



Mengenal Lebih Dekat **Sistem**
Manajemen &

Tata Kelola Perusahaan yang Baik

Teori dan Praktik

Dr. Ir. Martono Anggusti, S.H., M.M., M.Hum.

Dr. Nagian Toni, S.Si., M.M., CIMBA, CACP.

Jimmy Chanaka, S.Kom.

Mengenal Lebih Dekat
SISTEM MANAJEMEN DAN
TATA KELOLA PERUSAHAAN
YANG BAIK
(Teori dan Praktik)

The logo features the letters 'EK' in a large, bold, 3D-style font. Below the 'EK' is the text 'Merdeka Kreasi' in a smaller, sans-serif font. The entire logo is rendered in a light gray color and is slightly faded and tilted.

Merdeka Kreasi

Mengenal Lebih Dekat

SISTEM MANAJEMEN DAN
TATA KELOLA PERUSAHAAN
YANG BAIK
(Teori dan Praktik)

Dr. Ir. Martono Anggusti, S.H., M.M., M.Hum.

Dr. Nagian Toni, S.Si., M.M., CIMBA, CACP.

Jimmy Chanaka, S.Kom.



Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Martono Anggusti, dkk.

Mengenal Lebih Dekat Sistem Manajemen dan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Teori dan Praktik)/Martono Anggusti, dkk

—Ed. 1, Cet. 1. —Medan: Merdeka Kreasi, 2021

xii, 302 hlm., 24 cm.

Bibliografi: hlm. 301

ISBN 978-623-6198-07-0

Hak Cipta © 2021, pada penulis

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apapun, termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit

2021.

**Dr. Ir. Martono Anggusti, S.H., M.M., M.Hum.,
Dr. Nagian Toni, S.Si., M.M., CIMBA, CACP, dan
Jimmy Chanaka, S.Kom.**

***Mengenal Lebih Dekat Sistem Manajemen dan Tata Kelola
Perusahaan yang Baik (Teori dan Praktik)***

Cetakan ke-1, Mei 2021

Hak penerbitan pada CV. Merdeka Kreasi Group

Editor : Jimmy Chanaka, S.Kom

Layout : Tim Kreatif Merdeka Kreasi

Desain Cover : Tim Kreatif Merdeka Kreasi

Dicetak di Merdeka Kreasi Group

CV. Merdeka Kreasi Group

Anggota IKAPI No. 148/SUT/2021

Alamat : Jl. Gagak Hitam, Komplek Bumi Seroja Permai
Villa 18, Medan Sunggal 20128

Telepon : 061 8086 7977

Email : merdekakreasi2019@gmail.com



KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena berkat limpahan karunia-Nya, buku ini telah selesai disusun. Tujuan buku ini disusun agar dapat memberikan sebuah petunjuk secara umum baik teori maupun praktek dalam menerapkan Sistem Manajemen yang baik di dalam suatu perusahaan.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu sehingga dapat diterbitkannya buku ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih khusus kepada PT. Mahkota Group, Tbk yang telah berkomitmen dalam menjalankan dan memberikan perhatian terutama pada dunia pendidikan dengan memberikan dukungan atas penerbitan buku ini. Penulis merasa bahwa buku ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu segala masukan baik berupa saran maupun kritik yang membangun sangat diharapkan.

Semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua.

Medan, 22 Maret 2021

Penulis



[halaman sengaja dikosongkan]

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
Bab 1. <i>International Organization for Standardization (ISO)</i>	
A. Pengenalan ISO	1
1. Apakah ISO? Sejarah, Peran, dan Manfaat Organisasi Standar Internasional	1
2. Sejarah ISO dalam Dunia Bisnis	2
3. Apa Saja Standarisasi yang Ditentukan oleh ISO?	2
B. Manfaat Penerapan ISO	2
C. Sejarah Perkembangan ISO 9001	4
D. Sejarah Perkembangan ISO 14001	8
Bab 2. Prinsip-Prinsip ISO 9001 & 14001	
A. ISO 9001:2008 vs ISO 9001:2015	11
B. 7 Prinsip Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015	14
C. 5 Prinsip Sistem Manajemen Lingkungan ISO 14001:2015	19
Bab 3. Tahapan Persiapan dan Implementasi ISO	
A. Siklus PDCA dan Pemikiran Berbasis Resiko	21
1. Siklus PDCA (<i>Plan-Do-Check-Act</i>) dapat Diterapkan pada Semua Proses dan Sistem Manajemen Mutu	21
2. Pemikiran Berbasis Resiko	22
B. Tahapan Persiapan ISO 9001 & 14001	22
C. Tahapan Implementasi ISO 9001 & 14001 (Beserta Contoh)	29
1. Tahapan Persiapan	29
2. Tahapan Perancangan Dokumen	30
a. Klausul 4 (Konteks Organisasi)	30
b. Klausul 5 (Kepemimpinan)	37
c. Klausul 6 (Perencanaan)	39

