksa pekerja/buruh untuk membentuk atau tidak membentuk, menjadi pengurus atau tidak menjadi anggota pengurus, menjadi anggota atau tidak menjadi anggota dan/atau menjalankan atau tidak menjalankan kegiatan serikat pekerja/serikat buruh dengan cara.”

- (a) Melakukan pemutusan hubungan kerja, memberhentikan sementara, menurunkan jabatan, atau melakukan mutasi.
- (b) Tidak membayar atau mengurangi upah pekerja/buruh.
- (c) Melakukan intimidasi dalam bentuk apapun.
- (d) Melakukan kampanye anti pembentukan serikat pekerja/serikat buruh.

**(e) Pemeliharaan**

Pemeliharaan (*maintenance*) personalia terutama berhubungan dengan pelestarian keadaan fisik, mental dan emosi para karyawan. Ukuran dari efektivitas program yang direncanakan untuk mencapainya adalah sebagai berikut :

- Angka kecelakaan. Penggunaan ukuran-ukuran kecelakaan yang dapat diterima dan perbandingan tingkat kecelakaan dalam perusahaan dengan tingkat kecelakaan perusahaan pesaing akan memberikan dasar untuk mempertimbangkan kemungkinan dilakukannya tindakan perbaikan. Ukuran-ukuran kecelakaan yang paling umum digunakan adalah tingkat frekuensi dan tingkat keparahan.
- Premi asuransi. Salah satu ukuran program keselamatan yang sangat dikenal adalah biaya-biaya yang keluar dari satu (*out of pocket cost*) dalam bentuk premi asuransi. Jika kita mengetahui bahwa biaya-biaya tidak langsung lain dari satu kecelakaan berjumlah 4 kali biaya premi asuransi yang keluar dari saku, kita akan lebih menghargai besarnya arti dari ukuran ini.

Untuk melaksanakannya harus ada suatu perlindungan yaitu berupa jaminan sosial bagi tenaga kerja merupakan suatu perlindungan yang pertama kali diatur melalui Undang-Undang No. 33 tahun 1947 tentang kecelakaan kerja. Undang-undang ini memberikan ganti rugi kecelakaan dalam hubungan kerja. Ganti rugi dapat merupakan penghasilan yang di dapat pekerja sebagai penghasilan yang dikategorikan dalam jaminan sosial.

Asas-asas yang digunakan untuk memberikan ganti rugi yaitu siapa yang bersalah yang harus memberikan ganti kerugian. Dengan adanya asas tadi maka bila ada pekerja yang mendapat kecelakaan karena kecelakaan majikanlah yang akan mengganti kerugiannya. Asas resque profesional diatur dalam pasal 1 Undang-Undang Nomor 33 Tahun 1947 tentang kecelakaan kerja. Dari asas tersebut ada empat (4) faktor yang dipakai sebagai syarat untuk mendapat pembayaran ganti rugi yaitu :

- Kecelakaan tersebut harus benar-benar terjadi.
- Kecelakaan itu harus menimpa pekerja.
- Kecelakaan tersebut harus menimpa pekerja yang bekerja di perusahaan yang diwajibkan membayar tunjangan kecelakaan tersebut terjadi berhubungan dengan hubungan kerja.

Dalam Undang-Undang Nomor 3 tahun 1992 tentang Program Jamsostek yaitu sistem jaminan sosial yang memberikan perlindungan dasar bagi tenaga kerja dan keluarga dalam menghadapi resiko ekonomi pada saat sakit, kecelakaan kerja dan

saat berkurang atau hilangnya penghasilan karena kecelakaan kerja, tidak bekerja lagi atau meninggal dunia.

Undang-undang ini merupakan manifestasi dari Deklarasi Universal Hak Azasi Manusia 1948 dimana pemerintah Indonesia salah satu negara penandatangannya.

Jaminan sosial ini mempunyai beberapa aspek antara lain :

- a) Memberikan perlindungan dasar untuk memenuhi kebutuhan hidup minimal bagi pekerja beserta keluarganya.
- b) Merupakan penghargaan kepada pekerja yang telah menyumbangkan tenaga pikirannya pada perusahaan tempat mereka bekerja.

Persyaratan kepesertaan jaminan sosial tenaga kerja diatur dalam Undang-Undang Nomor 3 tahun 1992 pasal 4 ayat 3 yang berbunyi : *"Persyaratan dan tata cara penyelenggaraan program jaminan sosial tenaga kerja diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah."*

Sesuai dengan bunyi pasal 2 ayat 4 Peraturan Pemerintah No. 14 tahun 1993 menyebutkan :

*"Pengusaha yang memperkerjakan tenaga kerja sebanyak 10 orang atau lebih dan membayar upah paling sedikit Rp. 1.000.000.-sebulan wajib mengikut sertakan tenaga kerjanya dalam program Jamsostek."*

Jaminan berupa uang yang meliputi :

- a. Jaminan kecelakaan kerja.
- b. Jaminan kematian.
- c. Jaminan hari tua.
- d. Jaminan berupa pelayanan.

Peraturan mengenai hal tersebut pada saat ini diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 83 tahun 2000 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah No. 14 tahun 1993 tentang penyelenggaraan jaminan sosial tenaga kerja sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah No. 79 tahun 1998.

**(f) Pemisahan**

Kebijakan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja menyangkut pemutusan hubungan kerja mempunyai hubungan dengan ketentuan tentang adanya Jaminan Pendapatan (*income security*) bagi pekerja yang kehilangan pekerjaan. Sepanjang pendapatan yang terjamin itu berdasarkan pada aturan mengenai pemberian kompensasi, hal tersebut dapat dipandang sebagai suatu aspek dari hubungan kerja itu sendiri.

Mengenai pemutusan hubungan kerja di perusahaan swasta pemerintah sudah memberikan prosedur ketentuannya melalui Undang-Undang No. 12 tahun 1964 juga besarnya pesangon yang diberikan kepada pegawai yang terkena PHK sesuai dengan Peraturan Menteri Tenaga Kerja No. 03/Men/1996 Pasal 24 dan Undang-Undang Ketenagakerjaan No. 25 tahun 1997 diatur dalam

paragraf ke tujuh pemutusan hubungan kerja pasal 85-88 dan pada saat ini pengaturan hal tersebut diatur dalam Kepmenker Republik Indonesia. Keputusan 150/Men/2000 tentang penyelesaian pemutusan hubungan dan penetapan yang pesangon, uang penghargaan masa kerja dan ganti kerugian di perusahaan.

Menurut Kepmenaker No. 150 tahun 2000, pekerja yang di PHK karena kesalahan berat mendapat uang penghargaan masa kerja dan uang ganti kerugian. Sedangkan bagi pekerja yang mengundurkan diri secara baik-baik akan mendapat uang penghargaan masa kerja dan ganti kerugian. Kemudian dalam perkembangannya terbit Kepmenakertrans No. 78 tahun 2001 karena sampai saat ini belum diketahui ada negara yang memberikan kompensasi bagi buruh yang mengundurkan diri atau pekerja yang terkena PHK akibat kesalahan berat.

Namun di sisi lain, Depnarkertrans menyodorkan fakta yang memperlihatkan Kepmenaker No. 150 tahun 2000 tidak secara signifikan. Mendorong orang untuk melakukan kesalahan berat atau mengundurkan diri. Sejak Juli 2000 hingga Februari 2001 PHK akibat kesalahan berat sebanyak 2.014 orang atau 2,54 %. Sedangkan yang mengundurkan diri pada masa itu sebanyak 240 orang atau 0,31%. Kemudian terbit Kepmenakertrans Nomor 111 tahun 2001 yang isinya pasal 35 A Kepmenakertrans Nomor 78 tahun 2001 tersebut diubah perubahan ini menjadikan perjanjian kerja yang memuat ketentuan uang

pesangon, uang penghargaan masa kerja, dan ganti rugi yang melebihi ketentuan Kepmenakertrans No. 78 tahun 2001 masih tetap berlaku. Dalam perkembangannya terdapat perubahan ketentuan hal ini disebabkan kondisi yang terjadi pada saat ini.

a. Perubahan Pasal 35 A

“Perjanjian kerja atau peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama yang menetapkan pemberian uang pesangon uang penghargaan masa kerja dan ganti kerugian berdasarkan Kepmenakertrans No. 150 tahun 2000, maka sejak berlakunya Keputusan Menteri ini harus dengan sendirinya penetapan uang pesangon, uang penghargaan masa kerja dan ganti kerugian didasarkan pada keputusan menteri ini”.

b. Kepmenakertrans No. 111 tahun 2001

“Dalam hal perjanjian kerja atau peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama memuat ketentuan-ketentuan pemberian uang pesangon, uang penghargaan masa kerja, dan ganti kerugian melebihi ketentuan-ketentuan dalam Kepmenakertrans No. 78 tahun 2001 maka ketentuan-ketentuan dalam perjanjian kerja atau peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama tersebut tetap berlaku.”

Pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja dalam meningkatkan sumber daya manusia merupakan bagian dari etika bisnis yang merupakan proses dan upaya untuk mengetahui hal-hal yang benar dan yang salah di tempat kerja, dan melakukan hal-

hal yang berkenaan dengan produk dan pelayanan perusahaan, serta dalam hubungannya dengan pihak-pihak (pribadi dan kelompok) yang memiliki kepentingan atau tuntutan terhadap perusahaan (*stake holders*).

Dalam hal ini ialah kriteria apa yang digunakan untuk menentukan nilai-nilai etis yang patut di dorong pelaksanaannya dengan hukum secara umum dapat dikatakan bahwa pihak yang potensial menderita kerugian sebagai akibat dari perbuatan orang lain dan tidak ada upaya yang dapat dilakukan untuk menghindar dari kerugian tersebut sepatutnya harus dilindungi. Pihak-pihak tersebut antara lain meliputi pemegang saham, kreditur, karyawan serta konsumen.

Dasar untuk memaksa pelaku bisnis mentaati nilai-nilai etis tersebut adalah kepentingan umum meskipun belum ada. Peraturan perundangan yang dengan tegas memberikan definisi kepentingan umum, tetapi dari beberapa peraturan dapat diketahui bahwa istilah kepentingan umum merupakan suatu sifat yang dikaitkan (1) pada kegiatan untuk kepentingan bersama dari rakyat, kepentingan bersama bangsa dan negara, dan kepentingan pembangunan (pasal 18 UUPA), (2) pada keadaan yaitu dalam keadaan mendesak untuk kepentingan umum seperti keadaan luar biasa yang membahayakan (pasal 49 UU 5/1986 tentang PTUN); pada tujuan perusahaan negara yakni turut membangun ekonomi nasional. Sesuai dengan ekonomi terpimpin dengan mengutamakan kebutuhan rakyat dan ketentraman serta

kesenangan kerja dalam perusahaan menuju masyarakat yang adil dan makmur material dan spritual (pasal 14 UU 19/Prp/1960 tentang PN) tanggung jawab sosial perusahaan dengan lingkungan luar perusahaan antara lain hubungan dengan masyarakat dalam hal ini perusahaan baik secara langsung maupun tidak harus memelihara masyarakat sekitarnya, dan hubungan dengan konsumen ketentuan ini diatur dalam Undang-Undang No. 8 tahun 1999 tentang perlindungan konsumen, diantara ketentuan normatif itu terdapat Undang-Undang No. 5 tahun 1999 tentang larangan praktek monopoli dan persaingan usaha tidak sehat (diberlakukan 5 Maret 2000) undang-undang ini memuat definisi perusahaan terhadap konsumen, dan tanggung jawab sosial berikutnya adalah terhadap pencemaran diatur dalam pasal 35 Undang-Undang No. 23 tahun 1997 dalam pasal tersebut dapat disimpulkan bahwa tanggung jawab mutlak diterapkan dalam hal adanya usaha dan kegiatan yang menimbulkan dampak besar dan penting terhadap lingkungan hidup, menggunakan bahan berbahaya dan beracun, atau menghasilkan limbah berbahaya atau beracun.

Dalam hubungan dengan pemegang saham ketentuan tersebut diatur dalam Undang-Undang No. 1 tahun 1995. Selain diatur dalam pengaturan pasal 84 B RUU tentang perubahan Undang-Undang No. 5 tahun 1995 tentang pasar modal ayat (1). Pasal 84 B RUU Pasar Modal menyatakan bahwa Emiten dan perusahaan publik wajib memenuhi prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan yang baik penjelasan dari ayat tersebut bahwa prinsip-prinsip pengelolaan

perusahaan yang baik (*good corporate government*) meliputi antara lain prinsip *fairness transparency, acountability* dan *responsibility*. Pengaturan ini dimaksudkan untuk memberikan perlindungan kepada pemegang saham terutama pemegang saham publik dan sebagai perwujudan tanggung jawab perusahaan kepada publik.

Dari perspektif historis pelaksanaan tanggung jawab perusahaan terhadap pekerja mengacu pada peraturan mengenai dunia kerja di Indonesia ditandai dengan lahirnya Undang-Undang Perburuhan No. 23 tahun 1948. Pada tahun 1959 Undang-Undang Perburuhan mengalami sedikit perbaikan, baik peraturan lama maupun baru substansi peraturan ditandai dengan keberpihakan pemerintah kepada kepentingan pekerja yang tampak sangat dominan. Terlebih pada tahun 1964, peraturan dibuat sedemikian rupa sehingga kepentingan pekerja sangat ditonjolkan.

Berdasarkan ketentuan perundang-undangan pengaturan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja meliputi No. 21 tahun 2000 tentang Serikat Pekerja, Undang-Undang No. 28 tahun 2000 tentang perubahan berlakunya Undang-Undang No. 25 tahun 1997 tentang Ketenagakerjaan menjadi undang-undang, diharapkan undang-undang ini mempunyai sifat antisipatif sehingga masalah-masalah pekerja dalam suatu perusahaan dapat terakomodasi dalam undang-undang baru ini. Selain dari itu dalam masalah tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja, pemerintah juga mengeluarkan Peraturan Pemerintah No. 83 tahun 2000 tentang Perubahan atas

Peraturan Pemerintah No. 14 tahun 1993 tentang Penyelenggaraan program jaminan sosial tenaga kerja sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah No. 79 tahun 1998, kemudian dengan adanya Keputusan Menaker Republik Indonesia Kep.150/Men/2000 tentang Penyelesaian pemutusan hubungan dan penetapan uang pesangon, uang penghargaan masa kerja dan ganti kerugian di perusahaan dan Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia No. Kep.266/Men/2000 tentang Perubahan Pasal 1, Pasal 3, Pasal 11, Pasal 20 dan Pasal 21 Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor Per-01/Men/1999 tentang Upah Minimum dan Keputusan Menteri Negara/Kepala Badan Penanaman Modal dan Pembinaan Usaha Milik Negara No. Kep.23/M-PM-P BUMN/2000 tentang Pengembangan Praktek *Good Corporate Governance* Dalam Perusahaan Perseroan.

Dalam undang-undang mengenai *Good Corporate Governance* dalam hakekatnya. Pedoman *Good Corporate Governance* dimaksudkan berlaku bagi semua jenis perusahaan yang didirikan berdasarkan peraturan perundang-undangan Republik Indonesia, meskipun pada awalnya hanya perseroan terbuka, badan usaha milik negara dan perusahaan yang menggunakan atau mengelola dana publik saja yang harus memelopori penerapan pedoman ini. Namun semua perusahaan yang didirikan berdasarkan peraturan perundang-undangan Republik Indonesia juga diharapkan dapat menerapkan pedoman ini dengan secepat mungkin.

Dalam ketentuan pedoman tersebut No. XII terdapat ketentuan mengenai kepatuhan pada peraturan perundang-undangan tentunya proteksi kesehatan keselamatan kerja dan pelestarian lingkungan dan prinsipnya direksi wajib memastikan bahwa perseroan pabrik, toko, kantor, dan lokasi usaha serta fasilitas perseroan lainnya, memenuhi berkenaan dengan perundang-undangan yang berlaku berkenaan dengan pelestarian lingkungan, kesehatan dan keselamatan kerja direksi wajib mengambil tindakan yang cepat untuk menghindari terjadinya kecelakaan dan gangguan kesehatan di tempat kerja. karyawan harus memperoleh tempat kerja yang aman dan sehat. Dalam melaksanakan tugas ini. Direksi wajib memperhatikan peraturan perundang-undangan dan norma standar kehati-hatian yang wajar.

Perundang-undangan perburuhan di banyak negara umumnya berisi tindakan-tindakan jaminan kerja yang menetapkan kondisi-kondisi dan prosedur-prosedur hukum dimana perusahaan dapat melepaskan seorang pegawai. Walaupun prosedur-prosedur ini dapat berlangsung lama dan memakan banyak biaya-biaya untuk pelepasan ini dapat mendorong mereka untuk mengadakan investasi dalam pengembangan keterampilan para pekerja. Jaminan pekerjaan dapat juga menahan pekerja yang memiliki rasa loyalitas. Ini juga disusul dengan peningkatan produktivitas, karena para pekerja tidak lagi takut bahwa mereka akan digantikan dengan teknologi baru.

Ketenagakerjaan mempunyai dua arti yang jelas *pertama*, merujuk pada terminologi aktual tenaga kerja, kualitas kerja, dan kebaikan tenaga kerja pada suatu tempat yang nyata dan waktu tertentu *kedua*, suatu ketentuan dan suatu pemberian ketegasan hak.

Secara normatif, substansi peraturan pekerja, diarahkan kepada kepentingan dinamika dan pertumbuhan ekonomi, oleh karena itu dinamika dan kehidupan pekerja dalam segala bentuknya diarahkan pada pencapaian produktifitas secara optimal.

Adanya perubahan juga terlihat di dunia industri pada saat ini, dimana telah terjadi perubahan dalam pengembangan konsepsi pemikiran mengenai hubungan sistem industri yang memperhatikan sistem produksi sebagai pertimbangan utama, lambat-laun akan melihat kebutuhan tuntutan suatu barang dan jasa yang bermutu baik dan aman yang tidak terlepas dari tahapan masalah Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3).

Pada era globalisasi ini tuntutan produk yang berkualitas dan aman akan menjadi salah satu persyaratan dalam meningkatkan daya saing di pasaran bebas, di sisi lain pembangunan dengan menerapkan kemajuan teknologi juga dapat menyebabkan terjadinya kecelakaan, peledakan, kebakaran dan penyakit akibat kerja apabila tidak diimbangi dengan tenaga kerja yang mampu mengendalikan jalannya proses produksi dengan aman.

Adanya bentuk proteksi yang dikaitkan dengan permasalahan keselamatan dan kesehatan kerja, 12 Desember 1997 Departemen

Tenaga Kerja telah mengeluarkan regulasi baru yaitu Peraturan Menteri Kerja No.05/PERMEN/1996 yang mengatur tentang penerapan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja di suatu tempat sebagai langkah untuk mengantisipasi permasalahan K3 (PERMEN No. 5/1996).

Manajemen suatu proses kegiatan yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengukuran dan tindak lanjut yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan manusia dan sumber daya yang ada. Sistem Manajemen adalah rangkaian proses kegiatan manajemen yang teratur dan terintergrasikan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) adalah bagian dari sistem secara keseluruhan yang meliputi struktur organisasi, perencanaan, tanggung jawab, pelaksanaan, prosedur, proses dan sumber daya yang dibutuhkan bagi pengembangan, penerapan, pencapaian, pengkajian dan pemeliharaan kebijakan K3 dalam rangka pengendalian resiko yang berkaitan dengan kegiatan kerja guna terciptanya, tempat kerja yang aman, efisien dan produktif.

Tujuan penerapan SMK3 adalah untuk menciptakan suatu sistem K3 di tempat kerja dengan melibatkan struktur organisasi, perencanaan, tanggung jawab, pelaksanaan, prosedur, proses dan sumber daya yang terintegrasi dalam rangka :

- Mencegah dan mengurangi kecelakaan dan penyakit akibat kerja.

- Menciptakan tempat kerja yang aman terhadap kebakaran, peledakan, dan kerusakan yang pada akhirnya akan melindungi investasi yang ada serta membuat tempat kerja yang sehat.
- Menciptakan efisiensi dan produktivitas kerja karena menurunnya biaya kompensasi akibat sakit atau kecelakaan kerja.

Menurut Peraturan Menteri Tenaga Kerja No. 05/PERMEN/1996 Bab III pasal 3 bahwa setiap tempat kerja yang mempekerjakan sebanyak seratus orang atau lebih dan atau mengandung potensi bahaya yang ditimbulkan oleh karakteristik proses atau bahan produksi yang dapat mengakibatkan kecelakaan kerja seperti peledakan, kebakaran, pencemaran dan penyakit akibat kerja wajib menerapkan SMK3, dimana SMK3 di tempat kerja dilaksanakan oleh pengurus, pengusaha dan seluruh tenaga kerja sebagai satu kesatuan yang terpadu.

Adapun kewajiban perusahaan dalam menerapkan SMK3 adalah melaksanakan 5 Pedoman Dasar SMK3 sebagai berikut :

1. Menetapkan kebijakan K3 dan menjamin komitmen terhadap penerapan SMK3. Pengusaha dan pengurus tempat kerja harus menetapkan kebijakan K3 serta menunjukkan komitmennya terhadap K3 yang diwujudkan dengan menetapkan organisasi K3 menyediakan anggaran tenaga kerja di bidang K3. Di samping itu pengusaha dan pengurus juga melakukan koordinasi terhadap perencanaan K3 melakukan penilaian kerja dan tindak lanjut.

2. Merencanakan pemenuhan kebijakan, tujuan dan sasaran penerapan K3. Dalam rangka merencanakan kegiatan K3 perusahaan harus memuat tujuan. Sasaran dan indikator kinerja dengan mempertimbangkan indentifikasi sumber daya bahaya, penilaian resiko bahaya, dan tingkat pengendalian bahaya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Menerapkan kebijakan K3 secara efektif dan mengembangkan kemampuan dan mekanisme pendukung yang diperlukan mencapai kebijakan, tujuan dan sasaran K3. Suatu tempat kerja dalam menerapkan kebijakan K3 harus dapat mengintegrasikan SMK3 sistem manajemen perusahaan yang sudah ada.
3. Mengukur, memantau dan mengevaluasi kinerja K3 serta melakukan tindakan perbaikan dan pencegahan. Dalam mengukur dan mengevaluasi kinerja K3 untuk menentukan tingkat keberhasilan serta menetapkan tindakan perbaikan yang diambil, perusahaan dapat melakukan dengan inspeksi, audit internal SMK3, dan audit intenal SMK3 yang dilakukan oleh badan audit independen.
4. Meninjau secara teratur dan meningkatkan pelaksanaan SMK3 secara berkesinambungan dengan tujuan meningkatkan kinerja perusahaan harus meninjau secara teratur dan selalu meningkatkan kinerja K3 yang telah dicapai agar selalu efektif tuntutan yang ada.