d. Klausul 7 (Dukungan)	44
e. Klausul 8 (Operasi)	49
f. Klausul 9 (Evaluasi Kinerja)	57
g. Klausul 10 (Peningkatan)	60
Bab 4. Audit dan Tinjauan Manajemen ISO	
A. Audit Internal	65
1. Perencanaan Audit	66
2. Persiapan Audit	67
3. Pembukaan Audit Internal	69
4. Pelaksanaan Audit	70
5. Pelaporan Audit	70
6. Tindak Lanjut Temuan Audit	73
7. Evaluasi Auditor dan Kinerja Audit	75
B. Tinjauan Manajemen	79
C. Audit Badan Sertifikasi	80
Bab 5. ISO 37001:2016 Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP)	
A. Pendahuluan	83
B. Pengertian ISO 37001:2016	84
1. Apa Itu ISO 37001:2016?	85
2. Apa Tujuan dari ISO 37001:2016?	86
3. Apa Saja Keuntungan Bagi Organisasi yang Menerapkan ISO 37001?	86
4. Siapa Saja yang dapat Menggunakan ISO 37001?	87
C. Implementasi SMAP/ISO 37001:2016	87
1. Pembentukan Struktur Tim ISO 37001:2016	88
2. Penyusunan <i>Standard Operational Procedure</i> (SOP) yang Berkaitan dengan Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP)	90
3. Audit Internal dan Tinjauan Manajemen	103
a. Audit Internal	103
b. Tinjauan Manajemen	104
Bab 6. Sistem Jaminan Halal (SJH)	
A. Pengantar Sistem Jaminan Halal	111
1. Definisi Halal-Haram-Najis	111
2. Pengenalan MUI dan LPPOM MUI	112
3. Buku Seri HAS 23000	113
4. Manfaat Penerapan Sistem Jaminan Halal (SJH)	113
5. Definisi dan Penjelasan tentang Sistem Jaminan Halal	113

B. Kriteria Sistem Jaminan Halal	114
1. Kebijakan Halal	114
2. Tim Manajemen Halal	115
3. Pelatihan	116
4. Bahan	117
5. Produk	119
6. Fasilitas Produksi	121
7. Prosedur Tertulis Aktivitas Kritis	123
8. Kemampuan Telusur	130
9. Penanganan Produk yang Tidak Memenuhi Kriteria	131
10. Audit Internal	131
11. Kaji Ulang Manajemen	132
Bab 7. Tata Kelola Perusahaan (<i>Good Corporate Governance</i>)(GCG)	
A. Pendahuluan	133
B. Tata Kelola dan Performa Perusahaan	135
C. Kilas Balik Perkembangan Tata Kelola Perusahaan	138
1. Selayang Pandang GCG di Dunia Internasional	138
2. Sejarah Lahir GCG dan Perkembangannya di Indonesia	140
3. Pedoman GCG	142
D. Manfaat GCG	144
E. Kerangka Hukum dan Peraturan	147
F. Prinsip Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik	148
1. Transparansi (<i>Transparency</i>)	148
2. Akuntabilitas (<i>Accountability</i>)	150
3. Responsibilitas (<i>Responsibility</i>)	151
4. Independensi (<i>Independency</i>)	151
5. Kewajaran dan Kesetaraan (<i>Fairness</i>)	152
G. Penghargaan dan Penilaian Tata Kelola Perusahaan	153
Bab 8. Manajemen Sumber Daya Manusia	
A. Sejarah Perkembangan Sumber Daya Manusia	163
B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	164
C. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	164
D. Apa Manfaat Manajemen SDM dan Manajer dalam Perusahaan?	167
E. Apa Fokus Manajemen SDM?	167
F. Apa Ekspektasi Perusahaan terhadap Divisi HR?	168
G. Model Manajemen Sumber Daya Manusia	168
Bab 9. Pengertian Perusahaan dan Model Bisnis	
A. Pengertian Perusahaan	171