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) mutlak harus dilaksanakan di dalam suatu perusahaan sebagai usaha mencegah dan

mengendalikan kerugian yang diakibatkan dari adanya kecelakaan, kebakaran, kerusakan harta benda perusahaan, dan kerusakan lingkungan serta bahaya-bahaya lainnya. Hal tersebut dilaksanakan sebagai upaya dalam melakukan perlindungan terhadap semua aset perusahaan baik sumber daya manusia dan faktor produksi lainnya SMK3 sudah terintegrasi di dalam suatu fungsi-fungsi lain yang ada dalam perusahaan, tanggung jawab K3 merupakan kewajiban seluruh karyawan maupun orang yang bekerja di perusahaan.<sup>162</sup>

Keberhasilan penerapan SMK3 didasarkan atas kebijakan SMK3 didasarkan atas kebijaksanaan pengelolaan SMK3 yang diambil oleh pimpinan perusahaan antara lain sebagai berikut :

- Komitmen top manajemen.
- Kepemimpinan yang tegas.
- Organisasi K3 di dalam struktur organisasi perusahaan.
- Integrasi K3 pada semua fungsi perusahaan.

Sasaran pencapaian pengelolaan SMK3 adalah kecelakaan nihil yang disertai dengan adanya produktivitas yang tinggi sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai secara optimal. Sebagai dasar untuk pelaksanaan SMK3 dalam upaya tercapainya tujuan perusahaan yang disertai dengan kecelakaan nihil adalah adanya teori sebab terjadinya kecelakaan yang menyebutkan bahwa :

- Kesalahan tingkah laku manusia / human error (*unsafe action*).

---

<sup>162</sup>. Sumber : Edi Siswanto, Kepala Manajemen Fireand Safety PT. Polysindo Eka Perkasa Semarang.

- Kondisi yang tidak aman (*unsafe condition*).
- Lain-lain (*force majeure*).

**j) Batasan dan Sasaran Keselamatan Kerja**

*Safety* (Keselamatan Kerja) konteks perorangan. Sebagai usaha untuk memperkecil, mengurangi, mencegah bahwa kecelakaan kerja yang dapat mengakibatkan penderitaan fisik (cacat anggota tubuh).

- Keselamatan Kerja (*Safety*)

Suatu usaha manusia untuk membebaskan diri dari bahaya, resiko yang dihadapi pada waktu melaksanakan pekerjaan.

- Kecelakaan (*accident*)

Adalah suatu peristiwa yang tidak diharapkan tidak direncanakan, tidak diinginkan tetapi dapat terjadi kapan saja dan dimana saja, yang dapat mengakibatkan kerugian harta milik perusahaan bahkan jiwa manusia.

- Hampir terjadi kecelakaan (*Nearmiss Accident*)

Suatu kecelakaan yang hampir terjadi tetapi dapat dihindari dan tidak mengakibatkan suatu kerugian atas kerusakan harta benda dan manusia.

- Kecelakaan kerja

Kecelakaan yang dialami oleh seorang karyawan, dari mulai ia berangkat ke tempat kerja, selama jam kerja maupun pulang kerja dari tempat kerja sampai ke rumah dengan melalui jalan yang biasa ia tempuh. Kecelakaan kerja tersebut masih dalam tanggung jawab perusahaan.

Sasaran Keselamatan Kerja, Adapun sasaran keselamatan kerja mempunyai tujuan sebagai berikut :

- **Kemanusiaan**

Suatu usaha mengurangi, memperkecil dan mencegah terjadinya kecelakaan kerja yang dapat mengakibatkan suatu penderitaan bagi tenaga kerja, dengan demikian kecelakaan kerja dapat dihindari dan akan menciptakan terwujudnya keselamatan semangat kerja dan kesejahteraan karyawan.

- **Ekonomi**

Suatu usaha untuk mengurangi, memperkecil dan mencegah terjadinya suatu kerugian bagi perusahaan dari kegiatan produksi untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas.

- **Sosial**

Suatu usaha untuk menciptakan kesejahteraan sosial dan memberi perlindungan bagi masyarakat sekitar perusahaan terhadap gangguan bahaya-bahaya yang akan timbul akibat dari kegiatan perusahaan.

- **Hukum**

Suatu usaha untuk melaksanakan perundang-undangan yang telah ditetapkan oleh pemerintah yaitu Undang-Undang No. 1 tahun 1970 tentang Keselamatan dan Kesehatan Kerja.

Pembinaan Keselamatan dan Kesehatan Kerja karyawan dilaksanakan dengan program aktivitas P2K3 yang merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan kegiatan perusahaan secara keseluruhan.

Adapun tugas P2K3 adalah sebagai berikut :

- Mengembangkan kerjasama antara pimpinan dan karyawan dalam melaksanakan kewajiban bersama khususnya bidang K3.
- Mengembangkan pendapat sebagai forum pembahasan tentang K3 untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
- Pengarahan rutin ke setiap departemen melalui apel pagi, tentang K3 dan kebersihan lingkungan.
- Pemasangan slogan, spanduk dan tanda-tanda keselamatan kerja (*safety sign safety poster*) di setiap departemen.
- Mengedarkan kebersihan dan keindahan lingkungan melalui penanaman pohon-pohon penghijauan dan pembuatan taman, serta menjaga kebersihan secara rutin oleh petugas kebersihan.
- Mengevaluasi pelanggaran kasus keselamatan kerja.
- Melaksanakan pembinaan dan latihan K3 serta membentuk tim pemadam kebakaran (*fire brigade*).
- Mengontrol peralatan pada masing-masing departemen unit proses dan alat-alat pemadam kebakaran secara rutin.
- Menyelidiki dan mengevaluasikan setiap kejadian kecelakaan kerja dan mengambil langkah tindakan-tindakan supaya tidak terjadi terulangnya kecelakaan.
- Mengadakan latihan pemadaman kebakaran untuk seluruh staff dan karyawan bekerjasama dengan Dinas Kebakaran.

- Mengontrol dan menganalisa limbah pabrik dengan mengembangkan sistem pengolahan melalui *waste water treatment*.
- Mencatat dan menganalisa penderita yang berobat di rumah sakit akibat kecelakaan kerja.

## **2. Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Pekerja Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia**

Tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja diantaranya ialah membayar gaji dan balas jasa atas pengorbanan yang diberikan, memberikan kenaikan gaji yang disesuaikan dengan perkembangan perekonomian, memberikan fasilitas kerja, menciptakan kenyamanan dalam bekerja memberikan jaminan kerja berupa asuransi kesehatan, cuti, rekreasi, memberi respon positif terhadap keluhan pekerja, memberikan gambaran perkembangan perusahaan setiap waktu dalam rangka menciptakan iklim kerja yang kondusif serta suasana saling pengertian antara manajemen dan pekerja.

Pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja dalam meningkatkan sumber daya manusia pada perusahaan-perusahaan di kawasan industri Pulau Gadung Jakarta dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 1

**Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Pekerja**

<p><b>PT.ELEGANT TEXTILE INDUSTRI</b> (jumlah karyawan 1798 )</p>	<p><b><u>Pengadaan Tenaga Kerja</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dengan proses rekrutmen dan kegiatan magang.</li> </ul>	<p><b><u>Pengembangan</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Promosi karyawan dari kalangan sendiri.</li> <li>➤ Pelatihan.</li> </ul>	<p><b><u>Kompensasi</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menaikkan gaji sesuai dengan UMR.</li> <li>➤ Program reward bagi karyawan yang sudah lama bekerja dalam waktu tertentu berupa tunjangan rumah dan kendaraan.</li> </ul>
	<p><b><u>Integrasi</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Respon perusahaan secara proporsional.</li> </ul>	<p><b><u>Pemeliharaan</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kualitas lingkungan kerja.</li> <li>➤ Sarana fisik penunjang sumber daya manusia.</li> <li>➤ Perumahan.</li> </ul>	<p><b><u>Pemisahan</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pemutusan hubungan kerja terjadi jika ada kesalahan berat/berat.</li> <li>➤ Terdapat program pensiun.</li> </ul>

Sumber : Data yang diolah dari PT. Elegant Textile Industri

Tabel 2

Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Pekerja

<p><b>PT. TOYOTA ASTRA MOTOR</b> (jumlah karyawan 5700 ) Labour Turn Over 1% - 2%</p>	<p><b><u>Pengadaan Tenaga Kerja</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dengan proses rekrutmen dan kegiatan ma-gang.</li> </ul>	<p><b><u>Pengembangan</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Promosi karyawan dari kalangan sen-diri maupun dari kalangan luar.</li> <li>➤ Pelatihan keterampilan karyawan baik di dalam mau-pun di luar negeri.</li> </ul>	<p><b><u>Kompensasi</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kenaikan gaji berkala.</li> <li>➤ Program reward bagi karyawan disesuaikan dengan prestasi yang diperoleh karyawan.</li> <li>➤ Sistem kenaikan tingkat.</li> </ul>
	<p><b><u>Integrasi</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Perusahaan mengusahakan agar terdapat di titik temu antara karya-wan dan per-u-sahaan</li> </ul>	<p><b><u>Pemeliharaan</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kualitas ling-kungan kerja.</li> <li>➤ Sarana fisik penunjang sumber daya manusia.</li> <li>➤ Perumahan.</li> </ul>	<p><b><u>Pemisahan</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nilai Pekerja dalam proses produksi apa-bila pekerja ketrampilannya rendah mudah digan-tikan.</li> </ul>

Sumber : Data yang diolah dari Toyota Astra Motor

Tabel 3

**Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Pekerja**

<p><b>PT. NATIONAL GOBEL</b> (jumlah karyawan 3500)</p>	<p><b><u>Pengadaan Tenaga Kerja</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dengan proses rekrutmen terbuka</li> </ul>	<p><b><u>Pengembangan</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pelatihan keterampilan karyawan baik di dalam maupun di luar negeri.</li> <li>➤ Terdapat rotasi, motasi, dan promosi karyawan.</li> </ul>	<p><b><u>Kompensasi</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kenaikan gaji berkala.</li> <li>➤ Sistem kenaikan tingkat.</li> <li>➤ Karyawan masa kerja 10 tahun dan sudah berkeluarga diberikan fasilitas kredit untuk pembelian rumah.</li> </ul>
	<p><b><u>Integrasi</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Visi perusahaan memanusia-kan karyawan dan mewujudkan kesejahteraan lebih baik</li> </ul>	<p><b><u>Pemeliharaan</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kualitas lingkungan kerja.</li> <li>➤ Sarana fisik penunjang sumber daya manusia.</li> <li>➤ Perumahan.</li> <li>➤ Jaminan fasilitas kesehatan.</li> </ul>	<p><b><u>Pemisahan</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pemutusan hubungan kerja dilakukan sesuai dengan prosedur yang ada.</li> </ul>

Sumber : Data yang diolah dari PT. National Gobel

Tabel 4

**Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Pekerja**

<b>PT. IBM INDONESIA</b>	<p><b><u>Pengadaan Tenaga Kerja</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dengan proses rekrutmen terbuka</li> </ul>	<p><b><u>Pengembangan</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pelatihan keterampilan karyawan baik di dalam maupun di luar negeri.</li> <li>➤ Terdapat rotasi, motasi, dan promosi karyawan.</li> </ul>	<p><b><u>Kompensasi</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kenaikan gaji berkala.</li> <li>➤ Sistem kenaikan tingkat.</li> <li>➤ Karyawan masa kerja 10 tahun dan sudah berkeluarga diberikan fasilitas kredit untuk pembelian rumah.</li> </ul>
	<p><b><u>Integrasi</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menggunakan sistem network culture agar dapat fleksibel dan adaptif dalam perubahan jaman</li> </ul>	<p><b><u>Pemeliharaan</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kualitas lingkungan kerja.</li> <li>➤ Sarana fisik penunjang sumber daya manusia.</li> </ul>	<p><b><u>Pemisahan</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pemutusan hubungan kerja dilakukan sesuai dengan prosedur yang ada.</li> </ul>

Sumber : Data yang diolah dari IBM Indonesia

Tabel 5

Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Pekerja

<b>PT. GENERAL ELECTRIC INDONESIA</b>	<p><b><u>Pengadaan Tenaga Kerja</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dengan proses rekrutmen terbuka</li> </ul>	<p><b><u>Pengembangan</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pelatihan pada bagian dan divisi masing-masing.</li> <li>➤ Terdapat rotasi, motivasi, dan promosi karyawan.</li> </ul>	<p><b><u>Kompensasi</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kenaikan gaji berkala.</li> <li>➤ Sistem kenaikan tingkat.</li> <li>➤ Insentif bagi karyawan yang berprestasi.</li> </ul>
	<p><b><u>Integrasi</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menempatkan Karyawan terintegrasi dengan kultur perusahaan.</li> </ul>	<p><b><u>Pemeliharaan</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kualitas lingkungan kerja.</li> <li>➤ Sarana fisik penunjang sumber daya manusia.</li> </ul>	<p><b><u>Pemisahan</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pemutusan hubungan kerja dilakukan sesuai dengan prosedur yang ada.</li> </ul>

Sumber : Data yang diolah dari General Electric Indonesia

Tabel 6

**Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Pekerja**

<p><b>PT. PUSAKA TRADISI IBU (PTI)</b>  (mempunyai labour turn-over hampir nol)</p>	<p><b><u>Pengadaan Tenaga Kerja</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dengan proses rekrutmen terbuka.</li> </ul>	<p><b><u>Pengembangan</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Terdapat rotasi, motasi, dan promosi karyawan.</li> </ul>	<p><b><u>Kompensasi</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Memberikan tambahan penghasilan berdasarkan keahlian tinggi, diberikan apabila karyawan memenuhi kriteria.</li> </ul>
	<p><b><u>Integrasi</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kunci utama dari tanggung jawab sosial dari perusahaan terletak pada komunikasi.</li> </ul>	<p><b><u>Pemeliharaan</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kualitas lingkungan kerja.</li> <li>➤ Sarana fisik penunjang sumber daya manusia.</li> <li>➤ Pemberian beasiswa bagi keluarga karyawan.</li> </ul>	<p><b><u>Pemisahan</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pemutusan hubungan kerja dilakukan sesuai dengan prosedur yang ada.</li> </ul>

Sumber : Data yang diolah PT. Pusaka Tradisi Ibu (PTI)

Dalam hal ini dapat disimak dari *survei best employers in Asia* yang dilakukan *Hewitt Associates* perusahaan konsultan sumber daya manusia yang berkantor pusat di Amerika Serikat bekerja sama dengan dua media bisnis, *for eastern economic review* dan *the Asian wall street journal*, Perusahaan konsultan tersebut melakukan survey di 10 negara Asia Pasifik – Malaysia, Indonesia, Thailand, Singapura, Filipina, China, Hongkong, Korea dan Jepang. Untuk mengetahui perusahaan mana saja yang merupakan tempat paling nyaman untuk bekerja bagi karyawannya.

Dari survei yang dilakukan tersebut terdapat nama PT. Elegant Textile Industri (ETI) yang menduduki peringkat kelima di tingkat Asia Pasifik dan peringkat pertama di Indonesia. Dalam hal pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja dalam meningkatkan sumber daya manusia. Perusahaan tersebut mampu mengungguli 25 perusahaan lain seperti Bogasari Flour Mills, Indofood Sukses Makmur, Toyota Astra Motor, dan Group Texmaco di Asia Pasifik. Perusahaan tersebut berada di jajaran atas mengungguli perusahaan semacam Ritz Carlton. Hongkong Agilent Technologies Malaysia atau Hewlett-Pakard Korea.

Mengacu pada pendekatan Hewitt, ETI dan beberapa perusahaan di Indonesia tidak sekedar membuat karyawannya nyaman, tetapi juga *engaged* yakni mampu memenuhi kriteria 3S : “*Say, Stay, dan Strive*” artinya seorang karyawan dikatakan *engaged* kalau ia selalu berbicara (*say*) hal-hal yang positif tentang perusahaannya dan tidak pernah berfikir pindah ke perusahaan lain (*stay*). Selain itu ia juga mempunyai komitmen

dan semangat yang besar terhadap pekerjaannya demi kemajuan perusahaan (*strive*).

Perusahaan yang didukung oleh karyawan yang sudah sampai pada tahap *engaged* dapat memberikan keuntungan. *Pertama*, perusahaan mampu memenuhi kebutuhan konsumen *brand awareness*. Serta merekrut dan mempertahankan talenta. *Kedua*, sumber daya manusia menjadi meningkat kualitasnya di perusahaan karena peluang karir, citra perusahaan serta lingkungan perusahaan yang menekankan kerja tim.

Ditemukan pola perusahaan yang karyawannya *engaged* makin berani mengambil dan mempromosi karyawan dari lingkungan sendiri perusahaan juga aktif melakukan pelatihan. Perilaku, nilai dan program mentoring. Ditambah pimpinan puncaknya pun aktif mengkomunikasi strategi bisnis dan menanggapi umpan balik karyawan.

Dengan posisi yang diraih (ETI) para karyawannya dapat digolongkan *engaged* sesuatu yang diidamkan banyak perusahaan tapi tidak mudah untuk diraih dengan mengacu pada teori Hewitt Associates : *the seven factors of engagement*.

Dalam teori itu, untuk mencapai 3S harus dipenuhi 7 faktor yang kondusif (1) *Culture and Purposes*, meliputi nilai dan perilaku organisasional (2) *Oportunity* untuk bertumbuh, berkembang dan maju. (3) *Quality of Life*, berhubungan dengan tempat fisik bekerja. (4) *Leadership*, menyangkut aspek kredibilitas dan kepercayaan. (5) *Relationship*, hubungan dengan sesama karyawan : manajer dan pelanggan. (6) *Work Activities*, berkaitan dengan tantangan, kepentingan status dan

kebanggaan. (7) *Total Compensation*, berkenaan dengan penghargaan finansial gaji hingga keuntungan lainnya.

Perusahaan dengan jumlah karyawan 1.798 orang ini mempunyai tujuan membentuk budaya karyawan yang diarahkan berkelas dunia, untuk mewujudkan hal ini ETI sejak 4 tahun lalu rutin menyelenggarakan 6 program pelatihan. Bagi seluruh tenaga kerjanya : yaitu *world class manufacturing*, manajemen partisipan teknis, manajemen lingkungan, dan bahasa. Setiap 6 bulan sekali perusahaan tersebut mengadakan *quality circle convention*. Dalam forum yang dihadiri jajaran manajemen 153 tim gugus kendali mutu mempresentasi solusi aneka masalah di tempat kerja masing-masing tim terbaik mendapat penghargaan dari manajemen.<sup>163</sup>

Pemberian aneka pelatihan selain menunjang visi perusahaan menjadi perusahaan kelas dunia. Juga wujud upaya pemberian peluang karyawan untuk bertumbuh, berkembang dan maju. Dengan mengembangkan misi mencapai kemampuan orang-orang yang baik dan berkualitas, maka kesempatan bertumbuh tidak dibatasi 6 pelatihan yang ada. Disamping pelatihan teknis yang sesuai kebutuhan dibagian yang bersangkutan setiap karyawan memperoleh pelatihan multi terampil karyawan, harus menguasai pekerjaan di departement lainnya.<sup>164</sup>

Kebijakan perusahaan tersebut diadakan untuk program rotasi, agar tidak terjadi kejenuhan di lingkungannya perusahaan tidak hanya aspek pengembangan keahlian yang diperhatikan, untuk menciptakan sumber daya manusia yang handal, lingkungan kerja. Secara fisik, juga

---

<sup>163</sup>. Purnomo Sidik, *Manajer Pengembangan Sumber Daya Manusia, PT. Elegant Textile Industry*, Wawancara dengan Penulis Jakarta, 28 Juli 2001.

<sup>164</sup>. Ibid.

diprioritaskan sekondusif dan semanusiawi mungkin berbeda dari umumnya pabrik. Di kompleks bangunan pabrik dibuat semacam gedung pertunjukan atau bahkan, Mall megah dan rapi. Di lokasi seluas 17 hektare itu disediakan berbagai sarana fisik penunjang sumber daya manusia, kantin, lapangan sepak bola dan volly, mesjid, klinik, kesehatan dan sarana hiburan (taman) perusahaan tersebut. Juga menyediakan asrama, tidak semua karyawan tinggal di asrama. Bagi mereka yang tinggal dilingkungan pabrik/perusahaan disediakan fasilitas antar jemput.

Penekanan kualitas lingkungan kerja yang bersih diimbangi pula upaya. Menghormoniskan hubungan para personil perusahaan. Pada tingkatan atas hingga paling bawah perusahaan sangat menekankan keterbukaan *open door policy*, seluruh karyawan dapat langsung bertemu dengan CEO untuk berbagai keperluan.<sup>165</sup>

Menyadari pentingnya hubungan eksternal yang harmonis perusahaan berupaya selalu menjalin ikatan yang erat dengan lingkungan sekitar, dengan menyelenggarakan program tanggung jawab sosial dan perusahaan tidak pernah membuang limbah ke lingkungan dengan moto *society and elegant grow together* dan untuk tanggung jawab lingkungan ini (ETI) telah menerima ISO 14001 dan untuk kompensasi sebagai faktor ke 7 engagement (ETI) sangat memperhatikan isu sensitif ini mengatasi kerentanan gejala akibatnya ditempuh empat cara. *Pertama*, menetapkan standar gaji sesuai dengan UMR ditambah tunjangan lain berupa bahan makanan. *Kedua*, perencanaan ke depan program *reward* bagi karyawan

---

<sup>165</sup>. B.M. Gupta, Manajer Sipil, PT. Elegant Textile Industry Wawancara dengan Penulis, Jakarta, 29 Juli 2001.

yang sudah bekerja sekian waktu berupa tunjangan rumah dan kendaraan. *Ketiga*, apabila ada peristiwa penting seperti kenaikan harga BBM atau tarif listrik manajemen merespons secara proporsional, pihak perusahaan membicarakannya dengan SPSI, mampukah perusahaan menaikkan gaji karyawan atau tidak. *Keempat*, kinerja karyawan dipantau guna menentukan kenaikan gaji, setahun dilakukan dua kali dilakukan penilaian kinerja.<sup>166.</sup>

Manajemen perusahaan menganggap organisasi ini sebagai mitra kerja, masukan dari karyawan menjadi acuan manajemen dalam membuat keputusan, karena ingin memuaskan karyawan secara berskala. Perusahaan aktif menjalankan survey internal. Dua bulan sekali, diadakan survey pelanggan internal, divisi yang menggunakan jasa divisi lain juga menilai kinerjanya.