B. Klasifikasi Perusahaan	173
1. Perusahaan Dagang (Perusahaan Perseorangan/PD/UD)	173
2. Persekutuan Perdata	176
3. Persekutuan Firma (Fa)	177
4. Persekutuan Komanditer (<i>Commanditaire Vennootschap/CV</i>)	180
5. Perseroan Terbatas (PT/NV- <i>Naamloze Vennootschap</i>)	183
6. Koperasi (UU No. 17 Tahun 2012)	187
a. Pengertian Koperasi	187
b. Landasan dan Asas Koperasi	190
c. Tujuan, Fungsi, dan Peran Koperasi	191
d. Prinsip Koperasi	191
e. Syarat Pembentukan Koperasi	192
f. Jenis-Jenis Koperasi	193
g. Ketentuan Hak dan Kewajiban Anggota	194
7. Yayasan (UU No. 28 Tahun 2004)	195
a. Pengertian Yayasan	195
b. Dasar Hukum Yayasan	196
c. Syarat-Syarat Pendirian Yayasan	197
C. Model Bisnis	199
1. Apa Sih Model Bisnis Kanvas itu?	199
2. 9 Elemen Penting Model Bisnis Kanvas	200
Bab 10. Hukum Perlindungan Konsumen	
A. Pendahuluan	203
B. Perekonomian Secara Global dan Adanya Perdagangan Bebas	205
C. Pengertian Konsumen, Hak, dan Kewajibannya	207
D. Prinsip Hukum dalam Perlindungan Konsumen	210
E. Peraturan Perundang-Undangan Mengenai Perlindungan terhadap Konsumen	215
Bab 11. Hukum Alternatif Penyelesaian Sengketa	
A. Pendahuluan	219
B. Beberapa Pengertian Sengketa Bisnis	222
C. Cara Penyelesaian Sengketa Bisnis	223
D. Lembaga-Lembaga Penyelesaian Sengketa Bisnis	225
E. Jenis-Jenis Arbitrase	229
Bab 12. Sistem Pertanggungjawaban Pidana Korporasi	
A. Pendahuluan	239

B. Korporasi sebagai Subjek Hukum Pidana	241
C. Pengertian Tindak Pidana dan Unsur-Unsurnya	247
D. Model-Model Pertanggungjawaban Pidana Korporasi	250
E. Korporasi sebagai Pelaku Tindak Pidana	251
F. Ajaran Pertanggungjawaban Mutlak (<i>Doctrine of Strict Liability</i>)	254
G. Antisipasi Hukum Pidana	257

Bab 13. Corporate Social Responsibility

A. Pengertian Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan	261
B. Tujuan dan Manfaat Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan	264
C. Sejarah Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan	267
1. Sejarah <i>Corporate Social Responsibility</i> Dunia	267
2. Sejarah <i>Corporate Social Responsibility</i> Indonesia	269
D. Konsep dan Prinsip Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan	271
E. Jenis-jenis dan Bentuk Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan	276
1. <i>Cause Promotions</i>	276
2. <i>Cause Related Marketing</i> (CRM)	277
3. <i>Corporate Social Marketing</i> (CSM)	278
4. <i>Corporate Philanthropy</i>	278
5. <i>Community Volunteering</i>	280
6. <i>Socially Responsible Business Practice</i> (<i>Community Development</i>)	280
F. Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan dalam Hukum Positif Indonesia	281

Bab 14. Aksi Korporasi (*Corporate Action*)

A. Manajemen Strategis	287
B. Penawaran Saham	288
1. <i>Go Public</i>	288
2. Penawaran Saham Perdana	290
3. <i>Righ Issue</i>	290
4. <i>Stock Split</i> (Pemecahan Nilai Saham)	292
C. Merger dan Akuisisi	292

Daftar Pustaka

Biodata Penulis



[halaman sengaja dikosongkan]

Bab 1

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO)

A. Pengenalan ISO

1. Apakah ISO? Sejarah, Peran, Manfaat Organisasi Standar Internasional

Era globalisasi menghapuskan batas-batas geografis. Perusahaan-perusahaan dapat melakukan ekspansi ke seluruh bagian Bumi. Berbagai syarat, ketentuan, dan hambatan sebisa mungkin dihilangkan agar mobilitas manusia, barang, serta jasa semakin mudah diterima. Karena masalah itu, persaingan bisnis menjadi semakin ketat. Perusahaan-perusahaan berpacu untuk mengembangkan produk agar memenangkan persaingan. Persaingan tidak hanya dilakukan dengan sesama pebisnis lokal saja, tetapi juga pelaku usaha lintas negara.

Pengembangan produk saja tidak cukup untuk memenangkan hati konsumen. Perlu ada berbagai strategi dan taktik lain yang diterapkan. Produk bagus tidak cukup, pasar meminta produk yang terbaik hadir untuk pemenuhan kebutuhan mereka. Para pebisnis dapat menerapkan berbagai macam strategi. Ada strategi untuk menghadapi pihak luar perusahaan, ada juga strategi untuk kalangan di dalam perusahaan. Bahasa mudahnya adalah strategi eksternal dan internal.