Ada beberapa faktor yang memotivasi karyawan meningkatkan. Kualitasnya, tidak hanya gaji dan benefit. Komunikasi dan suasana kerja yang kondusif. Lingkungan kerja yang baik, serta visi dan konseling secara berskala pun menjadi elemen yang bisa menciptakan tempat kerja yang nyaman, sehingga perusahaan tersebut saat ini cukup diminati sebagai tempat favorit tujuan bekerja bagi para pencari kerja, perusahaan tersebut antara lain adalah Toyota Astra Motor (TAM). Perusahaan otomotif dibawah Group Astra Internasional itu memiliki turnover sangat rendah 1% - 2%.<sup>167.</sup>

---

<sup>166.</sup> Rusnadi, Manajer Personalia, PT. Elegant Textile Industry Wawancara dengan Penulis, Jakarta, 1 Agustus 2001.

<sup>167.</sup> Johana Jonatan, Kepala Pengembangan Sumber Daya Manusia (HRD) Toyota Astra Motor Wawancara dengan Penulis, Jakarta, 3 Agustus 2001.

Membangun komunikasi juga dilakukan di perusahaan tersebut setiap 6 bulan sekali antara pimpinan yang lebih tinggi level supervisor ke atas melakukan pertemuan yang disebut *personal touch activity* dalam hal ini mereka bebas membicarakan apa saja baik *complaint* atau masukan.<sup>168</sup>

Terdapat juga komunikasi informal di luar jam kerja antara pimpinan dan anak buah yang dilakukan setiap Agustus – September. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan Toyota Astra Motor juga melakukan riset internal hasilnya para karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka. Pemberian alokasi pekerjaannya membuat mereka puas, karyawan menilai, mereka bebas bekerja dan melakukan inovasi-inovasi, selain survey, TAM juga menilai karyawan sekali setahun. Penilaian itu tentu akan berdampak terhadap gaji maupun kenaikan jabatan penilaian dilakukan oleh pimpinan masing-masing terhadap seluruh karyawan TAM yang berjumlah 5.700 orang.

Tempat pertukaran informasi juga berlaku bagi karyawan senior mereka mempunyai tanggung jawab mengajar atau menyampaikan ilmu tambahan yang diperoleh kepada yang lebih muda.

Sumber daya manusia adalah aset penting perusahaan, ternyata lebih sebagai slogan dari pada perbuatan, kasus kesenjangan antara slogan dan kenyataan semakin banyak dan jelas terutama di industri padat karya dengan pola kerja yang rutin dan repetitif, biasanya nilai pekerja dalam proses produksi tidak tinggi lebih bernilai aset lain seperti bangunan

---

<sup>168</sup>. Ibid.

pabrik mesin produksi dan sebagainya adapun pekerja karena keterampilannya rendah mudah digantikan.

Persoalan yang sering dihadapi oleh perusahaan adalah perusahaan merasa tidak bermasalah dengan karyawannya, kendati karyawan merasa terjadi masalah karena perusahaan merasa sudah memenuhi kewajibannya lalu dianggap tidak ada persoalan yang paling penting dalam hubungan perusahaan dengan karyawan adalah saling mengisi dan membutuhkan, sehingga tidak ada kesan hanya karyawan yang membutuhkan perusahaan atau sebaliknya.<sup>169.</sup>

Harus ada titik temu antara kepentingan karyawan dan perusahaan indikator yang biasanya dipakai, nilai yang dimiliki perusahaan sesuai atau tidak dengannilai yang digunakan karyawan guna mendorong karyawan bekerja optimal perlu melakukan lima hal penting. *Pertama*, memberi kejelasan strategi dan obyektif, perusahaan, dan bagaimana masing-masing individu dapat berkontribusi dalam pencapaian strategi, dan obyektif. *Kedua*, memberi wewenang dan tanggung jawab jelas. *Ketiga*, memberi fleksibilitas maksimum dalam melaksanakan pekerjaan. *Keempat*, sistem kenaikan tingkat yaitu kenaikan penghasilan serta penghargaan yang murni berdasarkan prestasi. Dan *kelima*, memperkuat kerjasama tim melalui berbagai program yang mendukung.<sup>170.</sup>

---

<sup>169.</sup> Dwi Indawati, Pengamat Sumber Daya Manusia Dari Pembinaan dan Pendidikan Manajemen, Wawancara dengan Penulis, Jakarta, 4 Agustus 2001.

<sup>170.</sup> Betti Alisyahbana Country GM, IBM Indonesia Wawancara dengan Penulis, Jakarta, 5 Agustus 2001.

General Electric menempatkan karyawan terintegrasi dengan kultur perusahaan hal ini memudahkan manajemen mengarahkan karyawan agar berkomitmen mendukung sukses perusahaan.<sup>171</sup>

Kultur korporat yang diperbaharui tahun 1980-an dapat memacu karyawan. Ditambah faktor lain, seperti status GE, CEO Arsitektur Sosial dan Suasana Konduktif. Dengan posisi GE, di dunia bisnis sebagai salah satu perusahaan kompetitif, membantu positioning perusahaan merekrut karyawan, karyawan dari awal sudah mengetahui berkarir di GE harus kompetitif, disinilah manajemen dapat mengembangkan potensi karyawan.

Perusahaan lainnya yang melaksanakan tanggung sosial perusahaan terhadap perkerja ialah PT. Pusaka Tradisi Ibu (PTI) perusahaan yang didirikan tahun 1985 itu mempunyai tingkat *turn-over* perusahaan hampir nol. Perusahaan tersebut dapat membangun rasa kekeluargaan di antara para pekerjaannya dan memiliki kebijakan bagi karyawan yang bergaji dibawah Rp. 1 juta. Perusahaan memberikan beasiswa sebesar Rp. 15 Ribu per bulan peranak. Adapun untuk usia SMP dan SMU mendapat beasiswa Rp. 25 ribu dan Rp. 30 ribu per bulan yang dibayarkan bersama pembayaran gaji karyawan, kunci utama dari tanggung jawab sosial perusahaan ini ialah terletak pada komunikasi yang baik antara manajemen/politik dan para pekerja, selain beasiswa dan tunjangan kontrakan PTI juga memberikan tambahan penghasilan

---

<sup>171</sup>. Inggita Notosutanto, Manajer Komunikasi General Electric, Wawancara dengan Penulis, Jakarta, 6 Agustus 2001.

berdasarkan keahlian tinggi diberikan apabila karyawan memenuhi kriteria, begitu juga dengan tunjangan perumahan.<sup>172.</sup>

PT. National Gobel (NG) untuk mensejahterakan 3.500 karyawannya manajemen telah memberikan berbagai fasilitas yang disesuaikan dengan masa kerja karyawan. Bagi karyawan dengan masa kerja 10 tahun dan sudah berkeluarga diberikan fasilitas kredit kepemilikan rumah. Sementara itu karyawan dengan masa kerja lima tahun dan sudah berkeluarga berhak atas fasilitas apartement dan menunaikan ibadah haji. Bagi karyawan baru bisa menikmati fasilitas asrama semua fasilitas tersebut berhak diterima karyawan, karena sudah tertuang dalam kesepakatan kerja bersama. Juga disediakan jaminan layanan kesehatan yang dikemas dalam program terpadu : *preventive, promorive and curative*. Selain itu juga terdapat, fasilitas-fasilitas penunjang lainnya, manajemen National Gobel mempunyai visi dan misi manajemen memanusiaikan karyawan dan mewujudkan kesejahteraan secara lebih baik dan perusahaan mempunyai kebijakan utama *make people before product*.<sup>173.</sup>

Kepedulian manajemen National Gobel tidak hanya sebatas memperlakukan karyawan secara manusiawi. Peningkatan keterampilan karyawan pun menjadi fokus perhatian. Pihak manajemen memberikan pendidikan dan latihan baik di dalam maupun di luar negeri dengan tujuan meningkatkan keterampilan karyawan pelatihan dan pendidikan dikaitkan

---

<sup>172.</sup> Yenni Anggraeni, Kepala Pabrik I PT. Pusaka Tradisi Ibu, Wawancara dengan Penulis, Jakarta, 8 Agustus 2001.

<sup>173.</sup> Bambang Sugianto, Direktur General Affairs dan SDM National Gobel, Wawancara Dengan Penulis, Jakarta, 9 Agustus 2001.

dengan rotasi, mutasi dan promosi karyawan ini adalah kewajiban dan tanggung jawab manajemen untuk pengembangan sumber daya manusia, manajemen bertanggung jawab dalam merencanakan dan mengevaluasi, serta melaksanakan sistem pengembangan sumber daya manusia secara efektif dan efisien peningkatan sumber daya manusia bermuara pada terpacunya kinerja dan produktivitas.<sup>174</sup>

Akan tetapi pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja dalam meningkatkan sumber daya manusia. Pada setiap perusahaan berbeda-beda prosedurnya dan hanya pada perusahaan-perusahaan pada skala dan besar dan perusahaan multinasional saja yang melaksanakannya dengan baik atau perusahaan yang mempunyai budaya perusahaan yang baik sementara itu suatu tanggung jawab minimal pun bisa bertabrakan dengan prinsip mencari keuntungan.

Pada dasarnya kemauan untuk melaksanakan tanggung jawab sosial (*social responsibility*) tergantung pada tingkat kepekaan (*social sensiveness*) manajemen perusahaan, dimana tingkat kepekaan pengelola perusahaan adalah merupakan akumulasi dari tingkat kepekaan masing-masing individu yang menduduki berbagai tingkat jabatan organisasi, perusahaan yang bersangkutan. Hal ini berarti bahwa, tingkat kepekaan sosial yang dimiliki oleh semua pihak yang ikut terlibat atau berperan dalam organisasi akan ikut menentukan kepekaan perusahaan (*corporate social sensiveness*). Kondisi ini berarti bahwa, secara bersama-sama, semua pihak dalam suatu organisasi dalam menjalankan fungsinya akan

---

<sup>174</sup>. Ibid.

menjadi wujud nyata dalam pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan.

Dengan adanya tanggung jawab sosial maka peran pengelola perusahaan menjadi lebih luas. Seorang pengelola perusahaan pada dasarnya mempunyai empat peran atau fungsi yaitu sebagai : *Boundary agent*, peranan seorang pengelola perusahaan tidak hanya menghubungkan organisasi yang dipimpinnya dengan supplier, investor, konsumen. Namun dalam hal ini peran pengelola perusahaan akan bertambah luas misalnya sebagai penghubung dengan pihak pemerintah, pemuka masyarakat, anggota masyarakat media masa dan unsur sosial lainnya. Jadi selain menghubungkan organisasi dengan *economic stakeholders* juga menghubungkan organisasi dengan *social stakeholders*.

Peran pengelola usaha sebagai *productivity agent* artinya pengelola perusahaan tidak hanya memikirkan masalah *performa* perusahaan yang diukur dengan membandingkan pemasukan dan pengeluaran, akan tetapi dalam hal ini perhatian seorang pengelola perusahaan harus ditujukan pada *social performance*, dengan melihat besarnya manfaat sosial yang dihasilkan oleh suatu kegiatan.

Peran pengelola usaha sebagai *change agent*, perusahaan tidak lagi hanya memusatkan perhatian pada pemanfaatan serta penerapan metoda dan teknologi baru yang mempunyai nilai ekonomi tinggi, namun juga memperhatikan apakah pembaharuan ini membawa dampak sosial yang positif. Peranan pengelola usaha, dan peranan pengelola usaha sebagai *leader* dalam hal ini peranannya tidak lagi hanya mengarah pada segala

kegiatan pada masalah-masalah yang beraspek *economic objectives* tetapi juga pada aspek *social objective*.

Perkembangan dunia usaha secara global dalam dua dasawarsa ini cukup terasa di Indonesia. Munculnya perusahaan-perusahaan dengan berbagai skala baik, yang berskala kecil menengah maupun besar hal ini di satu pihak membawa keuntungan-keuntungan akan tetapi dibalik keuntungan dan manfaat itu ikut terbawa pula produk bawaan yang mempunyai potensi untuk merusak tata kehidupan sosial masyarakat, apabila tidak ditanggulangi sejak dini.

Pada awal tahun 1980-an tolok ukur keberhasilan seorang pengusaha masih condong pada arah penampilan ekonomi, pengelola perusahaan akan di nilai kurang bijaksana, bila kepentingan *economic stakeholders* tidak diutamakan. Dalam perannya sebagai *productivity agent*, pengelola usaha akan di nilai tidak berhasil (*qualified*) apabila *economic performance* dari perusahaan yang dikelola tidak menunjukkan pertumbuhan. Dalam perannya sebagai *change agent* para pengelola perusahaan di Indonesia pada umumnya masih berlomba untuk menerapkan berbagai teknologi, atau metode baru yang memiliki nilai ekonomi tinggi, tanpa mempertimbangkan apakah proses ini perlu atau tidak bagi suatu organisasi, dan dalam perannya sebagai *leader* para pengelola usaha di Indonesia cenderung untuk mengarahkan kegiatan pada aspek *economic objectives*.

Akan tetapi, pada akhir tahun 1990-an mulai terjadi perubahan yang berarti pada perilaku perusahaan di Indonesia, dalam menghadapi

lingkungannya. Selanjutnya, perkembangan ruang lingkup tanggung sosial dapat ditinjau dari berbagai sudut pandang.

Sudut pandang yang pertama, dilihat dari variasi perwujudannya. Berbagai wujud nyata tanggung jawab sosial perusahaan adalah sebagai berikut :

- Kualitas lingkungan, meliputi : penanggulangan polusi, pemilihan lokasi, keasrian lingkungan.
- Pemerataan kesempatan : yaitu kesempatan kerja, kesempatan berkembang (*training* dan sebagainya).
- Hubungan kerja meliputi : perbaikan kondisi kerja, pengaturan jam kerja, dan pengaturan jaminan / tunjangan.
- Hubungan dengan pemegang saham/pemilik yaitu adanya keterbukaan finansial.
- *Coorporate philanthropy* yang dapat berupa bantuan seni dan budaya.
- *Konsumerisme* : yaitu tidak menjerumuskan adanya jaminan dan layanan purna jual, pemberian peringatan bagi produk-produk yang membahayakan, petunjuk pemakaian produk dan sebagainya.
- Kepentingan masyarakat ialah : penyediaan fasilitas kesehatan dan pendidikan serta, kebutuhan masyarakat lainnya, penyediaan tenaga sukarela, pemberian beasiswa, pemberian bantuan sosial dan sebagainya.

Dari hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa tanggung jawab yang demikian adalah sangat luas, artinya tidak hanya diperuntukan bagi pihak intern perusahaan seperti karyawan, pemegang saham, tetapi juga

ditujukan kepada pihak ekstern perusahaan. Dalam hal ini berarti tanggung jawab sosial tidak terbatas pada tindakannya yang secara langsung dapat dilihat manfaatnya. Seperti perbaikan kondisi kerja akan tetapi juga tindakan tidak secara langsung menunjukkan adanya manfaat, seperti perhatian terhadap seni dan budaya.

Sudut pandang yang kedua, apabila ditinjau secara sektoral. Bahwa masalah tanggung jawab sosial juga semakin meluas, yang paling banyak dirasakan adalah semakin banyak tuntutan untuk berbuat sesuatu terhadap lingkungan, seperti sektor industri pertambangan dan agrobisnis. Keadaan ini disebabkan bahwa ketiga sektor usaha tersebut paling banyak melibatkan berbagai jenis sumber daya alam, manusia dan kapital. Di samping itu dampak yang ditimbulkan oleh ketiga sektor tersebut sangat mudah dilihat secara fisik, sehingga dengan mudah menimbulkan pertentangan/konflik kepentingan akan tetapi sektor-sektor lain pun juga mendapat tuntutan yang sama. Pada umumnya tuntutan terhadap sektor lain ini tidak didasarkan pada besar kecilnya dampak negatif yang ditimbulkan, atau yang dikarenakan relatif kecil, serta apabila akibat yang ditimbulkannya tidak dapat diketahui secara langsung. Dalam kasus semacam ini tanggung jawab sosial lebih didasarkan pada aspek pemakaian manfaat/*return* atau *benefitis*. Jadi karena perusahaan sudah memperoleh hasil dan kegiatannya, maka sudah sepantasnya jika perusahaan menyisihkan sebagian hasil bagi lingkungannya.

Sudut pandang yang ketiga ialah keseriusan dalam hal memperlakukan tanggung jawab sosial. Dalam pandangan yang ketiga

tentang tanggung jawab sosial perusahaan, menunjukkan bahwa kondisi ini akan lebih berarti, sebab pada mulanya masalah tanggung jawab sosial perusahaan belum jelas siapa yang harus memutuskan pelaksanaan tanggung jawab sosial. Pada umumnya pemilik dan pengelola perusahaan adalah pihak yang dominan untuk menentukan pelaksanaan tanggung jawab sosial ini. Akhir-akhir ini bahkan banyak organisasi bisnis secara tegas membentuk bagian atau seksi khusus menangani masalah pelaksanaan tanggung jawab sosial, seperti semakin banyaknya perusahaan besar yang mendirikan anak perusahaan secara terpisah yang bergerak di bidang sosial.

Pada dasarnya keterkaitan perusahaan semakin besar terhadap lingkungannya, hal ini disebabkan semakin besarnya *social needs* dan *social expectations*. Dalam hal ini perlu diingat bahwa kebutuhan sosial merupakan salah satu kebutuhan manusia. Dalam kehidupannya, seiring dengan perbaikan kondisi ekonomi dunia pada umumnya, ternyata *social expectations* juga mengalami peningkatan yang dramatis, tantangan sosial ini terutama meliputi perhatian yang cukup terhadap keseimbangan. Hal ini berarti bahwa respons atau tanggapan perusahaan sangat diperlukan untuk memperkecil jurang yang memisahkan perusahaan dengan lingkungannya. Kebutuhan sosial akan semakin meningkat dengan semakin bertambahnya peradaban manusia. Apalagi bila kebutuhan dasar bukan lagi semata-mata cukup penuh begitu saja.

### **3. Kendala-kendala yang Dihadapi dalam Melaksanakan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan terhadap Pekerja**

#### **a. Adanya pendapat yang menentang perlunya tanggung jawab sosial bagi suatu perusahaan**

Adanya pendapat yang menentang perlunya tanggung jawab sosial bagi suatu perusahaan. Pendapat yang menentang atau menolak tanggung jawab sosial bagi perusahaan, pendapat-pendapat ini berangkat dari hakikat bisnis pada umumnya maupun perusahaan pada khususnya yaitu sebagai berikut :

Tujuan bisnis adalah mengejar keuntungan sebesar-besarnya ini menyatakan bahwa tanggung jawab sosial perusahaan adalah mencari keuntungan yang sebesar-besarnya. Adanya kelangkaan sumber daya, maka efisiensi ekonomis dari bisnis merupakan suatu prioritas yang utama dan bahkan merupakan satu-satunya misi bisnis/perusahaan.

#### **b. Adanya tujuan yang terbagi-bagi dan harapan-harapan yang membingungkan bagi pengelola perusahaan**

Tujuan yang terbagi-bagi dan harapan-harapan yang membingungkan bahwa keterlibatan sosial perusahaan, akan menimbulkan minat dan perhatian yang bermacam-macam dari para pemimpin perusahaan yang dapat membingungkan dimana kebingungan ini akan membawa dampak negatif pengambilan keputusan perusahaan.

Biaya keterlibatan sosial : bawah keterlibatan perusahaan di bidang sosial justru memberatkan masyarakat. Hal ini dikarenakan

biaya yang digunakan untuk keterlibatan sosial tersebut bukanlah biaya yang datang dari perusahaan melainkan biaya yang dibebankan pada produk yang dijual.

Bisnis mempunyai kekuasaan yang sudah memadai sehingga tidak membutuhkan lagi dukungan dari masyarakat yang harus dibayar dengan tanggung jawab sosial. Hal ini disebabkan bisnis mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap seluruh kehidupan manusia.

**c. Kurangnya tenaga terampil yang memiliki perusahaan di bidang kegiatan sosial**

Kurangnya tenaga terampil dalam hal ini banyak pemimpin perusahaan dan tenaga bisnis tidak mempunyai keterampilan di bidang kegiatan sosial. Secara memadai maka tidak relevan. Bila menuntut keterlibatan sosial dari perusahaan.

Perusahaan tidak mampu membuat pilihan moral dalam pendapat ini menyatakan bahwa pada dasarnya perusahaan tidak mempunyai kemampuan untuk membuat pilihan-pilihan moral.

Dalam hal ini kendala-kendala yang dihadapi oleh perusahaan dalam melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja. Dikarenakan ada kelompok pengelola perusahaan yang berpendapat bahwa perusahaan yang berpendapat bahwa perusahaan tidak perlu memenuhi tuntutan dari lingkungannya maksudnya, bahwa perusahaan telah memenuhi berbagai kewajiban dengan baik melalui pembayaran (seperti : pajak, bea, restribusi, bnnga, upah dan sebagainya) sehingga tidak perlu melakukan pengeluaran lain.

Bila dikaji lebih lanjut, bahwa perusahaan yang mengabaikan tuntutan lingkungan, maka akan muncul berbagai persoalan. Kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja ialah masih adanya perusahaan yang menerapkan *Manajemen by Muscle* (otot), penuh nuansa kerja yang koersif dan otorisme. Hal tersebut tercermin dalam berbagai kemelut yang sering terjadi di antara tiga pelaku utama. Dunia usaha pemerintah, pengusaha dan pekerja, sebagai gambaran manajemen koersif yang sering terjadi akhir-akhir ini misalnya isu Kepmenaker No. 150/Men/2000 serta kebijakan UMP tahun 2002 dari kedua isu tersebut nuansa. Manajemen koersif dari semua yang terlibat sangat jelas.

**d. Masih adanya pengusaha yang menganggap pekerja sebagai benda**

Dalam hal ini masih ada pengusaha yang menganggap pekerja sebagai benda, seharusnya. Dalam memandang kebutuhan karyawan tidak semata kebutuhan fisik, tetapi seyogyanya memasuki wilayah kebutuhan sosial, emosional, makhluk intelektual dan spiritual sekaligus. Dengan cara ini karyawan diberi peluang memaknai pekerjaannya secara manusiawi, karyawan. Seharusnya tidak hanya di nilai sekedar menerima kompensasi dari pekerjaannya tetapi, juga dilihat dari cara pandang yang lebih manusiawi.<sup>175</sup>

---

<sup>175</sup> Pradiansyah, Konsultan SDM Dunamis Intermaster Wawancara dengan Penulis, Jakarta, 10 Agustus 2001.

#### **e. Aspek Budaya Hukum**

Dalam permasalahan pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja dalam meningkatkan sumber daya manusia terdapat kendala dalam pelaksanaannya yaitu diakibatkan oleh budaya hukum. Karena adanya sikap enggan bermasalah dan berperkara di pengadilan dari sebagian besar masyarakat Indonesia. Sikap ini pada umumnya disebabkan oleh tingkat kesadaran pekerja terhadap hak-haknya masih sangat rendah bahkan mereka ada yang tidak tahu akan hak dan kewajiban yang dimilikinya. Selain itu budaya yang dijumpai di Indonesia menekankan pada perasaan tanggung rasa. Ini memperlihatkan bahwa budaya dan sistem nilai yang ada di masyarakat belum mendorong adanya budaya dan sistem hukum bagi pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan.

Masih kurangnya sosialisasi pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja. Dalam meningkatkan sumber daya manusia dalam upaya untuk melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan perlu dilaksanakan pembinaan dan penyuluhan yang berkesinambungan dari berbagai Instansi / Departemen Teknis. Seperti Departemen Perindustrian dan Perdagangan, Departemen Tenaga Kerja, yang ditujukan kepada masyarakat yang berada di dalam lingkungan pembinaannya.

Masih kurangnya komitmen pemerintah dalam melindungi pekerja, dalam kehidupan sehari-hari banyak hal yang nyata-nyata merupakan hal yang merugikan para pekerja dalam suatu lingkungan

perusahaan. Namun apabila ditindaklanjuti kerap kali kurang mendapatkan tanggapan yang memadai dengan berbagai macam alasan. Sehingga mengakibatkan kasus yang ditujukan menjadi tidak jelas dan kasus lain yang serupa selalu terulang-ulang dan selama ini permasalahan tanggung jawab perusahaan terhadap pekerja masih terbatas sebagai *political will* dari pemerintah dan pengusaha, belum berkembang menjadi *political action*.

## **B. Pembahasan**

### **1. Perundang-undangan yang Mengatur Tentang Tanggung Jawab Sosial Perusahaan terhadap Pekerja.**

Dalam pandangan akademisi hukum<sup>176</sup>. Ilmu Ekonomi merupakan suatu alat yang kuat dan tepat (*a powerful tool*) untuk menganalisis permasalahan-permasalahan hukum yang terjadi di 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.<sup>177</sup>

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

---

<sup>176</sup>. Richards A. Posner, *Economic Analysis of Law*, Third Edition, Little. Brown and Company, 1986.

<sup>177</sup>. Normin Pakpahan *Introduction to The New Company Law of Indonesia* LPHEI, 1996.

kompleks, sedangkan pranata hukum selalu tertinggal oleh kepesatan langkah ekonomi.<sup>178.</sup>

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 terbaikannya investor kecil atau minoritas.<sup>179.</sup>

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.<sup>180.</sup>

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.<sup>181.</sup>

---

<sup>178.</sup> Sunaryati Hartono Politik, Hukum Menuju Satu Sistem Hukum Nasional Alumni Bandung 1991, Hal.30.

<sup>179.</sup> Margaret Price, *Manager Keeps, A Vigilant Eye Pensons and Invesement*, 1996, Vol. 24, Hal. 16.

<sup>180.</sup> A SonyKeraf, *Etika Bisnis Membangun Citra Bisnis sebagai Profesi Luhur* Cetakan II Kanisus, Yogyakarta, 1992, Hal. 63.

<sup>181.</sup> Normin S. Pakpahan *Hukum Persaingan : Suatu Tinjauan Konseptual*, Jurnal Hukum Bisnis, 1997, Vol. 1.

Ukuran yang dipakai terhadap perilaku pasar ini adalah akibat yang ditimbulkan terhadap pesaing bisnis lainnya, yaitu 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*.<sup>182.</sup>

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.<sup>183.</sup> Untuk mencapai sasaran pembangunan industri dilakukan pembangunan kawasan industri yang berwawasan lingkungan.<sup>184.</sup> 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 bentuknya mengharapakan perusahaan bertanggung jawab secara sosial.<sup>185.</sup>

Kelembagaan *law and order* (penegakan peraturan dan hukum) menyangkut peraturan perundangan yang mengatur hubungan antar pelaku

---

<sup>182.</sup> Satjipto Rahardjo, "Liberalisme, Kapitalisme dan Hukum Indonesia", Kompas 16 Januari 1995.

<sup>183.</sup> BN. Kuncoro Joki, Peraturan Perundang-Undangan Perindustriam dan Perdagangan, Makalah, Jakarta, 20 Mei 1993, Hal. 28.

<sup>184.</sup> Keputusan Presiden No. 53 Tahun 1989 tentang Pembangunan Kawasan Industri yang Berwawasan Lingkungan.

<sup>185.</sup> 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.

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 etis<sup>186</sup>. dan memang benar. Memperhatikan segi-segi etis tidak, menjadi tugas ilmu 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.

---

<sup>186</sup>. 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.

- 6) Di antara sesama peraturan tidak boleh terdapat pertentangan satu sama lain.
- 7) Peraturan-peraturan harus tetap, tidak boleh sering diubah-ubah.
- 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 Gestalnya (*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 konsep<sup>187</sup> dan menurut Soetandyo Wignyosoebroto tidak ada yang tunggal mengenai apa yang disebut hukum itu menurut pendapatnya dalam sejarah pengkajian hukum terdapat sekurang-kurangnya tiga konsep hukum yang pernah dikemukakan orang ialah :

- a) Hukum sebagai asas moralitas atau asas keadilan yang bernilai universal dan menjadi bagian intern sistem hukum alam.

---

<sup>187</sup>. Abdurachman, Tebaran Pemikiran tentang Studi Hukum dan Masyarakat, PT. Media Sarana Jakarta, 1987.

- b) 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.
- c) 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.<sup>188.</sup>

**a. 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 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 :

- Masalah legitimasi yang menjadi dasar penataan pada aturan-aturan.
- Masalah interpretasi yang menyangkut penetapan hak-hak dan kewajiban subyek melalui proses penerapan aturan-aturan tertentu.
- Masalah sanksi yaitu apa sanksinya apabila seorang subyek mentaati atau mengingkari suatu aturan tertentu dan siapa yang harus menerapkan sanksi tersebut.

---

<sup>188.</sup> Soetandyo Wignyosoebroto, dari Hukum Kolonial Hukum Nasional, Rajawali, Jakarta, 1980, Hal. 2.

- Masalah-masalah yurisdiksi, yaitu siapa yang berwenang menegakkan norma hukum, perbuatan-perbuatan apa saja yang akan diatur oleh norma tertentu.

**b. 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 berlaku<sup>189</sup>. 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.

**c. 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 teknologi berdasarkan kegiatannya penemuan-penemuan dari ilmu pengetahuan murni (*pure science*) dan dalam hal ini ilmu pengetahuan hukum sebagai suatu

---

<sup>189</sup>. Soerjono Soekanto, Beberapa Permasalahan Dalam Kerangka Pembangunan Di Indonesia, Yayasan Penerbit Universitas Indonesia, Jakarta, 1975.

*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.<sup>190</sup>

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).

---

<sup>190</sup> Robert B. Seidman, *Law and Development : A General Model Dalam Law and Society Review*, Jilid VII, February, 1972, Hal. 311.

- 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 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.

**d. 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,<sup>191</sup> 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*.

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

---

<sup>191</sup>. Mochtar Kusumaatmaja, bertolak dari bahan aliran sociological jurisprudence menyetengahkan 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.

sistem sosial yang berlaku. Apabila setiap anggota masyarakat disitu menjalankan perannya sebagaimana ditentukan oleh sistem sosial itu, masyarakat akan berjalan dengan baik.<sup>192.</sup>

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 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.<sup>193.</sup>

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

<sup>192.</sup> Ronny Hanitjo 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 Hanitjo Soemitro, *Lembaran Hukum dan Masyarakat Majalah Masalah-Masalah Hukum Fakultas Hukum UNDIP No. 6 - 1992 Tahun XXII* : Hal. 26.

<sup>193.</sup> Satjipto Rahardjo, *Pemanfaatan Ilmu-Ilmu Sosial Bagi Pengembangan Ilmu Hukum Alumni Bandung 1977*, Hal. 145.

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.
- 2) Hukum sebagai pemberi patokan dan pengarahannya 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/pelopop 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.

## **2. Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan terhadap Pekerja Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia**

Dewasa ini perhatian yang semakin tinggi terhadap sumber daya manusia membuat pembahasan mengenai sumber daya manusia menjadi tidak ada habisnya, hal ini dikarenakan sumber daya manusia merupakan

asset yang paling penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia adalah sumber daya yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi, sumber daya manusia harus selalu diperhatikan, dijaga, dipertahankan serta dikembangkan oleh organisasi.<sup>194</sup>

Sementara itu ditinjau dari sudut karyawan sebagai sumber daya manusia itu sendiri dalam hal ini karyawan tidak hanya mengharapkan imbalan atas jasa yang diberikannya kepada organisasi, tetapi juga mengharapkan kualitas tertentu dari perlakuan dalam tempat kerjanya. Karyawan mencari martabat, penghargaan, kebijakan yang mempengaruhi kerja dan karir mereka, rekan kerja yang kooperatif, serta kompensasi yang adil.<sup>195</sup>

Tuntutan karyawan yang semakin tinggi terhadap organisasi ini serta apa yang dilakukan oleh organisasi akan menentukan bagaimana komitmen/keterikatan karyawan terhadap organisasi yang pada akhirnya mempengaruhi keputusannya untuk bergabung dan memajukan organisasi atau memilih tempat kerja lain yang lebih menjanjikan.

Adanya variasi dalam nilai-nilai budaya memungkinkan timbulnya dampak perputaran tenaga kerja (*labour turn-over*) maupun kinerja karyawan (*work performance*). Hal ini disebabkan karena pada dasarnya manusia dipengaruhi oleh budaya dimana ia berada. Demikian pula dengan anggota organisasi dimana budaya perusahaan tempat dan bekerja akan mempengaruhi pola pikir dan cara-cara seseorang bertindak dalam

---

<sup>194</sup>. Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 1995.

<sup>195</sup>. Josefina, Santamaria, *How The 21<sup>st</sup> Century Will Impact on Human Resource Development (HRD) Professionals and Practitioners in Organization*, Makalah Seminar Pada International Conference on Education, Bandung, 1991.

menangani sesuatu, sehingga berdaya organisasi dapat berfungsi sebagai<sup>196</sup>.

- 1) Alat pembeda antara organisasi yang satu dengan yang lain.
- 2) Identitas organisasi, hal ini menunjukkan kemitraan organisasi dalam menarik, mengembangkan dan menjaga orang-orang yang memiliki bakat sehingga karyawan akan merasa memiliki identitas yang dapat dibanggakan dan pada akhirnya mampu menunjukkan identitas organisasi.
- 3) Pembentukan komitmen bersama, dengan cara memberikan kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.
- 4) Stabilisator sistem sosial dengan memberikan kontrol yang kuat dan standar-standar yang jelas dalam melakukan tugas-tugas sehingga mampu menghasilkan *performan* kerja yang diharapkan.

Perubahan lingkungan perusahaan pada saat ini membawa dampak terhadap perkembangan organisasi perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi yang ada di lingkungan organisasi budaya organisasi merupakan salah satu dimensi utama dalam perilaku organisasi.<sup>197</sup>

Ada beberapa alasan mengapa organisasi harus melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan derajat komitmen organisasi dalam diri karyawan. *Pertama*, semakin tinggi komitmen karyawan maka akan semakin tinggi pula usaha yang dikeluarkan untuk menjalankan pekerjaan.

*Kedua*, semakin tinggi komitmen karyawan maka semakin lama ia ingin

---

<sup>196</sup>. R. Krzitner Dan A. Kinichi *Organizational Behaviour*, Second Edition, Irwin Inc, 1992.

<sup>197</sup>. Luthans *Organizational Behaviour*, Sevent Edition, MC. Graw-Hill, Book Co, Singapore, 1995.

tetap berada dalam organisasi dan semakin tinggi pula produktivitasnya kepada organisasi. Dengan demikian, jika organisasi memiliki karyawan yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi maka tingkat keluar masuknya karyawan akan semakin rendah.<sup>198</sup>

Kesadaran akan perlunya dilakukan perubahan adalah dengan mengetahui kebutuhan untuk berubah yang dimaksudkan, berkenaan dengan iklim organisasi yang sudah tidak mampu menjangkau visi dan misi organisasi. Kebutuhan untuk berubah dapat diketahui dengan melakukan penilaian terhadap iklim organisasi, apakah sumber daya manusia dalam organisasi dapat mendukung untuk pencapaian keefektifan dalam mencapai kinerja yang diharapkan.<sup>199</sup>

Perubahan yang terjadi membawa transformasi terhadap struktur organisasi, yang mengarah pada struktur organisasi, proses pengambilan keputusan yang cepat dan *cross functions* sejalan dengan pergeseran struktur organisasi tersebut akan membawa dampak terhadap perkembangan atau evolusi budaya organisasi. Evolusi yang terjadi dalam budaya organisasi dibedakan menjadi empat tipe<sup>200</sup> :

- *Functional Culture* (budaya fungsional), dengan hirarki yang dalam dan struktur yang *rigid* mempertahankan garis-garis wewenang dan pertanggungjawaban yang jelas dan tunduk pada rantai komando,

---

<sup>198</sup>. Richard Day, Lyman Porter dan Richard M. Steers, *Employee Organization Linkages The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover* Academic Press New York, 1982.

<sup>199</sup>. B. Schneider, Ap. Brief dan R.A. Guzo *Creating A Climate and Culture for Sustainable Organizational Change Organization Dynamic* 1996, Spring, Hal. 19.

<sup>200</sup>. C. Vanderberghe, *Organizational Culture, Person-Culture Fit and Turnover A replication in The Healthcare Industry Journal of Organizational Behaviour* 20 : 1999, Hal. 184.

membatasi resiko, meminimalkan akibat bisnis yang *unpredictable*, memberikan perlindungan atau kenyamanan pada pekerja.

- *Network Culture* (budaya jaringan kerja), pada umumnya diterapkan pada organisasi yang fleksibel dan adaptif, mengikuti tantangan perubahan jaman.
- *Process Culture* (berfokus pada proses), yang menekankan pada kualitas pelayanan, dan *customer satisfaction*, cenderung pada industri yang bersifat jasa.
- *Time-base culture* (budaya atas dasar waktu) menitikberatkan terhadap penurunan siklus waktu dan peningkatan kecepatan perubahan pasar organisasi lain, cenderung pada perusahaan manufaktur.

Dalam pelaksanaan tanggung jawab sosial perubahan terhadap pekerja budaya organisasi sangat berperan penting, karena dengan penerapan budaya organisasi yang tepat akan menghasilkan *benefit* bagi organisasi, baik berupa sumber daya manusia yang efektif, efisiensi waktu, kemampuan memenangkan persaingan, tingkat *profitabilitas* yang diharapkan serta kemampuan dalam memperoleh keunggulan kompetitif yang berkesinambungan dari waktu ke waktu, baik melalui *low-cost* maupun *differentiation*.<sup>201</sup>

Dalam era persaingan yang begitu ketat perusahaan sangat perlu untuk memperhatikan hal-hal yang dapat menunjang keberhasilan dalam memperoleh keunggulan kompetitif, apabila perusahaan mampu menunjukkan proses perbaikan yang berkesinambungan, oleh karena itu

---

<sup>201</sup> J. Berney, *The Vrio Frame Work, Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison Wesley Company, 1997, Hal. 163.

budaya organisasi yang baik adalah sesuatu yang memiliki karakteristik berharga, jarang ditemukan pada organisasi lain dan sulit ditiru oleh organisasi lain.

Ada beberapa faktor sumber daya perusahaan yang bisa digunakan sebagai keunggulan kompetitif yaitu<sup>202</sup>.

- *Physical resources* yang terdiri dari pabrik, peralatan dan modal.
- *Organizational capital resources* terdiri dari struktur, perencanaan, pengorganisasi, pengendalian dan sistem.
- *Human capital resources* yang meliputi keahlian *judgment* dan kecerdasan dari karyawan.

Secara umum perusahaan dalam mengembangkan budaya organisasinya seperti seperangkat keyakinan bersama yang menyatukan bagian-bagian terpisah dalam konglomerasi menjadi satu kesatuan sosial secara keseluruhan. Melalui budaya organisasi ini akan mendorong dan membentuk keinginan karyawan untuk melakukan tugas dengan sebaik-baiknya sebagai suatu kewajiban, serta berusaha untuk loyal pada perusahaan dengan cara bekerja keras dan berupaya memberikan hasil terbaik.

Dalam era globalisasi yang dipengaruhi oleh revolusi dalam teknologi informasi dianggap oleh John Naisbitt sebagai katalisator bagi kecenderungan ke arah terbentuknya norma perilaku (*universal code of conduct*) pada abad ke 21.<sup>203</sup>

---

<sup>202</sup> W.J. Orllowski dan J.D. Hofman, *The Case of Groupware Technologies*, Sloan Management Review Winter, 1997, Hal. 11.

<sup>203</sup> John Naisbitt, *Global Paradox*, New York : Avon 1994, Hal. 191.

Bagaimanapun kalangan industri kini sudah sangat jauh berkembang kesadaran baru bahwa dalam usaha mencari laba tidak hanya perlu memperhatikan kepentingan pemilik (*owner*), pemegang saham (*stockholder* atau *shareholder*) atau pemodal (*investor*) semata-mata, tetapi juga wajib memikirkan pihak-pihak lain yang terkena dampak perilaku bisnis mereka pihak-pihak yang terkena dampak itu lazimnya disebut *stakeholder*.

Prinsip-prinsip dari *Caux Roundtable* dapat dikatakan merupakan suatu upaya dalam merumuskan kode etik bisnis yang jauh melampaui kode etik korporasi, yakni kode etik. Sebagai bagian dari budaya perusahaan (*corporate culture*) seperti diketahui di negara-negara yang bisnisnya sudah berkembang, banyak perusahaan sudah mengembangkan kode etik masing-masing Gary Edwards, misalnya mencatat bahwa pada 1985 lebih dari 90% perusahaan di Amerika sudah memiliki kode etik<sup>204</sup>.

Frederick D. Sturdivant dan Heidi Vernon Wartzel mencatat bahwa 90% dari perusahaan-perusahaan yang tergolong dalam *fortune* 500 dan sekitar 50% dari perusahaan-perusahaan yang lebih kecil sudah memiliki kode etik atau kode perilaku yang memberikan panduan spesifik bagi karyawannya<sup>205</sup>. Kode etik itu juga menjelaskan harapan atau ekspektasi perusahaan terhadap perilaku karyawan dalam pelbagai situasi tertentu. Kode etik menegaskan bahwa para karyawan diharapkan mampu

---

<sup>204</sup>. Gary Edward, "Using Ethics to Keeps Business Straight Security World, September 1985 Hal. 13 Dalam William C Federick Dkk. *Business And Society : Corporate Strategy, Public Policy Ethics*, New York : Mc Grawhill 1988 (4) Hal. 69.

<sup>205</sup>. Frederick D. Sturdivant dan Heidi Vernon-Wortzel *Business and Society A Management Approach*, Homewood and Boston : Irwin, 1998, Hal. 129.

mengenal masalah-masalah etis dalam kebijakan perusahaan maupun dalam tindakan-tindakan perusahaan.

- Prinsip-prinsip bisnis Caux Round-table.
- Prinsip-prinsip ini berakar pada dua nilai ideal dasar dalam etika :  
Kyosei dan martabat manusia (*human dignity*).<sup>206</sup>.

Konsep Jepang Kyosei berarti hidup dan bekerja bersama sama demi kesejahteraan umum (*the common good*) memungkinkan terjadinya koeksistensi antara kerja sama dan kemakmuran bersama di satu pihak dengan persaingan yang sehat dan adil di lain pihak *Human Dignity* (martabat manusia) mengacu pada bernilainya setiap pribadi sebagai tujuan, tidak semata-mata sebagai sarana untuk mewujudkan tujuan-tujuan orang lain atau bahkan untuk melaksanakan kehendak mayoritas.

Mobilitas lapangan kerja, modal, produk dan teknologi menjadikan bisnis semakin bersifat global dalam hal transaksi-transaksi maupun dampak-dampaknya. Ketentuan hukum dan kekuatan-kekuatan pasar adalah mutlak perlu, namun belum mencukupi sebagai landasan dalam membuat suatu keputusan.

Sikap bertanggung jawab atas kebijakan-kebijakan dan tindakan-tindakan bisnis serta sikap menghormati martabat dan kepentingan para *stakeholders* bersifat fundamental.

Nilai-nilai bersama (*shared values*), termasuk komitmen terhadap kemakmuran bersama (*shared prosperity*), tidak hanya penting untuk

---

<sup>206</sup>. Alois A. Nugroho, dari Etika Bisnis Ke Etika Ekobisnis PT. Gramedia Widiasarana Indonesia Jakarta, 2001 Hal. 26.

komunitas-komunitas berlingkup kecil tetapi juga penting untuk komunitas berlingkup kecil tetapi juga penting untuk komunitas global.

Karena alasan-alasan itulah dan karena bisnis dapat menjadi pelaku kuat bagi perubahan sosial ke arah yang positif, prinsip-prinsip berikut ini sebagai landasan para pemimpin bisnis dalam usaha mereka ke arah tanggung jawab sosial perusahaan.

Prinsip tanggung jawab bisnis dari *shareholders* ke *stakeholders*. Nilai organisasi bisnis bagi masyarakat ialah kekayaan dan lapangan kerja yang diciptakan serta produk dan jasa yang dipasarkan kepada konsumen dengan harga wajar yang sebanding dengan mutu untuk mampu menciptakan nilai itu, sebuah organisasi bisnis haruslah mempertahankan kesehatan dan kelangsungan hidupnya, namun kelangsungan hidup bukanlah tujuan yang mencukupi.

Bisnis memainkan peranan untuk meningkatkan kehidupan semua pelanggan, karyawan dan pemegang saham dengan membagikan kekayaan yang diciptakannya. Para pemasok dan pesaing pun berharap bahwa organisasi-organisasi bisnis menghormati kewajiban-kewajiban mereka dengan semangat kejujuran dan keadilan. Sebagai warga yang bertanggung jawab dari komunitas lokal, nasional, regional dan global dimana mereka beroperasi, organisasi-organisasi bisnis ikut serta dalam menentukan masa depan komunitas-komunitas itu.