Strategi eksternal berhubungan dengan promosi, *branding*, penjualan, distribusi, dan lain sebagainya. Berbeda dengan strategi internal, biasanya berfokus pada penguatan sistem manajemen. Bagaimana membuat karyawan yang produktif, aktif, dan kreatif adalah salah satu pertanyaan yang harus mampu dijawab oleh strategi internal perusahaan. Cara lain untuk menguatkan dan meningkatkan kinerja internal perusahaan yaitu menerapkan *The International Standard of Organization (ISO)* dan telah lama dikenal di dunia bisnis internasional.

2. Sejarah ISO dalam Dunia Bisnis

Lembaga ini berdiri pada tanggal 23 Februari 1947. Awal berdirinya ISO diinisiasi oleh delegasi 25 negara yang bertemu di London pada tahun 1946. Mereka mengadakan pertemuan di *Institute of Civil Engineers* sebagai agen internasional yang menginginkan pembuatan standar industri internasional. Sekitar 16.500 standar telah diciptakan oleh ISO sepanjang enam dekade terakhir setelah lembaga tersebut berdiri. Contoh-contoh standarisasi yang telah ditetapkan oleh ISO adalah peti kemas pengiriman, tata cara pembayaran perbankan, berbagai metode pengujian produk, protokol komputer, dan lain sebagainya. Koneksi internasional ISO bahkan mencakup 157 lembaga standarisasi nasional di seluruh dunia. Kantor pusat ISO sendiri berkedudukan di Kota Jenewa, Swiss.

ISO merupakan lembaga swasta, itu artinya standarisasi yang ditetapkannya tidak mengikat. Setiap perwakilan negara anggota mempunyai suara untuk diajukan dalam pertimbangan standarisasi. Itulah sebabnya lembaga ini bersifat demokratis. Faktor-faktor yang mempengaruhi standar tersebut antara lain adalah tren pasar, suara konsumen, kebijakan pemerintah negara-negara dunia, serta lain sebagainya.

3. Apa Saja Standarisasi yang Ditentukan oleh ISO?

Biasanya standarisasi tersebut berkuat pada definisi kualitas, keamanan juga pertukaran produk, bahasa operasional juga terminologi umum, klasifikasi bahan, metode pengujian, standar produksi, limbah dan polusi lingkungan, juga masih banyak lagi. Berbagai standarisasi ini menjadi bantuan untuk perusahaan-perusahaan juga negara-negara yang ingin melakukan perdagangan internasional, bagaimana mengelola bidang usaha mereka dan memasarkannya. Tanpa adanya ISO, perusahaan-perusahaan dan negara-negara akan kesulitan menemukan standar *universal* perdagangan dan industri dunia.

B. Manfaat ISO Bagi Dunia Bisnis

- **Meningkatkan kredibilitas perusahaan**

Setiap aktivitas perusahaan yang menerapkan ISO sudah bisa dipastikan telah memenuhi standar, di mana masyarakat umum pun dapat mengetahui standar tersebut. Artinya ada kepercayaan publik yang

dibangun dari standarisasi internasional. Standarisasi internasional seperti yang tercantum dalam ISO, diketahui menitikberatkan pada pemangku kepentingan bisnis. Misalnya seperti konsumen, sehingga mereka dapat semakin percaya bahwa kepentingannya diutamakan. Konsumen bukan hanya diharapkan uangnya, tetapi juga kepuasannya.

- **Jaminan kualitas standar internasional**

Aplikasi ISO harus melewati sebuah proses uji yang disebut siklus PDCA. Siklus ini diterapkan di semua bidang usaha dengan melakukan proses identifikasi, analisis, dan eksekusi agar sesuai dengan mutu standar internasional. Pengaplikasian ISO membawa konsekuensi “ramalan” kinerja perusahaan. “Ramalan” tersebut dapat memberikan pertanda bila kinerja perusahaan menurun atau kegagalan produk akan terjadi. Akibatnya perusahaan dapat melakukan upaya antisipasi dengan segera. Metode ini akan membuat perusahaan menghemat anggaran sebelum terjadinya kerugian akibat produk gagal yang dilempar ke pasar dan tidak laku.

- **Sarana *branding* perusahaan**

ISO juga bermanfaat sebagai sarana *branding* perusahaan yang mengaplikasikannya. Masyarakat dunia yang mengenal ISO, akan sangat sadar bahwa perusahaan yang menerapkan ISO tersebut dapat dipercaya. Kepercayaan terhadap perusahaan dengan ISO akan meningkatkan nilai *brand* di benak konsumen.

Manfaat Penerapan ISO lainnya:

1. Meningkatkan citra perusahaan
2. Meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan
3. Meningkatkan efisiensi kegiatan
4. Memperbaiki manajemen organisasi dengan menerapkan perencanaan, pelaksanaan, pengukuran dan tindakan perbaikan (*plan, do, check, act*)
5. Meningkatkan penataan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan dalam hal pengelolaan lingkungan
6. Mengurangi risiko usaha
7. Meningkatkan daya saing
8. Meningkatkan komunikasi internal dan hubungan baik dengan berbagai pihak yang berkepentingan
9. Mendapat kepercayaan dari konsumen/mitra kerja/pemodal

ISO adalah organisasi demokratis dengan masing-masing negara anggota memiliki satu suara. Setiap negara anggota memiliki pengaruh yang sama dan penerapan standar bersifat sukarela tanpa paksaan. Itu sebab, ISO tidak memiliki kewenangan atau yurisdiksi untuk menegakkan standar yang ditetapkan. Standar ditetapkan oleh dorongan pasar yang ditetapkan melalui konsensus oleh konsumen, pemerintah, bisnis, tren pasar, dll.

ISO bertugas menetapkan standar yang mendefinisikan kualitas, keamanan dan pertukaran dalam produk, standar lingkungan, bahasa teknis dan terminologi umum, klasifikasi bahan, pengujian dan analisis, serta banyak lagi. Tanpa adanya standar internasional, setiap negara akan mengalami kesulitan dalam melakukan perdagangan yang efisien dan menguntungkan, berbagi penelitian medis dan ilmiah, menetapkan undang-undang lingkungan, dan menilai kesesuaian di bidang manufaktur. Hingga saat ini, ISO terus berperan dalam menetapkan standar *universal* yang diterima dan diadopsi oleh negara-negara anggota pada khususnya.

C. Sejarah Perkembangan ISO 9001

Salah satu *standard* yang paling populer adalah ISO 9001 untuk Sistem Manajemen Mutu atau *Quality Management System*. Sejak pertama kali diterbitkan pada tahun 1987, ISO 9001 telah mengalami revisi tiga kali, yaitu di tahun 1994, 2000, dan 2008. Lalu ada pertengahan tahun 2013 dibawah komite teknis ISO, ISO/TC 176 untuk Manajemen Mutu dan Jaminan Mutu, telah menerbitkan draft revisi standar manajemen mutu untuk versi 2015. Revisi terakhir ini diterbitkan dan disahkan pada September tahun 2015 yang lalu dan diharapkan dapat menjadi *standard* yang stabil, minimal untuk 10 tahun ke depan.

Ada 3 versi pilihan implementasi pada versi 1987 ini yaitu yang menekankan pada aspek *Quality Assurance*, aspek *QA and Production* dan *Quality Assurance for Testing*. *Concern* utamanya adalah *inspection product* di akhir sebuah proses (dikenal dengan *final inspection*) dan kepatuhan pada aturan sistem prosedur yang harus dipenuhi secara menyeluruh. Pada perkembangan berikutnya, ditahun 1994, karena kebutuhan *guaranty quality* bukan hanya pada aspek *final inspection*, tetapi lebih jauh ditekankan perlunya proses *preventive action* untuk menghindari kesalahan pada proses yang menyebabkan ketidaksesuaian pada produk. Namun demikian versi 1994 ini masih menganut sistem prosedur yang

kaku dan cenderung *document centre* dibanding kebutuhan organisasi yang disesuaikan dengan proses internal organisasi.

Pada ISO 9000:1994 dikenal 3 versi, yaitu 9001 tentang design, 9002 tentang proses produksi, dan 9003 tentang *services*. Versi 1994 lebih fokus pada proses *manufacturing* dan sangat sulit diaplikasikan pada organisasi bisnis kecil karena banyaknya prosedur yang harus dipenuhi (sedikitnya ada 20 klausa yang semuanya wajib di dokumentasikan menjadi prosedur organisasi). Karena ketebatasan inilah, maka *technical committee* melakukan review atas standar yang ada hingga akhirnya lahirlah revisi ISO 9001:2000 yang merupakan penggabungan dari ISO 9001, 9002, dan 9003 versi 1994.

Pada versi tahun 2000, tidak lagi dikenal 20 klausa wajib, tetapi lebih pada proses *business* yang terjadi dalam organisasi. Sehingga organisasi sekecil apapun bisa mengimplementasi sistem ISO 9001:2000 dengan berbagai pengecualian pada proses bisnisnya. Maka dikenal dengan istilah BPM atau *Business Process Mapping*, setiap organisasi harus memertakan proses bisnisnya dan menjadikannya bagian utama dalam kualitas manual perusahaan, walau demikian ISO 9001:2000 masih mewajibkan 6 prosedur yang harus terdokumentasi, yaitu pengendalian dokumen, pengendalian arsip, *Control of Non conforming Product*, *Internal Audit*, *Corrective Action*, dan *Preventive Action*, yang semuanya bisa dipenuhi oleh organisasi bisnis manapun.