Dampak ekonomis dan sosial dari bisnis : menuju inovasi, keadilan dan komunitas. Organisasi-organisasi bisnis yang didirikan di luar negeri untuk membangun, memproduksi atau menjual juga harus memberi

sumbangan pada pembangunan sosial negara-negara itu dengan menciptakan lapangan kerja yang produktif dan membantu meningkatkan daya beli warga negara setempat. Organisasi-organisasi bisnis harus juga menyumbangkan pada hak-hak asasi manusia, pendidikan, kesejahteraan dan vitalisasi negara-negara tempat mereka beroperasi.

Organisasi-organisasi bisnis harus menyumbangkan pada pembangunan ekonomi dan sosial tidak hanya di negara-negara tempat mereka beroperasi, tetapi juga bagi komunitas dunia pada umumnya, melalui penggunaan sumber-sumber secara efektif dan bijaksana, kompetisi yang bebas dan adil, serta penekanan-penekanan pada inovasi di bidang teknologi, metode-metode produksi, pemasaran dan komunikasi.

Perilaku bisnis dari hukum yang tersurat ke semangat saling percaya. Dengan tetap mengakui keabsahan rahasia-rahasia dagang organisasi-organisasi bisnis haruslah menyadari bahwa kelurusan hati, ketulusan, kejujuran, sikap memegang teguh janji dan transparansi, bermanfaat tidak hanya bagi kredibilitas dan stabilitas bisnis sendiri, tetapi juga bagi kelancaran dan efisiensi transaksi-transaksi bisnis, khususnya pada tingkat internasional.

Sikap menghormati aturan, untuk menghindari konflik-konflik dagang dan untuk menggalakan perdagangan yang lebih bebas, kondisi-kondisi adil dalam persaingan, perlakuan yang seimbang dan adil bagi seluruh partisipasi, organisasi-organisasi bisnis wajib menghormati aturan-aturan internasional dan domestik. Di samping itu, bisnis pun harus

menyadari bahwa perilaku-perilaku tertentu, meskipun tidak melanggar hukum, tetap saja dapat menimbulkan akibat-akibat yang tidak diinginkan.

Dukungan bagi perdagangan multilateral, organisasi-organisasi bisnis wajib mendukung sistem perdagangan multilateral dari *GATT/World Trade Organization* serta kesepakatan-kesepakatan internasional serupa. Mereka wajib bekerja sama dalam upaya-upaya untuk memajukan liberalisasi perdagangan yang progresif dan sesuai dengan akal sehat dan untuk mengundurkan ketentuan-ketentuan komestik yang secara tidak masuk akal menghambat perniagaan global, dengan tetap menghormati tujuan-tujuan kebijaksanaan nasional.

Bisnis wajib melindungi dan sebisa mungkin melestarikan, lingkup alam, mendukung pembangunan yang berkelanjutan, dan mencegah terjadinya pemborosan sumber-sumber daya alam.

Menghindari operasi-operasi yang tidak etis, bisnis wajib untuk tidak berpartisipasi dalam atau menutup mata terhadap penyuapan, "pencucian uang" (*money laundering*), atau praktek-praktek korup lainnya: bahkan, bisnis wajib untuk menjalin kerjasama dengan pihak-pihak lain untuk membasmi praktek-praktek itu.

Tanggung jawab sosial perusahaan di dalam terdapat prinsip-prinsip diantaranya Prinsip *Stakeholder* yaitu pihak-pihak yang terkait dalam perusahaan yaitu :

- **Pelanggan**

- Perusahaan mempunyai kewajiban untuk memperlakukan para pelanggan sesuai dengan martabat mereka, terlepas dari apakah

mereka membeli produk dan jasa secara langsung dari kita atau memperolehnya melalui pasar. Oleh karena itu perusahaan mempunyai tanggung jawab untuk :

- Memberikan kepada para pelanggan produk dan jasa bermutu setinggi mungkin sesuai dengan tuntutan mereka.
- Memperlakukan para pelanggan secara adil di dalam semua aspek transaksi bisnis, termasuk jasa dan ganti rugi bertarif tinggi bagi ketidakpuasan mereka.
- Berupaya sekuat mungkin untuk memastikan bahwa kesehatan dan keamanan para pelanggan perusahaan, begitu pula mutu lingkungan hidup mereka, akan tetap terpelihara atau ditingkatkan oleh produk dan jasa perusahaan.
- Memastikan adanya sikap hormat terhadap martabat manusia dalam produk-produk yang ditawarkan, dalam pemasaran dan periklanan.
- Menghormati integritas dari kebudayaan para pelanggan perusahaan.

- **Karyawan**

Perusahaan yakin dalam martabat setiap karyawan dan dalam sikap mempertimbangkan secara sungguh-sungguh kepentingan para karyawan. Oleh karena itu, kami memiliki tanggung jawab untuk :

- Menyediakan lapangan kerja dan kompensasi yang meningkatkan kondisi hidup para pekerja,

lembaga-lembaga lain dan dengan kalangan bisnis sendiri dalam mengatasi masalah kehilangan pekerjaan ini.

- **Pemilik/Penanam Modal**

Perusahaan perlu menghormati kepercayaan yang diberikan oleh para pemodal kepada kami. Oleh karena itu, perusahaan mempunyai tanggung jawab untuk :

- Menerapkan manajemen yang profesional untuk memberikan hasil yang kompetitif dan adil bagi investasi para pemilik modal.
- Memberikan informasi-informasi yang relevan kepada para pemilik/pemodal sejauh dimungkinkan oleh ketentuan-ketentuan hukum dan kendala-kendala kompetisi.
- Mengamankan melindungi dan meningkatkan kekayaan para pemilik/pemodal.
- Menghargai permintaan, saran, keluhan dan keputusan formal para pemilik/pemodal.

- **Pemasok**

Hubungan antara para pemasok dan subkontraktor haruslah didasarkan atas sikap saling menghormati. Oleh karena itu, perusahaan punya tanggung jawab untuk :

- Mengupayakan keadilan dan kejujuran dalam semua aktivitas perusahaan, termasuk *pricing*, *licensing* dan hak penjualan.
- Memastikan bahwa aktivitas bisnis perusahaan bebas dari paksaan dan litigasi yang tidak perlu.

- Membangun stabilitas berjangka panjang dalam hubungan dengan pemasok sebagai imbalan dari nilai, mutu daya saing dan keterpercayaan.
  - Berbagi informasi dengan para pemasok dan mengintegrasikan para pemasok ke dalam proses perencanaan perusahaan.
  - Membayar para pemasok pada waktunya dan sesuai dengan *term of trade* yang sudah disepakati bersama.
  - Mencari, mendorong, dan memilih para pemasok dan subkontraktor yang praktek-praktek ketenagakerjaannya menghormati martabat manusia.
- **Pesaing**

Perusahaan yakin bahwa persaingan ekonomi yang adil merupakan salah satu syarat pokok untuk meningkatkan kekayaan bangsa-bangsa dan, pada akhirnya untuk memungkinkan distribusi barang dan jasa yang adil. Oleh karena itu, perusahaan mempunyai tanggung jawab untuk :

- Mengembangkan pasar bebas bagi perdagangan dan investasi.
- Mendorong perilaku kompetitif yang menguntungkan baik bagi lingkungan sosial maupun bagi lingkungan alami serta memperlihatkan sikap saling menghormati di antara para pesaing.
- Menahan diri agar tidak mencari jalan atau berpartisipasi dalam pemberian uang atau barang yang diragukan keabsahannya demi mengamankan keunggulan kompetitif.

- Menghormati hak-hak atas kekayaan intelektual, baik yang terindera (*tangible*) maupun yang tidak (*intangible*).
- Menolak untuk memperoleh informasi-informasi komersial melalui cara-cara yang tidak jujur atau tidak etis, semisal melalui *spionase* industrial.

- **Masyarakat**

Perusahaan yakin bahwa sebagai warga masyarakat, di lingkungan perusahaan dapat mendukung kekuatan-kekuatan pembaharu dan hak-hak asasi manusia seperti yang aktif dalam komunitas-komunitas dimana perusahaan beroperasi. Oleh karena itu, dalam komunitas-komunitas itu perusahaan mempunyai tanggung jawab untuk :

- Menghormati hak-hak asasi manusia dan lembaga-lembaga demokrasi, serta memajukannya bila mungkin.
- Mengakui kewajiban sah dari pemerintah kepada masyarakat pada umumnya dan mendukung kebijakan-kebijakan publik dan praktek-praktek yang memajukan perkembangan manusia melalui hubungan harmonis antara dunia bisnis dengan bagian-bagian masyarakat yang lain.
- Bekerja sama dengan kelompok-kelompok masyarakat yang membaktikan diri untuk meningkatkan standar kesehatan, pendidikan, keamanan kerja dan kesejahteraan ekonomi.

- Memajukan dan mendorong pembangunan yang berkelanjutan dan memainkan peranan penting dalam melestarikan dan meningkatkan lingkungan fisik serta memelihara sumber-sumber daya alami.
- Mendukung perdamaian, keamanan, keanekaan dan integrasi sosial.
- Menghormati integritas budaya-budaya lokal.
- Menjadi warga yang baik melalui sumbangan-sumbangan amal, bantuan-bantuan di bidang pendidikan dan kebudayaan, serta partisipasi karyawan dalam persoalan-persoalan komunitas dan kewarganegaraan.

Menurut para ekonomi persaingan akan mengharuskan perusahaan-perusahaan yang bersaing di pasar menciptakan efisiensi, mengembangkan dan menguasai teknologi, serta banyak melakukan inovasi. Teori ekonomi telah membuktikan bahwa perdagangan bebas internasional akan memperbaiki efisiensi perekonomian suatu negara dan dunia, akan mewujudkan distribusi pendapatan yang lebih baik, mempromosikan pertumbuhan ekonomi dan akhirnya dapat menaikkan kesejahteraan ekonomi.<sup>207</sup> Dalam pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan dibutuhkan peran pemerintah yang mendukung pelaksanaan tersebut yaitu dengan pedoman *Good Governance*.

Menurut Jusuf Wanandi *Good Governance* (GG) berarti :  
 “Kekuasaan didasarkan kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Segala kebijakan diambil secara transparan, dapat dipertanggung

---

<sup>207</sup> Erman Rajaguguk, Pembangunan Berkelanjutan dan Perdagangan Internasional, Implikasinya Terhadap Pembangunan Hukum dan Ekonomi “Jurnal Hukum Lingkungan tahun III No. 1 Tahun 1996, Hal. 53.

jawabkan kepada masyarakat dan harus didasarkan pada aspek kelembagaan ini juga berlaku bagi dunia usaha (perusahaan) karena *Good Governance* juga merupakan satu-satunya dasar bagi kebijakan ekonomi makro yang baik.<sup>208</sup>

Sedangkan menurut Prof. Dr. Azhar Kasim *Governance* diartikan sebagai “Proses pengelolaan berbagai bidang kehidupan (sosial, ekonomi, politik dan lain-lain) dalam suatu negara yang melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan serta penggunaan sumber-sumber daya (alam, keuangan dan manusia) dengan cara yang sesuai dengan prinsip-prinsip keadilan, efisiensi, transformasi, dan akuntabilitas.”<sup>209</sup>

Pada perkembangannya, *Governance Good* dibedakan dalam dua kelompok yaitu *Good Corporate Governance (GCG)* di birokrasi negara. *Good Corporate Governance* hanya dapat diterapkan pada lingkungan pemerintahan dan sebaliknya GG tidak mungkin terealisasi tanpa dukungan GCG.

Menurut Prof. Dr. Bintoro Tjokroamidjojo “*Good Governance* hanya dapat direalisasi apabila ada koordinasi bahkan energi yang baik antara *governance* di sektor publik (pemerintahan) dengan *governance* di sektor swasta-swasta agar menghasilkan *transactional output* yang paling ekonomis dari kegiatan masyarakat.”<sup>210</sup>

---

<sup>208</sup>. Jusuf Wanandi, “Good Governance dan Kaitannya dengan Stabilitas Dalam Negeri dan Kawasan Agenda Masa Depan, Analisis CSIS Tahun XXVII No. 3 Juli – September 1998 Hal. 208.

<sup>209</sup>. Julis Setiono, “Good Governance Majalah Manajemen Usahawan Indonesia No.10/Tahun XXIX/Okttober/2000. Hal. 60.

<sup>210</sup>. Ibid

Dalam tanggung jawab sosial perusahaan terdapat pelaksanaan audit perusahaan yang bertujuan untuk :

**1) Mengurangi biaya produksi**

Pelaksanaan audit secara rutin dapat merupakan sarana pengawasan yang dapat mendorong atau memotivasi, karyawan melakukan penghematan penggunaan sumber daya alam (bahan baku) maupun energi, dalam proses produksi. Hal ini sekaligus juga mengurangi limbah yang dihasilkan yang berarti juga menghemat biaya.

**2) Memperbaiki efisiensi**

Pelaksanaan audit yang disertai tindak koreksi, perbaikan dan pencegahan dapat mengurangi kesalahan, kelemahan dalam kegiatan operasional, penyempurnaan yang terus menerus dari pelaksanaan audit dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Meskipun pada awalnya tindakan perbaikan dan pencegahan memerlukan biaya yang tidak sedikit. Namun pada akhirnya akan memberikan keuntungan pada perusahaan yang berupa peningkatan efisiensi dalam kegiatan perusahaan.

**3) Mencegah risiko**

Dengan audit perusahaan dapat mengetahui sejak awal. Potensi masalah ataupun penyimpangan yang mungkin dapat terjadi dalam kegiatan perusahaan. Dari hasil audit perusahaan memiliki informasi dasar untuk mengantisipasi atau mencegah timbulnya resiko akibat kondisi darurat atau penyimpangan yang terjadi. Dengan demikian hal-hal

yang dapat membahayakan dan merugikan perusahaan secara umum dapat dihindarkan.

**4) Meningkatkan kesadaran pengelola perusahaan akan tanggung jawab sosial perusahaan**

Pelaksanaan audit secara langsung atau tidak akan meningkatkan kesadaran dan peduli karyawan dan pimpinan perusahaan terhadap tanggung jawab sosial perusahaan, dengan demikian audit dapat meyakinkan karyawan dan pimpinan perusahaan terhadap komitmennya yang memprioritaskan perlindungan dalam kegiatan perusahaan.

**5) Meningkatkan citra perusahaan**

Sebagaimana pendapat Frederick Reicheld, tujuan utama suatu bisnis bukanlah laba melainkan peningkatan laba adalah konsekuensi vital dari tercapainya nilai, bukan tujuan akhir melainkan bagian dari proses bisnis dan laba adalah suatu hasil bukan suatu tujuan, sedangkan nilai (*value*) sangat tergantung dari persepsi masyarakat/konsumsi.<sup>211</sup>

Pembangunan hendaknya diarahkan ke pengembangan potensi, inisiatif, daya kreasi dan kepribadian dari setiap warga masyarakat. Dalam proses ini yang pada hakekatnya perlu dipelihara perimbangan segitiga “antara perubahan, ketertiban dan keadilan dengan cara tertentu yang akan memperkuat kebebasan manusia dalam masyarakat.”<sup>212</sup> Dalam pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja dalam

---

<sup>211</sup>. Willy Sidharta, Pengusaha dan Pembangunan Bisnis Lanjutan, Majalah Pancaroba No. 10 Januari 1997, Hal. 9.

<sup>212</sup>. Soejatmoko, Pembangunan dan Kebebasan, Jakarta LP3ES, 1984, Hal. 19.

meningkatkan sumber daya manusia kita dapat mencontoh strategi yang dilakukan oleh Jepang yaitu dengan Terminologi Kaizen.

Terminologi Kaizen seperti yang di populerkan oleh Masaki Imai dalam bukunya *Kaizen the key to Japan competitive succes* bermakna *improvement*, peningkatan atau menjadi lebih baik dari yang ada atau sekarang. Baik bagi lingkungan perumahan, lingkungan keluarga, lingkungan sosial, dan lingkungan kerja, berarti perbaikan atau peningkatan secara terus menerus yang melibatkan setiap orang baik. Baik para manajer maupun para pekerja tanpa investasi yang besar.

Dalam memahami prinsip Kaizen sebagai usaha peningkatan secara terus menerus ada dua hal yang terpenting untuk diperhatikan yaitu peningkatan atau perubahan dan terus menerus (*improvement/longe and continous*) ungkapan *business as usual* berkonotasi dengan adanya kelanjutan (*continuity*) namun tanpa peningkatan atau perbaikan sedangkan terminologi *breaktrought* mengandung elemen perubahan atau peningkatan tanpa kontinuitas. Kaizen dengan *continous improvement* berarti di antara keduanya ia mengandung perubahan walaupun secara *gradual* namun dilaksanakan secara terus menerus.<sup>213.</sup>

---

<sup>213.</sup> Kaizen, Institute, Introduction to Kaizen, [Http://www.Kaizen Institute.Com/News-D-Htm](http://www.Kaizen Institute.Com/News-D-Htm)), 24 Juli 2001, Hal. 1.

Tabel 7

Hierarki Keterlibatan Kaizen Dalam Perusahaan

MANAJEMEN PUNCAK	MANAJEMEN MADYA	SUPERVISOR	KARYAWAN
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bertekad mengintroduksi Kaizen sebagai perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menyebarkan dan mengimplementasikan sasaran Kaizen sesuai pengarahannya manajemen puncak melalui penyebaran kebijakan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mempergunakan Kaizen dalam peranan fungsional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melibatkan diri dalam Kaizen melalui sistem saran dan aktivitas kelompok kecil (GKM, dll)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Memberikan dukungan dan pengarahannya untuk Kaizen dengan mengalokasikan sumber daya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mempergunakan Kaizen dalam kapabilitas fungsional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memformulasikan rencana untuk Kaizen dan memberikan bimbingan kepada karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mempraktekkan disiplin di tempat kerja</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Menerapkan kebijakan Kaizen dan sasaran fungsional silang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menetapkan, memelihara, dan menetapkan standar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menyempurnakan komunikasi dengan karyawan dan mempertahankan moral yang tinggi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melibatkan diri dalam pengembangan diri yang terus menerus sehingga mampu memecahkan masalah secara lebih baik.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Merelisasikan sasaran Kaizen melalui penyebaran kebijakan dan audit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengusahakan karyawan sadar Kaizen melalui program pelatihan secara intensif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mendukung aktivitas kelompok kecil (gugus kendali mutu, GKM) dan sistem saran individual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan keterampilan dan keahlian dalam bekerja melalui pendidikan dan latihan</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Membentuk sistem, menyusun prosedur dan struktur yang membantu Kaizen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membantu karyawan memperoleh keterampilan dan alat memecahkan masalah.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menegakkan disiplin di tempat kerja.</li> <li>Memberikan saran Kaizen</li> </ul>	

Sumber : Vincent Gaspersz, Konsep Penerapan Konsep Vincent Tentang Kualitas Dalam Manajemen Bisnis Total. Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1997, hal. 37.

Upaya-upaya untuk meningkatkan produktivitas pekerja pada khususnya dan kualitas sumber daya manusia pada umumnya merupakan

hal yang strategis untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi apalagi di tengah-tengah proses globalisasi yang kian deras dan semakin pesatnya laju perkembangan iptek yang sangat pesat, sehingga Indonesia tidak mungkin untuk terus menerus hanya mengandalkan keunggulan upah pekerja yang murah atau rendah. Pertumbuhan ekonomi yang pesat serta berkesinambungan hanya dimungkinkan kalau terjadi peningkatan produktivitas pekerja yang konsisten dan semakin tinggi dari waktu ke waktu.<sup>214</sup>

Banyak pihak yang menganggap bahwa keberhasilan ekonomi dan teknologi Jepang yang baik tersebut bersumber dari akar budaya dan gaya manajemen yang superior. Selain campur tangan pemerintah yang besar dalam alokasi sumber daya. Keberhasilan masyarakatnya yang tinggi bahkan tertinggi di dunia, sistem pendidikan yang sangat efektif. Suburnya budaya berwiraswasta, mau bekerja sama di dalam kelompok, dan hubungan pengusaha pekerja yang kondusif.<sup>215</sup>

Pelatihan merupakan sarana yang penting bagi perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sumber daya manusia yang dimiliki selain itu juga merupakan sarana untuk mengkomunikasikan kebijakan perusahaan baik yang berkaitan dengan masalah kegiatan perusahaan pada umumnya maupun kegiatan lainnya termasuk peraturan perundang-undangan yang berlaku berkaitan dengan kegiatan perusahaan.

Hal ini merupakan sarana pembinaan bagi perusahaan terhadap karyawan yang akan membawa perubahan budaya (kerja) di dalam

---

<sup>214</sup>. Faisal Basri, *Perekonomian Indonesia Menjelang Abad XXI Distorsi Peluang dan Kendala*, Erlangga Jakarta, 1997, Hal. 17.

<sup>215</sup>. *Ibid*, hal. 42.

perusahaan. Selain itu juga akan dapat meningkatkan kesadaran hukum masyarakat (dalam lingkup perusahaan) terhadap ketentuan yang berlaku.

Salah satu isu terkini dalam administrasi bisnis ialah konsep tentang "*balanced scorecard*"<sup>216</sup>. Majalah Fortune mengangkat isu ini dalam terbitannya 17 Februari 1997.<sup>217</sup> Inti dari konsep itu ialah bahwa kesuksesan sebuah organisasi bisnis tidak dapat diukur dan juga di prediksi dari besaran-besaran finansial semata-mata melainkan juga dari besaran-besaran sosial, seperti kepuasan karyawan dan loyalitas karyawan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan serta citra sosial. Bisnis yang mempunyai peluang berhasil ialah bisnis (*hard measurement*) dengan menggunakan besaran-besaran finansial, maupun pada sisi lunak (*soft measurement*) dengan menggunakan besaran-besaran sosial yakni kualitas interaksi sosial antara interaksi bisnis itu dengan para pelanggan internal, eksternal maupun publik lebih luas.

Apa yang secara teknis disebut sebagai lingkungan dunia usaha (*business enviroment*) akan semakin menjadi bagian tak terpisahkan dari sukses tidaknya kalangan bisnis, mutu dan daya saing bisnis ikut ditentukan oleh kualitas lingkungan dunia usaha serta sikap proaktif bisnis terhadap lingkungan sosial itu.