Pada perkembangan berikutnya, versi 2008 lahir sebagai bentuk penyempurnaan atas revisi tahun 2000. Adapun perbedaan antara versi 2000 dengan 2008 secara signifikan lebih menekankan pada efektivitas proses yang dilaksanakan dalam organisasi tersebut. Jika pada versi 2000 mengatakan harus dilakukan *corrective* dan *preventive action*, maka versi 2008 menetapkan bahwa proses *corrective* dan *preventive action* yang dilakukan harus secara efektif berdampak positif pada perubahan proses yang terjadi dalam organisasi. Selain itu, penekanan pada control proses *outsourcing* menjadi bagian yang disoroti dalam versi terbaru ISO 9001 ini.

ISO 9001:2015 telah mulai dipublikasikan pada pertengahan tahun 2015 dalam bentuk DIS dan FDIS ISO 9001:2015. Masukan-masukan dari semua *stakeholder* disempurnakan pada FDIS dan produk akhir ISO 9001:2015 tersebut. Beberapa persyaratan ditambahkan pada versi 2015, hal ini semakin menyempurnakan ISO 9001:2015 telah dipublikasikan oleh IOS (*International Organization for Standardization*) untuk mengganti versi sebelumnya. Persyaratan yang ditambahkan pada versi 2015 semakin menyempurnakan sistem yang dimiliki oleh ISO 9001 versi 2008.



Gambar 1.1 Proses Perubahan ke ISO 9001:2015

Manfaat menerapkan ISO 9001:2015 bagi organisasi, karyawan, dan pelanggan yaitu:

a. Organisasi

Manfaat	Proses Pencapaian
Peningkatan efisiensi tingkat operasional	Proses serta dokumentasi yang ditetapkan secara efektif menyebabkan pekerjaan dapat dilakukan secara konsisten, variasi yang tidak memenuhi standar mutu dapat diminimalkan dan tingkat kesalahan dapat dihindarkan.
Peningkatan efisiensi tingkat organisasi	Implementasi proses tindakan perbaikan dan pencegahan secara efektif menyebabkan solusi permanen terhadap permasalahan dapat diterapkan. Pekerjaan ulang dan waste diminimalkan.
Peningkatan produktivitas	ISO 9001: 2015 menekankan peningkatan berkelanjutan. Kinerja direview secara teratur dan fokus pada pencapaian target.
Peningkatan kinerja proses secara terus menerus.	Penerapan pendekatan proses secara efektif akan menyebabkan organisasi fokus pada proses bisnis. ISO 9001: 2015 mempersyaratkan proses pemantauan dan pengukuran kinerja proses dilakukan secara terus menerus.

Kepercayaan konsumen, mempertinggi posisi organisasi dalam persaingan di pasar	Implementasi dan sertifikasi ISO 9001: 2015 menyebabkan penilaian positif dari terhadap reputasi perusahaan. Sistem ISO 9001: 2015 menekankan pula proses bisnis yang focus pada pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan dan meningkatkan kepuasan pelanggan.
--	---

b. Karyawan

Manfaat	Proses Pencapaian
Meningkatnya kepuasan karyawan dalam bekerja	Proses bisnis yang sistematis akan menuntun karyawan bekerja secara sistematis pula. Tingkat stress karyawan yang diakibatkan oleh ketidakjelasan dengan tidak adanya sistem yang mendukung mereka bekerja diminimalkan.
Meningkatnya kebanggaan terhadap perusahaan	Sertifikasi yang diperoleh dari implementasi akan memberikan dampak positif terhadap rasa memiliki dari karyawan terhadap perusahaan.
Timbulnya proses pembelajaran bagi keberhasilan dalam bekerja	Prosedur terdokumentasi, instruksi kerja yang informatif, alur kerja yang jelas memberikan kesempatan bagi karyawan baru untuk secara cepat beradaptasi dan karyawan lama mampu meminimalkan kesalahan dalam bekerja.