Dengan sikap proaktif itu, sebuah organisasi bisnis tidak perlu menunggu terjadinya reaksi-reaksi konsumen dan publik terhadap produk maupun perilaku organisasi bisnis bersangkutan. Organisasi bisnis yang ingin dapat bertahan dalam persaingan global ini perlu terlebih dahulu dan

---

<sup>216</sup>. Robert, S. Kaplan, *Balanced Scorecard*, Boston : Havard Business Review Press 1996.

<sup>217</sup>. Joel Kurtzman, *is Your Company off course ? Now You Caonfind Out Why*, Fortune 17 February 1997, Hal. 70-72.

ingin dapat bertahan dalam persaingan global ini perlu terlebih dahulu dan lebih jauh mengenal tata nilai budaya atau etos dari masyarakat dimana Ia beroperasi.<sup>218</sup>

### **3. Kendala-kendala yang dihadapi oleh Perusahaan Dalam Melaksanakan tanggung Jawab Sosial terhadap Pekerja.**

#### **a. Adanya Pendapat yang menentang perlunya tanggung jawab sosial bagi suatu perusahaan**

Adanya pendapat yang menentang perlunya tanggung jawab sosial bagi suatu perusahaan. Pendapat yang menentang atau menolak tanggung jawab sosial bagi perusahaan, pendapat-pendapat ini berangkat dari hakikat bisnis pada umumnya maupun perusahaan pada khususnya yaitu sebagai berikut :

Tujuan bisnis adalah mengejar keuntungan sebesar-besarnya ini menyatakan bahwa tanggung jawab sosial perusahaan adalah mencari keuntungan yang sebesar-besarnya. Adanya kelangkaan sumber daya, maka efisiensi ekonomis dari bisnis merupakan suatu prioritas yang utama dan bahkan merupakan satu-satunya misi bisnis/perusahaan.

#### **b. Adanya tujuan yang terbagi-bagi dan harapan-harapan yang membingungkan bagi pengelola perusahaan**

Tujuan yang terbagi-bagi dan harapan-harapan yang membingungkan bahwa keterlibatan sosial perusahaan, akan menimbulkan minat dan perhatian yang bermacam-macam dari para

---

<sup>218</sup>. Lisa Hoeklin, *Managing Cultural Differences : Strategies for Competitive Advantage*, Working Ham : Addison Weley, 1995

kebingungan ini akan membawa dampak negatif pengambilan keputusan perusahaan.

Biaya keterlibatan sosial : bawah keterlibatan perusahaan di bidang sosial justru memberatkan masyarakat. Hal ini dikarenakan biaya yang digunakan untuk keterlibatan sosial tersebut bukanlah biaya yang datang dari perusahaan melainkan biaya yang dibebankan pada produk yang dijual.

Bisnis mempunyai kekuasaan yang sudah memadai sehingga tidak membutuhkan lagi dukungan dari masyarakat yang harus dibayar dengan tanggung jawab sosial. Hal ini disebabkan bisnis mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap seluruh kehidupan manusia.

**c. Kurangnya tenaga trampil yang miliki perusahaan di bidang kegiatan sosial**

Kurangnya tenaga terampil dalam hal ini banyak pemimpin perusahaan dan tenaga bisnis tidak mempunyai keterampilan di bidang kegiatan sosial. Secara memadai maka tidak relevan. Bila menuntut keterlibatan sosial dari perusahaan.

Perusahaan tidak mampu membuat pilihan moral dalam pendapat ini menyatakan bahwa pada dasarnya perusahaan tidak mempunyai kemampuan untuk membuat pilihan-pilihan moral.

Dalam hal ini kendala-kendala yang dihadapi oleh perusahaan dalam melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja. Dikarenakan ada kelompok pengelola perusahaan yang berpendapat bahwa perusahaan yang berpendapat bahwa perusahaan

tidak perlu memenuhi tuntutan dari lingkungannya maksudnya, bahwa perusahaan telah memenuhi berbagai kewajiban dengan baik melalui pembayaran (seperti : pajak, bea, restribusi, bunga, upah dan sebagainya) sehingga tidak perlu melakukan pengeluaran lain.

Bila dikaji lebih lanjut, bahwa perusahaan yang mengabaikan tuntutan lingkungan, maka akan muncul berbagai persoalan. Kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja ialah masih adanya perusahaan yang menerapkan *Manajemen by Muscle* (otot), penuh nuansa kerja yang koersif dan otorisme. Hal tersebut tercermin dalam berbagai kemelut yang sering terjadi di antara tiga pelaku utama. Dunia usaha pemerintah, pengusaha dan pekerja, sebagai gambaran manajemen koersif yang sering terjadi akahir-akhir ini misalnya issu Kepmenaker No. 150/Men/2000 serta kebijakan UMP tahun 2002 dari kedua issu tersebut nuansa. Manajemen koersif dari semua yang terlibat sangat jelas.

**d. Masih adanya pengusaha yang menganggap pekerja sebagai benda**

Dalam hal ini masih ada pengusaha yang menganggap pekerja sebagai benda, seharusnya. Dalam memandang kebutuhan karyawan tidak semata kebutuhan fisik, tetapi seyogyanya memasuki wilayah kebutuhan sosial, emosional, mahluk intelektual dan spiritual sekaligus. Dengan cara ini karyawan diberi peluang memaknai pekerjaannya secara manusiawi, karyawan. Seharusnya tidak hanya di

nilai sekedar menerima kompensasi dari pekerjaannya tetapi, juga dilihat dari cara pandang yang lebih manusiawi.

**e. Aspek Budaya Hukum**

Dalam permasalahan pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja dalam meningkatkan sumber daya manusia terdapat kendala dalam pelaksanaannya yaitu diakibatkan oleh budaya hukum. Karena adanya sikap enggan bermasalah dan berperkara di pengadilan dari sebagian besar masyarakat Indonesia. Sikap ini pada umumnya disebabkan oleh tingkat kesadaran pekerja terhadap hak-haknya masih sangat rendah bahkan mereka ada yang tidak tahu akan hak dan kewajiban yang dimilikinya. Selain itu budaya yang dijumpai di Indonesia menekankan pada perasaan tanggung rasa. Ini memperlihatkan bahwa budaya dan sistem nilai yang ada di masyarakat belum mendorong adanya budaya dan sistem hukum bagi pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan.

Masih kurangnya sosialisasi pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja. Dalam meningkatkan sumber daya manusia dalam upaya untuk melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan perlu dilaksanakan pembinaan dan penyuluhan yang berkesinambungan dari berbagai Instansi / Departemen Teknis. Seperti Departemen Perindustrian dan Perdagangan, Departemen Tenaga Kerja, yang ditujukan kepada masyarakat yang berada di dalam lingkungan pembinaannya.

Masih kurangnya komitmen pemerintah dalam melindungi pekerja, dalam kehidupan sehari-hari banyak hal yang nyata-nyata merupakan hal yang merugikan para pekerja dalam suatu lingkungan perusahaan. Namun apabila ditindak lanjuti kerap kali kurang mendapatkan tanggapan yang memadai dengan berbagai macam alasan. Sehingga mengakibatkan kasus yang ditujukan menjadi tidak jelas dan kasus lain yang serupa selalu terulang-ulang dan selama ini permasalahan tanggung jawab perusahaan terhadap pekerja masih terbatas sebagai *political will* dari pemerintah dan pengusaha, belum berkembang menjadi *political action*.

Untuk membangun komitmen karyawan perusahaan disarankan agar memahami karakteristik karyawan dan mengetahui kebutuhan mereka. Setiap karyawan memiliki kebutuhan fisik (seperti penghasilan yang memadai), sosial emosial (lingkungan pergaulan dan budaya perusahaan yang sesuai dengan budaya personal), mental (kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri), dan spritual (melakukan pekerjaan yang *meaningful*).

Dari empat macam kebutuhan tersebut, setiap karyawan memiliki penekanan pada kebutuhan yang berbeda-beda. Ada yang lebih ke aspek fisik sosial emosial, mental ataupun spritual. Juga bisa gabungan dari aspek-aspek tadi selain memahami karyawan perusahaan juga harus melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, yang menyangkut. Pekerjaan karyawan maupun bisnis secara keseluruhan maka, paradigma perusahaan harus diubah asumsinya menjadi *those closest to the job know*

*it best* orang yang paling dekat dengan pekerjaanlah yang paling tahun seluk beluk pekerjaan itu.<sup>219</sup>

Komitmen tidak mungkin tercipta bila tidak ada kepercayaan (*trust*) antara manajemen dan karyawan. Komitmen juga tidak akan tercapai, bila manajemen tidak memahami apa yang diinginkan karyawan termasuk keinginan dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Untuk bisa menciptakan komitmen dan kepercayaan diperlukan komunikasi yang baik karena itu karyawan dan manajemen harus dapat menyelaraskan paradigma masing-masing, dalam hal ini kemampuan saling mendengarkan kunci utamanya.

Komunitas harus dibangun dari dua arah dari karyawan maupun perusahaan, tingkat keterikatan pegawai ke perusahaan, di definisi sebagai *engagement*, tingkat keterlibatan atau komitmen intelektual dan emosial karyawan terhadap perusahaan atau organisasinya, konsep ini merupakan pengembangan konsep kepuasan (*satisfaction*) dan komitmen (*commitment*).<sup>220</sup>

Karyawan yang *engaged* akan memiliki tingkat produktivitas tinggi inovatif dan tanggung jawab tinggi atas kinerja perusahaan. Hal ini pada akhirnya akan menciptakan keunggulan kompetisi perusahaan.

Ada tiga karakteristik utama ditunjukkan karyawan yang *engaged*, yakni dengan 3S (*stay, say, strive*). Untuk dapat meningkatkan *engaged* karyawan. Perusahaan mesti memperhatikan seluruh faktor *engagement*, manajemen perusahaan harus dapat mengidentifikasi faktor mana yang

---

<sup>219</sup>. Sumber Wawancara dengan Irvan Pradiansyah Pengamat t SDM dari Franklin Covey, PT. Dunamis Intermaster, Jakarta, 10 Agustus 2001.

<sup>220</sup>. Sumber Wawancara dengan Iwan Prajogi Senior Consultan Hewitt, Jakarta, 10 Agustus 2001.

berpengaruh terbesar-terbesar terhadap tingkat *engaged* karyawan secara keseluruhan, juga perusahaan harus memahami hubungan antar faktor salah-satunya faktor hubungan kerja dapat mempengaruhi tingkat *engagement* dengan dua cara secara langsung dan tidak langsung melalui faktor kesempatan.

Akan tetapi, sering tidak terjadi kesepakatan komitmen antara perusahaan dan karyawan. Penyebabnya ialah perusahaan gagal mengidentifikasi faktor krusial yang dapat mempengaruhi tingkat *engagement* karyawan. Solusinya memperbaiki komunikasi antara manajemen dan karyawan. Dengan komunikasi dua arah salah satunya dapat di fasilitasi dengan pengadaan survey kepuasan karyawan diharapkan perusahaan dapat memahami kebutuhan karyawan.

Hal lain yang dapat menghambat tercapainya komitmen, menurutnya, tidak adanya mekanisme jelas dalam mengomunikasi arah dan tujuan perusahaan, apa yang diharapkan perusahaan dari karyawan, tidak pernah dikomunikasikan, tidak adanya sistem yang jelas soal pengaturan imbal jasa antara lain gaji atas apa yang diraih karyawan, juga menjadi penghambat tumbuhnya komitmen. Dengan menerapkan sistem manajemen kinerja (*performance management system*) yang komprehensif hal itu bisa mengatasi tersumbatnya komitmen karyawan.<sup>221</sup>

Dalam keadaan dunia yang penuh perubahan. Terkadang hal ini merangsang proses belajar dan menyediakan kesempatan pada orang-orang untuk beradaptasi dan belajar. Perubahan dalam lingkungan

---

<sup>221</sup>. Ibid.

pembelajaran akan membuat seorang, pemimpin mampu menyediakan alat strategis baginya untuk memperkenalkan hal-hal yang baru, sehingga orang-orang dalam organisasi akan berpikir ulang mengenai asumsi-asumsi mereka sebelumnya. Seorang pemimpin akan mampu membuat pegawainya lebih mengerti satu sama lain dan menjalin persahabatan.

Tanpa perubahan, tidak akan ada inovasi, kreativitas atau penghargaan terhadap perubahan itu sendiri. Para pemimpin yang memulai perubahan akan punya kesempatan yang lebih baik untuk menghadapi suatu bentuk perubahan yang tidak menguntungkan. Perusahaan yang telah lama sukses adalah tempat di mana pegawainya merasa puas dengan perusahaan tersebut. Kepuasan ini menggaris bawahi vitalitas dan kompetisi suatu organisasi. Perubahan cepat dan bersama dengan keragaman pemikiran dan tingkah laku menghasilkan kerangka kerja (*framework*) proses pembelajaran.

Perusahaan tidak hanya mengumandangkan dan menghidupkan nilai dan misi organisasi, tetapi juga harus menguji nilai dan misi tersebut. "selama proses ini berlangsung". Ketika orang bekerja karena suatu hal yang berhubungan dengan misi tertentu, bisnis dan proses belajar itu akan menjadi satu dengan sendirinya.

Karena kita bekerja dengan manusia, sekaligus memberikan pekerjaan penting bagi mereka, maka kita harus mengenali kecenderungan kita yang lebih sering mengingat hal buruk dan melupakan hal-hal potensial. Dalam memandang potensi manusia, kita harus memfokuskan diri pada kekuatan mereka dan bukan pada kesalahan mereka semata.

Organisasi adalah bagian integral dari proses belajar. Untuk kita semua, baik sebagai guru, pelajar, pemimpin, maupun pegawai, belajar sesungguhnya merupakan proses seumur hidup.<sup>222</sup>

Kekuatan pasar tenaga kerja, seperti undang-undang ketenagakerjaan yang ketat, tidak terlalu mempengaruhi pengangguran. Pengangguran yang tinggi terkait dengan tunjangan murah hati yang terus berlangsung secara tidak terbatas, dan terkait dengan standar pendidikan yang buruk di tingkat bawah pasar tenaga kerja fenomena eksklusi.<sup>223</sup>

Perbandingan antara ekonomi tenaga kerja penuh waktu (*full employment economies*) seperti Amerika Serikat atau Inggris, dan masyarakat dengan pengangguran tinggi (*high unemployment*) seperti Jerman atau Prancis. Jika kita membandingkan persentase penciptaan lapangan kerja yang membutuhkan pekerja terampil dengan upah yang memadai selama periode. Sepuluh tahun di Jerman, 1986 – 1996 adalah sama dengan di Amerika Serikat, yaitu 2,6 %, Di Jerman selama periode tersebut produktivitas tenaga kerja berlipat dua sementara di Amerika Serikat hanya 25 %.<sup>224</sup>

Sebuah eksperimen yang telah begitu sering dikutip adalah yang terjadi di pabrik Hewlett Packard di Grenoble pabrik itu dibuka selama dua puluh empat jam tujuh hari seminggu. Jam kerja rata-rata pekerjaannya dalam seminggu hanya sekitar 30 jam tetapi mereka menerima gaji yang

---

<sup>222</sup>. Sumber Wawancara Pri Notowidigdo, Managing Partner The Amroop Hever Group (Indonesia), Perusahaan Global Pencari Eksekutif, tanggal Jakarta, 10 Agustus 2001.

<sup>223</sup>. Stephen Nickel, Unemployment and Labour Market Rigidities *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 11, 1997

<sup>224</sup>. Ulrich Bech *Capitalism without Work Dissent* Winter 1997, Hal. 102.

sama dengan jika mereka bekerja 37,5 jam seminggu. Produktivitas tenaga kerja telah meningkat secara substansial.<sup>225</sup>

Karena bangkitnya kembali budaya masyarakat merupakan ambisi politik jalan ketiga, mengingat status pendayaan tenaga kerja purna waktu, dan tumbuhnya budaya pelanggar hukum, semakin banyak orang mencari pekerjaan yang bermakna maupun peluang-peluang untuk melakukan komitmen di luar pekerjaan. Jika masyarakat dapat meningkatkan dan menghargai komitmen seperti itu dan menempatkannya setingkat dengan pekerjaan yang menghasilkan uang, masyarakat tersebut bisa menciptakan identitas individual maupun kohesi sosial.<sup>226</sup>

Dari sudut tanggung jawab sosial, bagaimanapun juga *trend-trend* yang terjadi menimbulkan pelbagai peluang dan ancaman dalam hubungan antara pameran bisnis dengan lingkungan masyarakat di mana mereka berada. Hal ini perlu senantiasa disimak. Sebagian terbesar masalah sosial yang muncul akan sangat berkaitan dengan etika bisnis.

Tentunya perusahaan segan untuk mengeluarkan dana untuk urusan nonbisnis selam pengeluaran bisa ditunda. Alasannya ialah karena :

- 1) Interaksi dalam fungsi-fungsi internal perusahaan menghasilkan "situasi saling kontrol" dan persaingan di samping kerja sama. Seorang manajer akan bersaing dengan manajer lain dalam perusahaan yang sama untuk mendapatkan anggaran belanja yang lebih besar bagi kebutuhan departemennya. Biasanya kebutuhan pengeluaran yang diprioritaskan menurut konsensus adalah kebutuhan yang langsung

---

<sup>225</sup>. Jeremy Rifkin *The End of Work*, New York Putnam, 1995 Hal. 225,

<sup>226</sup>. *Ibid*, Ulrich Beck, Hal. 102.

terkait dengan *revenue* perusahaan. Dengan demikian, hal-hal yang bersifat sosial sering tidak banyak mendapat perhatian.

- 2) Selanjutnya, seorang manajer dalam suatu perusahaan juga harus memperlihatkan kepada atasannya bahwa penghasilan kerja mereka terus meningkat dan pengeluaran berhasil ditekan. Karena itu, pengeluaran yang dilakukan adalah pengeluaran yang telah ditekan. Hal yang sering kali mendapat tempat rendah dalam urutan prioritas adalah pengembangan sumber daya manusia, pengeluaran yang berkaitan dengan pengendalian limbah, atau hal-hal sosial.<sup>227</sup>

Untuk membantu menganalisis pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja dalam meningkatkan sumber daya manusia. Menurut Lawrence M. Friedman "suatu sistem hukum mengandung tiga komponen yaitu substansi hukum, struktur hukum dan kultur hukum."<sup>228</sup>

(a) Komponen Struktual dijelaskan sebagai berikut :

*"the institutions themselves, the forms they take, the processes that they perform ... Structure included the number and tupe ... division of power between judge, legislators, governrs, kings, administrative officers : modes of procedure in various institutions ... "*

---

<sup>227</sup>. Robby I. Chandra, *Etika Dunia Bisnis*, Penerbit Kanisius Yogyakarta, 2001, hal. 33.

<sup>228</sup>. Lawrence M. Friedman, "Legal Culture And Social Development", *Law and Society Review*, No. 1 Agustus 1969.

(b) Komponen Substansi terwujud dalam :

*“ ... the output side of the legal system, these are the laws themselves the rules, doctrines, statutes, and decrees, to the extent they are actually used by the rulers and the ruled : and, Indonesia addition, all other rules and decisions which govern, whenever their formal status.”*

(c) Komponen Kultural diwujudkan dalam :

*“ ... the values and attitudes which bind the system together and which determine the place of the legal system in the culture of the society as a whole.”*

Berdasarkan arti yang terkandung dalam ketiga pernyataan di atas, dapat dinyatakan bahwa komponen struktural adalah bagian dari sistem hukum yang bergerak di dalam suatu mekanisme, yang dimanifestasikan dalam bentuk institusi pembuat undang-undang, pengendalian dan berbagai institusi yang diberi wewenang untuk menerapkan hukum dan penegakkan hukum. Ruang lingkup kewenangan institusi tersebut secara garis besar dapat dilihat dalam konstitusi negara.

Komponen substansi adalah hasil nyata yang diterbitkan oleh sistem hukum, yang dapat berwujud dalam bentuk *“in concreto”* (kaidah hukum individu) yaitu kaidah yang berlakunya ditujukan pada orang-orang tertentu saja, maupun bentuk hukum *“in abstracto”* (kaidah hukum umum), yaitu kaidah yang berlakunya ditujukan kepada siapa saja yang dikenai dengan perumusan kaidah umum.

Komponen kultural, yang disosialisasikan dan di implementasikan dalam bentuk sikap-sikap dan nilai-nilai dari masyarakat. Sehingga dapat dinyatakan bahwa derajat apresiasi masyarakat terhadap cara kerja institusi (komponen struktural) serta kualitas materi (komponen substansi) sangatlah di pengaruhi oleh sikap dan nilai yang dinamakan sebagai budaya hukum (legal culture).

Ketiga komponen dalam sistem hukum tersebut menentukan bekerjanya sistem hukum, yang berarti bahwa suatu pembahasan mengenai proses fungsionalisasi dan implementasi hukum dalam masyarakat pasti akan melibatkan proses dari ketiga komponen tersebut. Dalam hal ini upaya fungsionalisasi hukum diperlukan adanya keselarasan dan keserasian proses kerja antara komponen yang ada dalam sistem.

Keberadaan ketiga komponen sistem hukum tersebut sangat menentukan bekerjanya sistem hukum. Suatu upaya fungsionalisasi hukum memerlukan adanya keselarasan dan keserasian proses kerja antara komponen yang ada di dalam suatu sistem.

Suatu pengkajian (sistem) hukum secara menyeluruh dengan melihat komponen-komponennya secara komprehensif sangat signifikan dalam usaha kita untuk memperoleh deskripsi dukungan dari komponen-komponen tersebut dalam proses fungsionalisasi hukum.

Dengan terpenuhinya keserasian antara ketiga komponen hukum (sistem) tersebut, hukum akan bekerja secara fungsional, baik

dalam proses hukum sebagai alat kontrol sosial maupun hukum sebagai alat rekayasa sosial. dalam konteks inilah maka hukum dapat diimplementasikan sesuai dengan makna dari tujuan pembentukannya.

Dalam kenyataannya menunjukkan bahwa substansi hukum yang bersifat umum dan tidak jelas cenderung memberikan interpretasi yang memperlemah terhadap pelaksanaan yang sungguh-sungguh dari kaidah hukum itu sendiri.

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa substansi hukum merupakan salah satu faktor penting dalam proses fungsionalisasi hukum. secara substantif, agar hukum bisa efektif dalam pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan besar terhadap pekerja dalam meningkatkan sumber daya manusia, menurut Michael Hager harus dapat menjalankan fungsi<sup>229</sup> yaitu :

- (a) Hukum sebagai alat penertib (*ordering*) yang berarti hukum dapat menciptakan suatu kerangka bagi pengambilan keputusan politik dan pemecahan perselisihan yang mungkin timbul melalui suatu hukum secara yang baik.
- (b) Hukum sebagai alat penjaga keseimbangan (*balancing*) yang berarti hukum berfungsi untuk menjaga keseimbangan dan keharmonisan antara kepentingan umum dengan kepentingan pribadi.

---

<sup>229</sup>. Michael Hager dalam Bambang Sunggono, "Hukum dan Kebijakan Publik", Sinar Grafika, Jakarta, 1994, Hal. 104-105.

(c) Hukum sebagai katalisator yang berarti hukum berfungsi untuk memudahkan terjadinya proses perubahan melalui pembaharuan hukum dengan bantuan kreatif di bidang profesi hukum.

Hukum dalam hal ini, hukum bukan saja digunakan untuk mengukuhkan pola-pola perilaku yang terdapat dalam masyarakat, melainkan juga untuk mengarahkan pada tujuan-tujuan yang dicita-citakan yaitu dengan jalan menciptakan pola perilaku yang baru dalam rangka menunjang program-program pembangunan yang dilakukan secara sadar untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Dalam komponen struktur hukum ini adalah kelembagaan yang diciptakan oleh sistem hukum itu dengan berbagai macam fungsinya dalam rangka mendukung bekerjanya sistem hukum itu.

Jika dikaji secara sosiologis, maka setiap penegak hukum mempunyai kedudukan (*status*) dan peranan (*role*) tersendiri. Kedudukan (*sosial*) merupakan posisi tertentu di dalam struktur kemasyarakatan, dengan level yang bisa berbeda-beda (*tinggi, sedang, bawah*). Kedudukan tersebut sebenarnya merupakan suatu wadah yang berisi hak-hak dan kewajiban tertentu. Hak-hak dan kewajiban-kewajiban tadi merupakan peranan (*role*). Secara demikian, maka seseorang yang mempunyai kedudukan tertentu, yang lazimnya dinamakan pemegang peranan (*role occupant*), suatu hak sebenarnya merupakan wewenang untuk berbuat atau tidak berbuat, sedangkan kewajiban adalah beban atau tugas.

Menurut Soekanto, suatu peranan tertentu, dapat dijabarkan ke dalam unsur-unsur, sebagai berikut : (1) peranan yang ideal (*ideal role*), (2) peranan yang seharusnya (*expect role*), (3) peranan yang dianggap oleh diri sendiri (*perceived role*), (4) peranan yang sebenarnya dilakukan atau *actual role*.<sup>230</sup>

Komponen kultur hukum ini terdiri dari nilai-nilai dan sikap-sikap yang merupakan pengikat sistem itu serta menentukan tempat sistem hukum itu di tengah-tengah kultur bangsa sebagai keseluruhan.

Dengan membicarakan komponen kultur hukum ini maka nilai-nilai dan sikap-sikap sosial itu akan mengisi kekurangan-kekurangan yang dibutuhkan untuk dapat menjelaskan penggunaan, ke tidak penggunaan, kesalahan penggunaan, penyalahgunaan proses fungsionalisasi hukum serta sistem hukum. Dapatlah di sini dikatakan bahwa kultur hukum ini dapat berfungsi sebagai bensinya aktor keadilan.

Komponen kultural di sosialisasikan dan diimplementasikan dalam bentuk sikap-sikap dan nilai-nilai dari masyarakat sehingga dapat dinyatakan bahwa derajat apresiasi masyarakat terhadap cara kerja institusi (komponen struktural) serta kualitas materi (komponen substansi) sangatlah dipengaruhi oleh sikap-sikap dan nilai-nilai yang dinamakan sebagai budaya hukum (*legal culture*).

---

<sup>230</sup> Soerjono Soekanto, *Faktor Aktor yang Mempengaruhi Penegakan Hukum*, Rajawali Pers, Jakarta, 1983, Hal, 10-11.

Faktor-faktor yang menjadi penyebab anggota masyarakat tidak mematuhi dan melaksanakan suatu kaidah hukum yaitu :

- (a) Kaidah hukum tersebut bersifat kurang mengikat individu-individu.
- (b) Pemikiran dari anggota masyarakat itu tidak sesuai atau bertentangan dengan peraturan perundangan.
- (c) Adanya keinginan untuk mencari keuntungan dengan cepat di antara anggota masyarakat dengan jalan melawan hukum.
- (d) Adanya ketidak-pastian hukum atau ke tidak jelasan ukuran kaidah hukum yang (mungkin) saling bertentangan satu sama lain.
- (e) Apabila kaidah hukum itu bertentangan dengan sistem nilai yang dianut masyarakat secara luas.

Berkaitan dengan analisis kendala-kendala pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja dalam meningkatkan sumber daya manusia dalam hal ini bekerjanya hukum menurut Soerjono Soekanto<sup>231</sup>, terdapat faktor yang perlu di perhatikan yaitu : 1) Faktor hukumnya. 2) Faktor penegak hukum. 3) Faktor budaya. Menurut Satjipto Rahardjo sebelum melakukan pengoperasian sistem hukum atau lembaga hukum asing, perlu dipersoalkan terlebih dahulu mengenai kesiapan masyarakat atau sistem hukum penerimaannya. Demikian juga dengan ketentuan-ketentuan perundang-undangan mengenai tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja dalam meningkatkan sumber daya manusia agar ketentuan-ketentuan tersebut dapat dijalankan dengan seksama dalam masyarakat dibutuhkan perangkat pendukung tertentu,

---

<sup>231</sup>. Soerjono Soekanto, *Penegakan Hukum*, Bina Cipta Bandung, 1988. Hal. 5.

seperti lembaga-lembaga, struktur sosial dalam arti luas dan orang-orang yang melaksanakannya.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa apabila suatu lingkungan dijumpai keteraturan dan ketertiban dalam bekerjanya hukum hal ini berarti ia mendapat dukungan dari struktur sosial dan aktivitas para pelaksanaannya. Dengan keteraturan dan ketertiban jalannya hukum itu dimaksudkan bahwa : 1) Hukum memang merupakan sarana perindustrian kekayaan dan kekuasaan yang dirasakan adil oleh masyarakat. 2) Perindustrian dilaksanakan secara konsisten dan teratur. 3) Hukum mampu menjadi kerangka bagi dilakukannya proses-proses dalam masyarakat dan karena itu dicari oleh masyarakat. 4) lembaga-lembaga hukum mampu melayani dan memproses tuntutan-tuntutan yang datang dari masyarakat oleh karena itu dicari oleh masyarakat.<sup>232</sup>

---

<sup>232</sup>. Satjipto Rahardjo, Ilmu Hukum, Alumni Bandung, 1992, Hal. 14 – 15.

## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Perundang-undangan yang mengatur tentang tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja

Dari perspektif historis pelaksanaan tanggung jawab perusahaan terhadap pekerja mengacu pada peraturan mengenai dunia kerja di Indonesia ditandai dengan lahirnya Undang-Undang Perburuhan No. 23 tahun 1948. Pada tahun 1959 Undang-Undang Perburuhan mengalami sedikit perbaikan, baik peraturan lama maupun baru substansi peraturan ditandai dengan keberpihakan pemerintah kepada kepentingan pekerja yang tampak sangat dominan. Terlebih pada tahun 1964, peraturan dibuat sedemikian rupa sehingga kepentingan pekerja sangat ditonjolkan.

Berdasarkan ketentuan perundang-undangan pengaturan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja meliputi Undang-Undang No. 1 tahun 1995 No. 21 tahun 2000 tentang Serikat Pekerja, Undang-Undang No. 28 tahun 2000 tentang perubahan berlakunya Undang-Undang No. 25 tahun 1997 tentang Ketenagakerjaan menjadi undang-undang, diharapkan undang-undang ini mempunyai sifat antisipatif sehingga masalah-masalah pekerja dalam suatu perusahaan dapat terakomodasi dalam undang-undang baru ini. Selain dari itu dalam masalah tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja, pemerintah juga mengeluarkan Peraturan Pemerintah No. 83 tahun 2000 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah No. 14

tahun 1993 tentang Penyelenggaraan program jaminan sosial tenaga kerja sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah No. 79 tahun 1998, kemudian dengan adanya Keputusan Menaker Republik Indonesia Kep.150/Men/2000 tentang Penyelesaian pemutusan hubungan dan penetapan uang pesangon, uang penghargaan masa kerja dan ganti kerugian di perusahaan dan Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia No.Kep.266/Men/2000 tentang Perubahan Pasal 1, Pasal 3, Pasal 11, Pasal 20 dan Pasal 21 Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor Per-01/Men/1999 tentang Upah Minimum dan Keputusan Menteri Negara/Kepala Badan Penanaman Modal dan Pembinaan Usaha Milik Negara Nomor Kep.23/M-PM-P BUMN/2000 tentang Pengembangan Praktek *Good Corporate Governance* Dalam Perusahaan Perseroan.

2. Pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja dalam meningkatkan sumber daya manusia

Pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja dalam meningkatkan sumber daya manusia. Pada setiap perusahaan berbeda-beda prosedurnya dan hanya pada perusahaan-perusahaan pada skala dan besar dan perusahaan multinasional saja yang melaksanakannya dengan baik atau perusahaan yang mempunyai budaya perusahaan yang baik sementara itu suatu tanggung jawab minimal pun bisa bertabrakan dengan prinsip mencari keuntungan.

Pada dasarnya kemauan untuk melaksanakan tanggung jawab sosial (*social responsibility*) tergantung pada tingkat kepekaan (*social*

*sensiveness*) manajemen perusahaan, dimana tingkat kepekaan pengelola perusahaan adalah merupakan akumulasi dari tingkat kepekaan masing-masing individu yang menduduki berbagai tingkat jabatan organisasi, perusahaan yang bersangkutan. Hal ini berarti bahwa, tingkat kepekaan sosial yang dimiliki oleh semua pihak yang ikut terlibat atau berperan dalam organisasi akan ikut menentukan kepekaan perusahaan (*corporate social sensiveness*).

3. Kendala-kendala yang dihadapi oleh Perusahaan Dalam Melaksanakan tanggung Jawab Sosial terhadap Pekerja

a. Adanya pendapat yang menentang perlunya tanggung jawab sosial bagi suatu perusahaan

Pendapat yang menentang atau menolak tanggung jawab sosial bagi perusahaan, pendapat-pendapat ini berangkat dari hakikat bisnis pada umumnya maupun perusahaan pada khususnya yaitu sebagai berikut : Tujuan bisnis adalah mengejar keuntungan sebesar-besarnya ini menyatakan bahwa tanggung jawab sosial perusahaan adalah mencari keuntungan yang sebesar-besarnya. Adanya kelangkaan sumber daya, maka efisiensi ekonomis dari bisnis merupakan suatu prioritas yang utama dan bahkan merupakan satu-satunya misi bisnis/perusahaan.

b. Adanya tujuan yang terbagi-bagi dan harapan-harapan yang membingungkan bagi pengelola perusahaan

Keterlibatan sosial sebagai perwujudan tanggung jawab sosial menimbulkan perhatian yang membingungkan bagi pengelola

perusahaan dan berdampak negatif terhadap pengambilan keputusan. Perhatian ataupun tujuan dibagi antara keterlibatan sosial dan operasi ekonomis. Sejalan dengan itu muncul beraneka ragam harapan terhadap dunia usaha yang tidak mungkin semuanya dapat dipenuhi perusahaan.

c. Biaya keterlibatan sosial

Keterlibatan sosial sebagai perwujudan tanggung jawab sosial justru memberatkan masyarakat karena biaya yang digunakan bukan biaya yang datang dari dunia usaha itu sendiri, melainkan biaya yang dikenakan pada produk yang dijual perusahaan. Demikian juga dalam lingkup makro dianggap sebagai hal yang memperlemah neraca pembayaran internasional karena kalah persaingan disebabkan harga tinggi yang ditawarkan perusahaan.

d. Dunia Usaha mempunyai kekuasaan yang sudah memadai

Dunia usaha sudah mempunyai kekuatan yang memadai sehingga tidak membutuhkan lagi dukungan kekuatan masyarakat yang diperoleh dengan tanggung jawab sosial.

e. Kurangnya tenaga terampil yang miliki perusahaan di bidang kegiatan sosial

Kurangnya tenaga terampil dalam hal ini banyak pemimpin perusahaan dan tenaga bisnis tidak mempunyai keterampilan di bidang kegiatan sosial. Secara memadai maka tidak relevan. Bila menuntut keterlibatan sosial dari perusahaan.

f. Masih adanya pengusaha yang menganggap pekerja sebagai benda.

Dalam hal ini masih ada pengusaha yang menganggap pekerja sebagai benda. Seharusnya dalam memandang kebutuhan karyawan tidak semata kebutuhan fisik tetapi seyogyanya memasuki wilayah kebutuhan sosial, emosional, makhluk intelektual dan spiritual sekaligus.

Bila dikaji lebih lanjut, bahwa perusahaan yang mengabaikan tuntutan lingkungan, maka akan muncul berbagai persoalan. Kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja ialah masih adanya perusahaan yang menerapkan *Manajemen by Muscle* (otot), penuh nuansa kerja yang koersif dan otorisme. Hal tersebut tercermin dalam berbagai kemelut yang sering terjadi di antara tiga pelaku utama. Dunia usaha pemerintah, pengusaha dan pekerja, sebagai gambaran manajemen koersif yang sering terjadi akahir-akhir ini misalnya issu Kepmenaker No. 150/Men/2000 serta kebijakan UMP tahun 2002 dari kedua issu tersebut nuansa. Manajemen koersif dari semua yang terlibat sangat jelas.

g. Aspek budaya hukum

Dalam permasalahan pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja dalam meningkatkan sumber daya manusia terdapat kendala dalam pelaksanaannya yaitu diakibatkan oleh budaya hukum. Karena adanya sikap enggan bermasalah dan berperkara di pengadilan dari sebagian besar masyarakat Indonesia.

Sikap ini pada umumnya disebabkan oleh tingkat kesadaran pekerja terhadap hak-haknya masih sangat rendah bahkan mereka ada yang tidak tahu akan hak dan kewajiban yang dimilikinya. Selain itu budaya yang dijumpai di Indonesia menekankan pada perasaan tenggang rasa. Ini memperlihatkan bahwa budaya dan sistem nilai yang ada di masyarakat belum mendorong adanya budaya dan sistem hukum bagi pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan, maka saran yang dapat diajukan bahwa :

- 1) Perundang-undangan yang mengatur tentang tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja hendaknya dibuat ketentuan yang dapat mengintegrasikan antara kepentingan perusahaan/pengusaha dengan pekerja. Karena selama ini peraturan tersebut lebih banyak memihak kepentingan para pengusaha.
- 2) Pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja dalam meningkatkan sumber daya manusia hendaknya dilaksanakan oleh perusahaan-perusahaan yang telah dapat melaksanakannya karena perlakuan yang baik terhadap karyawan dapat mencegah munculnya sikap-sikap tertentu pada karyawan yang merugikan perusahaan. Dengan perlakuan yang baik kerugian-kerugian yang disebabkan oleh perilaku buruk karyawan dapat dicegah. Dengan demikian dapat menaikkan keuntungan bagi perusahaan atau sebaliknya menurunkan harga produk. Karena kurangnya biaya yang tidak perlu untuk menutup kerugian-kerugian yang tidak perlu.

Jika dilihat dan harapan masyarakat yang semakin berubah, akan sulit bahwa dunia usaha modern ini akan berkembang tanpa menghiraukan dimensi sosial kehidupan manusia. Oleh karena itu bisnis dan perusahaan mempunyai tanggung jawab sosial yang sangat besar dan bukan sekedar jawab ekonomi, yaitu

a. Kewajiban moral

Sikap bertanggung jawab tidak dapat dilihat sebagai hal yang bertentangan dengan mencari keuntungan justru sebagai suatu hal yang menunjang usaha mencari keuntungan. Sebaliknya dengan mengabaikan kepentingan sosial masyarakat akan mengganggu keberadaan dan kelangsungan hidupnya.

b. Terbatasnya sumber daya

Dunia usaha diharapkan tidak sekedar mengeksploitasi sumber daya yang terbatas untuk kepentingan jangka pendek masyarakat sekarang, tetapi juga memelihara demi kepentingan masyarakat masa depan. Sehingga tanggung jawab sosial mempunyai relevansi yang sangat besar.

c. Lingkungan sosial yang lebih baik

Dunia mempunyai kewajiban dan tanggung jawab moral ikut memperbaiki lingkungan sosialnya. Semakin baik lingkungan sosial akan memperbaiki iklim bisnis. Dengan memperhatikan prasarana sosial di sekitarnya kondisi bisnispun ikut diperbaiki pula.

d. Perimbangan tanggung jawab dan kekuasaan

Kekuasaan yang terlalu besar dari dunia usaha, jika tidak diimbangi oleh suatu tanggung jawab sosial yang sebanding akan menyebabkan dunia usaha menjadi kekuatan yang merusak masyarakat.

e. Dunia usaha mempunyai sumber daya yang bermanfaat

Bumi juga mempunyai tenaga manajer yang kompeten dan handal, tenaga keuangan yang profesional, tenaga ahli yang terampil sehingga mempunyai sumbangan yang berharga dalam memecahkan berbagai permasalahan sosial yang dihadapi masyarakat.

f. Keuntungan jangka panjang

Dengan adanya tanggung jawab dan keterlibatan sosial terciptalah suatu citra yang sangat positif di mata masyarakat mengenai perusahaan itu. Hal itu akan mendatangkan keuntungan jangka panjang yang mungkin untuk masa sekarang tidak dapat dibayangkan.

- 3) Kendala-kendala yang terjadi dalam pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja sebagian besar berasal dari dalam perusahaan itu sendiri dan hendaknya ada pengaturan khusus atau perundang-undangan yang mengatur mengenai tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja yang benar-benar mampu memberikan perlindungan hukum yang memadai. Sehingga perusahaan dituntut untuk aktif mengupayakan kepentingan dan kesejahteraan baik pekerja maupun masyarakat, paling kurang secara minimal tidak melakukan tindakan yang merugikan masyarakat dan pekerja yaitu melakukan kegiatan yang bukan berdasarkan pada perhitungan untung rugi melainkan didasarkan pada

pertimbangan demi kesejahteraan sosial, sehingga dapat dikatakan sebagai berikut :

- a. Sejauhmana perusahaan atau suatu bisnis dari segi ekonomi mampu menjalankan suatu tanggung jawab sosial dalam bentuk positif maka perusahaan tersebut wajib menjalankan tanggung jawab sosial yang positif.
- b. Sejauh kemampuan finansialnya memadai maka perusahaan wajib mengusahakan kesejahteraan karyawan dan keluarganya.
- c. Sejauh kemampuan ekonmi dan finansialnya memadai maka perusahaan wajib memelihara lingkungan sosial dan lingkungan hidup yang baik dalam masyarakat.
- d. Jika situasi perusahaan tidak memungkinkan untuk melakukannya, minimal perusahaan tidak melakukan kegiatan yang dari segi sosial merugikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurahman. *Tebaran Pemikiran tentang Studi Hukum dan Masyarakat*. PT. Media Sarana Jakarta, 1987.
- Ajzen and Fishbem. *Understanding Attitude and Predicting Social. Behavior* Englewood Cliffs, Prentice Hill, 1980.
- Andrews, Kenneth R. *Konsep Strategi Perusahaan*. Penerbit Erlangga Jakarta, 1985.
- Anthony, William P. and LP Perrew & MK Kacmar. *Strategic Human Resource Management*. Second Edition Florida State University, the Briden Press Florida 1996.
- Asip. F, Hadipranata. *Produktivitas Insani (Human Productivity)* Buletin Psikologi Tahun IV No. 2 Desember 1996.
- B. Schneider, A.P. Brief dan R.A. Guzo. *Creating A Climate and Culture for Sustainable Organizational Change Organization*. Dynamic spring, 1996.
- Badruzaman, Mariam Darius. BPHN Simposium, *Aspek-Aspek Hukum Perlindungan Konsumen*. Bina Cipta Bandung 1986.
- Basri, Faisal. *Perekonomian Indonesia Menjelang Abad XXI Distorsi Peluang dan Kendala*. Erlangga Jakarta, 1997.
- Bayots, L. "Lounching Successful Diversity Initiatives", HR. Magazine, March 1992.
- Bech, Ulrich. *Capitalism without Work*. Dissent Winter 1997.
- Beckhart, Richard. *Organization Development, Strategy and Models, Reading, Massa Chusetts*. Addison Wesley, 1969.
- Bekema, Harry G. dan Lous R Gomez-Mejia. *Managerial Compensation and Firm Performance : A General Research Framework*. Academy of Management Journal, Vol. 41. 1998.
- Benneis, Waren G. *Organization Development : Its Nature Origins and Prospects*, Reading Massachusetts. Addison Wesley, 1969.
- Berney, J. *The Vrio Frame Work, Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison Wesley Company, 1997.

- Bittzl, Letter Robert dan Jackson Eugene Ramsey, (Ed). *Encyclopedia of Profesional Management*, Vol. 1, Groilizr International, Connecticut, 1989.
- Blake, R. dan JS, Mouton. *Initiations Organization Development*. Training Directors Journal, 19, 10 (1968).
- Blanchard, Kenneth dan Norman Vincent Peale. *The Power of Ethical Managemen.*, Powcett Crese, New York, 1988.
- Bowman, Edward H. dan Mason Haire. *A Strategic Posture Toward Corporate Social Responsibility*. California Management Review, Vol. 18 No. 2, Musim Dingin 1975.
- Bracher, J.S. and A.J. Kinichi. *Strategic Management Plant Clasings dan Social Responsibility an Integrative Process Model Employee*. Responsibilities and Right Journal 1 No. 3, 1988.
- Bracker, JS. dan AJ Kinichi. *Stratage Management Plant Closings dan Social Responsibility an Integrative Process Model*. Employe Responsibilities and Right Journal I No. 3.
- Campbell, Henry. *Black's Law Dictionary*. Fifth Edition St. Paul Minn : West Publishing C., 1979.
- Cannon, Tom. *Corporate Responbility*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta, 1995.
- Carr, Alberlt Z. "Can an Executive Afford a Conscience", Havard Business Review, Vol. 12 No. 4, Juli – Agustus 1970.
- Cowling, Alan. *The Essence of Personel Management and Industrial Relations, Manajemen Personalia dan Hubungan Industrial*, diterjemahkan oleh Xavier Quentin, Pranata, Andi Yogyakarta, 1996.
- Danhof, Clarence H. dan James C. Worthy, Eds. *Crisis in Confidence II Corporate America*, Sagamon State University, Spring Field, III, 1975.
- Davis, Keith. *Human Behavior at Work*, MC Graw. Hill Publishing Company Ltd, New Delhi 1981.
- Davis, Keith. and John W Newstrom. *Human Behavior at Work Organizational Behavior*, MC Graw-Hill Book Co. New York, 1985.
- \_\_\_\_\_. *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi Ketujuh Jilid I Diterjemahkan oleh Agus Dharma, Erlangga, Jakarta 1996.