c. Pelanggan

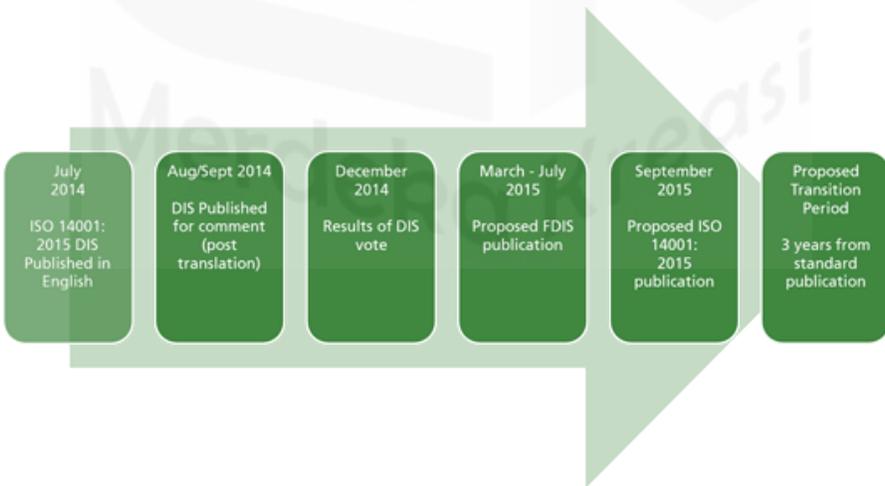
Manfaat	Proses Pencapaian
Produk dan jasa bermutu sesuai dengan harapan konsumen	Kesinambungan implementasi akan meningkatkan kemampuan perusahaan lebih fokus pada pelanggan. Perusahaan akan berorientasi pada keberhasilan dalam pemenuhan harapan konsumen secara lebih efektif. Identifikasi harapan konsumen dapat dilakukan secara sistematis, serta digunakan masukan dalam sasaran dan proses bisnis ditingkatkan untuk mendukung sasaran tersebut.

Meningkatnya kepuasan pelanggan	ISO 9001: 2015 memuat persyaratan bagaimana keluhan pelanggan ditindaklanjuti secara efektif. Ketidakpuasan pelanggan di masa mendatang selalu diupayakan dapat diminimalkan.
Kepercayaan yang tinggi, risiko transaksi yang rendah	Sertifikasi ISO 9001: 2015 merupakan salah satu sarana bagi perusahaan untuk menanamkan kepercayaan dan reputasi yang tinggi bagi pelanggan. Pengelolaan proses-proses sistem manajemen yang efektif menghasilkan masalah terhadap kualitas tidak ditentukan oleh pelanggan, namun telah dikendalikan secara efektif oleh perusahaan.

D. Sejarah Perkembangan ISO 14001

ISO 14001 dikenalkan pertama kali pada tahun 1996. Sistem ini di tujukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dalam hal pengelolaan lingkungan. Pada tahun 2004 sistem ini mengalami revisi untuk pertama kalinya. Hal ini mendukung sistem manajemen lingkungan yang berkualitas.

Tahun 2008, sistem ini disetujui untuk di revisi kembali. ISO 14001 yang terbaru telah di terbitkan pada 15 September 2015. Perubahan kali ini mengalami perubahan yang cukup besar.



Gambar 1.2 Proses Perubahan ke ISO 14001:2015

Tujuan ISO 14000 antara lain adalah:

- Mendorong upaya dan melakukan pendekatan untuk pengelolaan lingkungan hidup dan sumber daya alam dan kualitas pengelolaannya diseragamkan pada lingkup global.
- Meningkatkan kemampuan organisasi untuk mampu memperbaiki kualitas dan kinerja Lingkungan Hidup dan Sumber Daya Alam.
- Memberikan kemampuan dan fasilitas pada kegiatan ekonomi dan industri, sehingga tidak mengalami rintangan dalam berusaha.

Revisi ini dilandasi karena adanya tujuan bisnis global yang berubah sesuai dengan perkembangan zaman. Memastikan standar terbaru ini sesuai dengan kebutuhan kelompok potensial serta menambah kemampuan organisasi untuk meningkatkan kinerja.

Sistem manajemen baru mengeluarkan dengan menerapkan siklus *plan-do-check-action* (PDCA). Sebelum diperbarui pada tahun 2015 sistem ini berfokus pada pencegahan pencemaran lingkungan. Sistem ISO 14001:2015 menjelaskan secara detail mengenai pencegahan kerusakan lingkungan yang lebih besar. Contoh pencegahan tersebut adalah seperti perubahan iklim dan pengelolaan sumber daya.

Manfaat mendapatkan Sertifikat ISO 14001:2015 khususnya bagi produsen adalah sebagai berikut:

1. Meminimasi potensi konflik antara pekerja dengan pengusaha dalam penyediaan lingkungan kerja yang layak dan sehat dan meningkatkan produktivitas pekerja melalui efisiensi waktu dan biaya.
2. Menjembatani pemenuhan peraturan lingkungan dengan lebih terencana dan terstruktur.
3. Penggunaan sumber daya alam yang lebih bijaksana menuju terciptanya eko-efisiensi.
4. Menjaga citra bisnis industri yang selama ini sering dikaitkan secara negatif dengan pencemaran lingkungan.

Tips 01

Management is efficiency in climbing the ladder of success; leadership determines whether the ladder is leaning against the right wall.

“Manajemen adalah keefektifan dalam menaiki tangga kesuksesan; Kepemimpinan menentukan apakah tangga tersebut bersandar pada tembok yang kokoh”.