- Day, Richard, Lyman Porter dan Richard M. Steers. *Employee Organization Linkages The Psychology of Commitment, Absenteesim and Turnover*, Academic Press New York, 1982.
- De George, Richard. *Business Ethics*, Mac Millan Publishing Company, New York, 1986.
- \_\_\_\_\_, *Business Ethics*, Ed ke 2 New York : Mac Millan Pub.Co. 1986.
- Deakin, Simon and Frank Wilkinson. *Right vs Efficiency The Economic Case for Transnational Labour Standards Industrial*, Law Journal Volume 23 December, 1994.
- Djumaidi. *Selayang Pandang Mengenai ILO : Organisasi Perburuhan Internasional*, Liberty Yogyakarta, 1992.
- DL, Goetsch and Davis S. *Introductions to Total Quality : Quality, Productivity, Competitiveness*, Englewood, Cliffs, NewYork, Prentince, Hill. International Inc, 1999.
- Drucker, Peter F. *The New Realities*, Mandarin London, 1990.
- Dupuy, John. "Learning to Manager World-Class Strategy", Management Review, Oktober 1991.
- Ezzame, Mahmoud 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.
- F, Luthans. *Organizational Behavior*, Seventh Edition, MC Graw Hill Book Co, Singapore, 1995.
- Faisal, Sanafiah. *Penelitian Kualitatif Dasar-Dasar dan Aplikasinya*, YA3, Malang, 1990.
- Federick William C et al. *Business and Society : Corporate Strategy, Public Policy Ethics*, New York : Mc Grawhill 1988.
- Finkelstein, Sydney and Brian K Boiyd. *How Much does the CEO Matter ? The Role of Managerial Discreation in the Setting of CEO Compensation*, Academy of Management Journal Vol 41, No. 1998.
- Flippo, Edwin B. *Personal Management*, MC. Graw Hill Int Book Company Tokyo, 1981.
- \_\_\_\_\_, *Manajemen Personalia*, Penerbit Erlangga Jakarta 1996.

- French, Wendel. *A Definition and History of Organization Development : Some Comment*, Proceedings of The Elst Annual Meeting of The Academy of Management Atlanta, GA, August 15-18, 1971.
- French, Wendel and CH. Bell, *Organization Development, Behavioral Science Intervention for Oraganization Improvement*, Prentice-Hill Engle Wood Cliff, New Jersey, 1973.
- Fuady, Munir. *Hukum Bisnis Dalam Teori dan Praktek*, Buku Keempat, Citra Aditya Bakti Bandung, 1997.
- \_\_\_\_\_, *Hukum Bisnis Dalam Teori dan Praktek*, Citra Aditya Bakti Bandung 1997.
- Fuady M., Christin H, Nurlala, Sugiarto, Paulus YEF. *Pengantar Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama Jakarta 2000.
- G.R, S. Ferris, Hochwarter, W.A. Buckley, M.R. Harrel-Cook, G. dan Frink OD, *Human Resource Management*, Some New Directions Journal of Management 23 (3), 1997.
- Gaspersz, Vincent. *Konsep Vincent Penerapan Konsep Vincent Tentang Kualitas Dalam Manajemen Bisnis Total*, Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1997.
- Gen, J. Reiter. *Technologie Und Moral Brauchen*, Wir Zin Gen-Ethick Dalam Timmen Der Zeit, 107, 1982.
- Gestenberg, Richard. *Institutional Investor Conference, General Motor Technical Center*, Waren Michigan, 8 Februari 1973.
- Grusky, Oscar and George A Miller. *The Sociology of Organizations*, The Free Press, New York, 1970.
- Haire, Mason. *Psychology in Management*, MC Graw Hill Book, New York 1956.
- Hakim G. Nusantara, Abdul. *Mengapa Harus Ada Tanggung Jawab Sosial Perusahaan*, Dalam Usahawan No. 10 Th. XXI Oktober 1992.
- Halim, Ridwan. *Hukum Perburuhan Dalam Tanya Jawab*, Cet. I Ghalia Indonesia, Jakarta, 1984.
- Handoko, Hani T. *Menajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Ke 2, BPFE Yogyakarta, 1992.
- Harbison, Frederick, H. *Human Resources as The Wealth of Nations*, New York University Press, 1973.

- Hartono, Sri Redjeki. *Kapita Selekta Hukum Ekonomi*, Mandar Maju, Bandung 2000.
- Hartono, Sunaryati, CFG. *Politik, Hukum Menuju Satu Sistem Hukum Nasional*, Alumni Bandung 1991.
- Hoeklin, Lisa. *Managing Cultural Differences : Strategies for Competitive Advantage*, Working Ham : Addison Waley, 1995.
- Huselid, M.A., SE Jackson dan RS. Schuler. *Techincal and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance*, Academy of Management Journal, 40 (1), 1997.
- Irianto, Jusuf. *Isu-isu Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Insan Cendekia Surabaya 2001.
- J.N. Roobeek, Annemieke. *Beyond The Technology Race : an Annalysus of Technology Policy in Seven Industial Countries*, Amsterdam El Sevier, 1990.
- Jain, S.C. *Marketing Planning and Startegy*, 3<sup>rd</sup> Cicinati, O.M. South-Western Publishing Company, 1990.
- Judiantoro dan Hartono Widodo, *Segi Hukum Penyelesaian Perselisihan Perburuhan*, CV. Rajawali, Jakarta, 1989.
- Kaizen, Institute, *Introduction to Kaizen*, [Http://www.Kaizen Com/News-D-Htm](http://www.Kaizen.com/News-D-Htm)), 24 Juli 2001.
- Kaplan, Robert, S. *Balanced Scorecard*, Boston, Havard Business Review Press 1996.
- Karta Sapoetra , G. *Hukum Ketenagakerjaan*, Bina Aksara Jakarta, 1994.
- \_\_\_\_\_. *Hukum Perburuhan Di Indonesia Berlandaskan Pancasila*, Sinar Grafika Jakarta, 1994.
- Kartono, Kartini. *Psikologi Sosial Untuk Manajemen Perusahaan dan Industri*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta 1994.
- Kep. Menaker RI. Kep.150/Men/2000 tentang Penyelesaian Pemutusan Hubungan dan Penetapan Uang Pesangon, Uang Penghargaan Masa Kerja dan Ganti Kerugian di Perusahaan
- Keputusan Menteri Negara / Kepala Badan Penanaman Modal dan Pembinaan Usaha Milik Negara No. Kep-23/M-PMP BUMN/2000 tentang pengembangan praktik *good corporate government* dalam perusahaan perseroan.

- Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI No. Kep-226/Men/2000 tentang Perubahan Pasal 1, Pasal 3, Pasal 8, Pasal 11, Pasal 20 dan Pasal 21. Peraturan Menteri Tenaga Kerja, No.Per-01/Men-1999 tentang Upah Minimum.
- Keputusan Presiden No. 53 Tahun 1989 tentang *Pembangunan Kawasan Industri yang Berwawasan Lingkungan*.
- Koentjaraningrat, *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*, Gramedia Jakarta 1983.
- Komarudin, *Analisa, Organisasi Manajemen Modern*, Rajawali Press, Jakarta, 1989.
- KOMPAS, 4 Desember 2000.
- \_\_\_\_\_, 1 Juni 2001.
- Kossen, Stan. *Aspek Manusiawi Dalam Organisasi*, Edisi Ketiga, Diterjemahkan oleh Bakri Siregar Erlangga Jakarta 1986.
- Kotler, Philip. *Mega Marketing*, Havard Business Review (March, April 1986).
- Krztiner, R. dan A. Kinichi. *Organizational Behaviour*, Second Edition, Irwin Inc, 1992.
- Kuncoro Jakti, BN. *Peraturan Perundang-Undangan Perindustrian, dan Perdagangan*, Makalah, Jakarta, 20 Mei 1993.
- Kurtzman, Joel. *Is Your Company Off Course ? Now You Caonfind Out Why*, Fortune, 17 February 1997.
- Kusumaatmaja, Mochtar. *Dinamika Sosial Politik Dalam Perkembangan Hukum di Indonesia*, PT. Raja Grafindo Persada, 1995.
- Kymlicka, William. *Centemporary Political Philosophy an Introduction*, Oxford Clarendon Press, 1999.
- Lembaran Hukum dan Masyarakat*, Majalah Masalah-Masalah Hukum Fakultas Hukum UNDIP No. 6 – 1992 Tahun XXII.
- Locke, John. *The Second Treatise on Civil Government*, New York, Prometheus Books, 1986.
- M, Catherine, Daily, Johnson, Jonathan : Ellstrand Alan E. *Compenasation Coomitee Composition as Determinan of CEO Compensation*, Academy of Management Journal, Vol. 41, No.2, 1998.
- M, Hess. *Understanding Indonesia Industrial Relations*, Journal of Industrial Relations 39 (1), 1999.

- Margulies, Newton dan Anthony Praia. *Conceptual Foundations of Organization Development*, MC Graw Hill Book Company New York 1978.
- Matshushita, Konosuke. *Not For Bread Alone, A Business Ethos, A Management Ethics* PHP Intitute Kyoto, 1998.
- Mc Adams, Tony. *Law, Business, and Society*, Business Publications Inc, Plato, Texas, 1992.
- Middleton, John, Adrian Ziderman, and Arvil Van Adams. *Skills For Productivity Vocational Education and Training Developing Countries*, a World Bank Book, New York : Oxford University Press, 1993.
- Mirvis dan Macy, *Accounting for the Cost and Benefit of Human Resources Development Programs : an Interdisciplinary Approach Accounting Organization and Society*, 1996.
- Moekijat. *Manajemen Kepegawaian*, Mandar Maju Bandung, 1977.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya Bandung 1996.
- Naisbitt, John. *Global Paradox*, New York : Avon 1994.
- Nasution, A.Z. *Konsumen dan Hukum Tinjauan Sosial Ekonomi dan Hukum Pada Perlindungan Konsumen Indonesia*, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta, 1995.
- \_\_\_\_\_, *Profil Undang-Undang Perlindungan Konsumen*, Warta Konsumen No. 6, Juni 1999.
- Nawawi, Hadari H. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gajah Mada University Press Yogyakarta, 1997.
- Nickel, Stephen. *Unemployment and Labour Market Rigidities*, Journal of Economic Perspectives, Vol. 11, 1997.
- Nitisemito, Alex. *Manajemen Personalialia*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1982.
- \_\_\_\_\_, *Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Ghalia Indonesia, 1996.
- Nugroho, Alois A. *Dari Etika Bisnis Ke Etika Ekobisnis*, PT. Gramedia Widiasarana Indonesia Jakarta, 2001.
- Orlilowski, W.J. dan J.D. Hofman, *The Case of Groupware Technologies*, Sloan Management Review Winter, 1997.

- Ouchi, William G. *Theory Z, How American Business can Meet The Japanese Challenge* Addison-Wesley Publishing Company, Reading Massachusetts, Menlo Park, California, 1981.
- Pakpahan, Normin. *Introduction to The New Company Law of Indonesia*, LPHEI, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Hukum Persaingan : Suatu Tinjauan Konseptual*, Jurnal Hukum Bisnis, Vol. 1, 1997.
- Pamekas, Hardja, Erry Riana. *Etika Bisnis, Materi Kursus Manajemen Perkebunan*, LPP Kampus Yogyakarta, 2000.
- Parket, Robert dan Henry Eilbert, *Social Responsibility The Underlying Factors*, Business Horizons, Vol. 18, No. 4, Agustus 1975.
- Parthiban, David, Kochar, 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.
- Peraturan Pemerintah No. 83 tahun 2000 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah No. 14 tahun 1993 tentang Penyelenggaraan Jaminan Sosial Tenaga Kerja sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah No. 79 Tahun 1998.
- Plowman D, Deery S. dan Walsh, J. *Industrial Relations a Contemporary Analysis*, MC Graw-Hill Book Company, 1997.
- Posner, Richards A. *Economic Analysis of Law*, Third Edition, Little. Brown and Company, 1986.
- Prahalad, CK. *Globalization : Pitfalls, Pain and Potential*, Rajiv Gandhi Institute for Contemporary Studies, 1992.
- Pratey, Peter. *The Essence of Business Ethics*, Diterjemahkan oleh, Prasetyo Gunawan, Andi Yogyakarta, 1997.
- Price, Margaret. *Manager Keeps, A Visilant Eye Pensons and Invesement*, Vol. 24, 1996.
- Psacharopoulos, George dan Maureen Woodhall. *Education for Development an Analisis of Investment Choices*, a World Bank Publication, New York Oxford, 1999.
- Psacharopoulos, George ed. *Economics of Education Research and Studies*, Oxford Pergamon Press, 1987.

- Rahardjo, Satjipto. *Pemanfaatan Ilmu-Ilmu Sosial Bagi Pengembangan Ilmu Hukum*, Alumni Bandung 1977.
- \_\_\_\_\_, *Ilmu Hukum*, Alumni Bandung, 1986.
- \_\_\_\_\_, *Ilmu Hukum*, Alumni Bandung, 1992.
- \_\_\_\_\_, *Liberalisme, Kapitalisme dan Hukum Indonesia*, Kompas, 16 Januari 1995.
- Raharjo, M. Dawam. Kata Pengantar Untuk Syekh Nawal Heider, *Etika dan Ilmu Ekonomi Suatu Sintesa Alam*, Mizan Bandung, 1985.
- Rajaguguk, Erman. *Pembangunan Berkelanjutan dan Perdagangan Internasional, Implikasinya Terhadap Pembangunan Hukum dan Ekonomi*, Jurnal Hukum Lingkungan tahun III No. 1 Tahun 1996.
- Ranu Pandoyo, R. Heidiachman. *Manajemen Personalialia*, Karunika UT, 1988.
- Ranupandoyo, Heidirahman dan Suad Husnan. *Manajemen Personalialia*, BPFE UGM Yogyakarta, bagian 2. 1997.
- Rifkin, Jeremy. *The and of Work*, New York Putnam, 1995.
- Robert E, Allinson. *Understanding The Chinese Mind The Philosohical Roots*, Oxford University Press, Oxford, 1995.
- Santamaria, Josefina. *How The 21<sup>st</sup> Century Will Impact on Human Resource Development (HRD) Professionals and Practitioners in Organization*, Makalah Seminar Pada International Conference on Education, Bandung, 1991.
- Seidman, Robert B. *Law and Development : A General Model Dalam Law and Society Review*, Jilid VII, February, 1972.
- Seri Intisari Manajemen*, Elex Media Computindo, 1994.
- Setiono, Julis. *Good Governance*, Majalah Manajemen Usahawan Indonesia No.10/Tahun XXIX/Okttober/2000.
- Sherwood, John J. *an Introduction to Organization Development, Experimental Publication System*, American Psychological Association, Issue 11, 1971.
- Shidarta, *Hukum Perlindungan Konsumen Indonesia Grasindo*, Jakarta, 2000.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 1995.

- \_\_\_\_\_. *Etika Bisnis*, Jakarta Pustaka Binaman Pressindo, 1996.
- Sidharta, Willy. *Pengusaha dan Pembangunan Bisnis Berkelanjutan*, Majalah Pancaroba No. 10 Januari 1997.
- Sikula, Andrew F. dan John F. Mc Kenna. *The Management of Human Resources Personnel Text and Current Issue*, John Wiley and Sons, New York, 1984.
- Smith, Adam. *an Inquiry Into The Nature and Couse of The Wealth of Nations*, New York, Modern Librari, 1965.
- Soedjono, Winarko. *Hukum Pengantar Perjanjian Kerja*, Cet I Bina Aksara Jakarta, 1983.
- Soejatmoko, *Pembangunan dan Kebebasan*, Jakarta LP3ES, 1984.
- Soekanto, Soerjono. *Beberapa Permasalahan Dalam Kerangka Pembangunan Di Indonesia*, Yayasan Penerbit Universitas Indonesia, Jakarta, 1975.
- \_\_\_\_\_. *Pengantar Penelitian Hukum*, Rajawali Jakarta 1986.
- \_\_\_\_\_. *Penegakan Hukum*, Bina Cipta Bandung, 1988.
- Soemitro, Ronny Hanitijo. *Metodologi Penelitian Hukum dan Jurimetri*, Ghalia Indonesia Jakarta, 1990.
- \_\_\_\_\_. *Metodologi Penelitian Hukum Dalam Metodologi Ilmu Sosial (dengan Orientasi Penelitian Bidang Hukum) Materi Pelatihan Metodologi Penelitian Ilmu Sosial*, Bagian Humas FH.Undip, Semarang, 14-15 Mei 1999.
- Soepomo, Iman. *Pengantar Hukum Perburuhan*, Cet VI Djambatan, Jakarta, 1983.
- Soetjipto, Budi Widjaya. *Strategi Membayar Lebih Kepada Eksekutif Puncak (Overcompensation Strategy)*, Gajah Mada University Business Review Kelola, No. 8/IV/1995.
- Sony, Keraf A. *Etika Bisnis Membangun Citra Bisnis sebagai Profesi Luhur*, Cetakan II Kanisus, Yogyakarta, 1992.
- \_\_\_\_\_. *Etika Bisnis Membangun Citra Bisnis Sebagai Profesi Luhur Kanisius*, Yogyakarta, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Pasar Bebas, Keadilan dan Peran Pemerintah : Telaah Atas Etika Politik Ekonomi, Adam Smith*, Kanisius Yogyakarta, 1995.

- \_\_\_\_\_. *Perdagangan Global dan Standar Buruh*, Suara Pembaharuan, 17 Desember 1996.
- \_\_\_\_\_. *Hukum Kodrat dan Teori Hak Milik Pribadi*, Yogyakarta, Kanisius, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Etika Bisnis: Tuntutan dan Relevansinya*, Kanisius Jakarta, 2001.
- Steiglader, J.K. *The Problem of Applied Ethics*, dalam D. Mieth and J. Pohier, *Etics in The Natural Sciences (Concilium)*, Edin Burght and T. Clark Ltd, 1989.
- Steiner, George A. and John F Steiner. *Business, Goverment and Society, A Management*, MC Graw Hill Series in Management, New York, 1997.
- Steinter, George A. and John B. Miner. *Kebijakan dan Strategi Manajemen*, Alih Bahasa Ticoalu dan Agus Dharma Penerbit Erlangga Jakarta, 1997.
- Steinmetz, Lawrence L. *Human Relations : People and Work*, Harper and Row New York, 1979.
- Steinwall R. dan L. Layton. *Annotated Trade Practices Act 1976*, Butter Worths, 1996.
- Stoner, J.A.F. and Charles Wankel. *Management*, Prentice-Hill. 145. Engle Wood - Cliffs, New Jersey. 1986.
- Stoner, J.A.F., Freeman and Gilbert Jr. *Management*, 6<sup>th</sup> ed Englewood Cliffs New York. Prentice. Hill Inc, 1995.
- Strom, Anne S. dalam William Tracey. ed, *Human Resources Menagement and Development Handbook*, Amacom, New York, 1985.
- Sturdivant, Frederick D. dan Heidi Vernon-Wortzel. *Business and Society A Management Approach*, Homewood and Boston : Irwin, 1998.
- Susanto, Budi. (ed), *Nilai-Nilai Etis dan Kekuasaan Utopis*, Kanisius, Yogyakarta, 1992.
- Terry, G. R. *Azas-Azas Manajemen*, Terjemahan Winardi, Aksara Bandung, 1983.
- Thomason, George, *a Text Book of Human Resource Management*, Institute of Personel Management London, 1992.
- Tim FHUI dan Depdagri, *Rancangan Akademik Undang-Undang tentang Perlindungan Konsumen*, Jakarta, 1992.

- Tinbergen, Jan. *The Design of Development* Baltimore, The John Hopkins University Press, 1958.
- Tjiptono, Fandy. *Strategi Pemasaran Edisi I*, Andi Yogyakarta, 1996.
- \_\_\_\_\_, *Strategi Bisnis dan Manajemen*, 1997.
- \_\_\_\_\_, *Strategi Pemasaran Edisi II*, Andi Yogyakarta, 1998.
- Todaro, Michael P. *Economic Development*, 5<sup>th</sup> Logman, New York, 1994.
- \_\_\_\_\_, *Pembangunan Ekonomi Di Dunia Ketiga*, Erlangga Jakarta, 1996.
- Tomasko, Robert. "Restructuring Getting in Right", *Management Review*, April 1992
- Umar, Husein. *Business an Introduction*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2000.
- Undang-Undang No. 1 tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas.
- Undang-Undang No. 21 tahun 2000 tentang Serikat Pekerja.
- Undang-Undang No. 28 tahun 2000 tentang Perubahan Berlakunya Undang-Undang No. 25 Tahun 1997 tentang Ketenagakerjaan menjadi Undang-Undang.
- UNDP. *Human Development Report 1993*, Oxford University Press New York, 1993.
- Vamey, Glen H. *Organization Development for Managers*, Addison, Wesley Publishing California, 1977.
- Vanderberghe, C. *Organizational Culture, Person-Culture Fit and Turnover Aireplication in The Healthcare Industry*, *Journal of Organizational Behaviour* 20 : 1999.
- Waluyo, Purwanto. *Deskripsi Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Perusahaan-perusahaan Multinasional*, Gema Stikubank, September 1998.
- Wanandi, Jusuf. *Good Governance dan Kaitannya dengan Stabilitas Dalam Negeri dan Kawasan Agenda Masa Depan*, Analisis CSIS Tahun XXVII No. 3 Juli – September 1998.
- Wanna, John. *Business Options in Industial Relation Policy*, Relations in Autralia (Merrick Vile, New Harcoure Brace Jovanovich, 1992).

Werher, William B. dan Keith Davis. *Human Resources and Personnel Management*, (Fifth Edition) MC Graw-Hill, New York, 1996.

Wignyosoebroto, Soetandyo. *dari Hukum Kolonial Hukum Nasional*, Rajawali, Jakarta, 1980.

Woerjati, Son Haji, *Hukum Perburuhan I*, HAN FH Universitas Diponegoro, Semarang, 1998.

Yoder, Daler et al. *Handbook of Personal Management and Labor Relations*, MC Graw-Hill Book. co. New York, 1958.