----- Stephen Covey -----



[halaman sengaja dikosongkan]

Bab 2

PRINSIP-PRINSIP ISO 9001 & 14001

A. ISO 9001:2008 *Versus* ISO 9001:2015

Berikut ini perubahan atau perbedaan utama ISO 9001:2015 :

Klausul Bertambah

ISO 9001:2008 memiliki 8 klausul sedangkan ISO 9001:2015 memiliki 10 klausul. Bila diperhatikan, struktur klausul ISO 9001:2015 lebih rapi karena telah dikelompokkan dengan baik. Berikut perbandingannya:

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
1. Ruang Lingkup	1. Ruang Lingkup
2. Acuan Normatif	2. Acuan Normatif
3. Istilah dan Definisi	3. Istilah dan Definisi
4. Sistem Manajemen Mutu	4. Konteks Organisasi
5. Tanggung Jawab Manajemen	5. Kepemimpinan
	6. Perencanaan
6. Sumber Daya Manajemen	7. Dukungan
7. Realisasi Produk	8. Operasi
8. Pengukuran, Analisa, dan Peningkatan	9. Evaluasi Kinerja
	10. Peningkatan

Penjelasan mengenai perbedaan klausul ISO 9001:2015 adalah sebagai berikut:

a. Ruang Lingkup (*Scope*)

Tidak banyak perubahan signifikan antara klausul 1 versi 2008 dengan 2015 selain menambahkan “*Service*” setelah “*Product*” karena pada versi ISO 9001:2015, istilah produk dan jasa dibedakan dengan jelas untuk

menghindari kerancuan. Satu perubahan yang sangat mencolok di klausul 1 ini adalah hilangnya klausul 1.2 tentang aplikasi di ISO 9001:2015. Artinya, ISO 9001:2015 pada asalnya tidak mengizinkan adanya klausul yang dikecualikan atau tidak diterapkan.

b. **Acuan Normatif (*Normative reference*)**

Tidak ada yang istimewa pada klausul ini.

c. **Istilah dan Definisi (*Terms and definitions*)**

Tidak ada yang istimewa pada klausul ini.

d. **Konteks Organisasi (*Context of the organization*)**

Klausul 4 pada ISO 9001:2008 langsung menjelaskan tentang persyaratan dokumen ISO 9001. Adapun pada ISO 9001:2015 baru sebatas membicarakan konteks organisasi. Pembahasan tentang manajemen resiko mulai terlihat pada klausul 4 ISO 9001:2015 dimana organisasi diminta untuk menetapkan hubungan antar proses, isu internal dan eksternal, serta hubungan dengan berbagai pihak.

Organisasi juga diminta untuk menetapkan ruang lingkup penerapan ISO 9001. Meski ISO 9001:2015 menyatakan bahwa seluruh klausul ISO 9001:2015 dapat diterapkan untuk seluruh jenis organisasi, Klausul 4.3 ISO 9001:2015 tetap mengizinkan adanya pengecualian sepanjang ada justifikasi yang diterima.

e. **Kepemimpinan (*Leadership*)**

Secara umum, isi dari klausul 5 ISO 9001:2015 tidak berbeda dengan ISO 9001:2008 yang membicarakan seputar kewajiban yang harus dijalankan oleh *Top Management*. Persyaratan lama seperti kebijakan mutu dan sasaran mutu tetap wajib dibuat. Hanya manual mutu yang tidak lagi menjadi wajib pada versi ISO 9001:2015. Hal yang berbeda dari ISO 9001:2015 adalah tidak ada lagi kewajiban menunjuk *Management Representative* meskipun keberadaannya tentu tidak melanggar klausul ISO 9001:2015.

f. **Perencanaan (*Planning*)**

Ini merupakan klausul yang benar-benar baru dibanding ISO 9001:2008. Titik berat dari klausul 6 ISO 9001:2015 ini adalah meminta setiap organisasi untuk mengenali resiko dan peluang; berupaya untuk meraih peluang dan mencegah, mengurangi, dan menangani resiko. Klausul 6, khususnya Klausul 6.2 juga berbicara tentang kewajiban setiap organisasi untuk memenuhi sasaran mutu mereka dengan menetapkan rencana tindakan yang sesuai.

g. **Dukungan (*Support*)**

ISO 9001:2015 lebih rapi dalam pengelompokan klausul. Semua yang berhubungan dengan proses pendukung (*support*) dikumpulkan pada klausul 7 ini. Klausul tentang dokumen, infrastruktur, sumber daya manusia, kompetensi, sosialisasi, dan komunikasi. Sampai alat ukur, semuanya dikumpulkan pada klausul ini. Klausul 7 ISO 9001:2015 seperti klausul 4, 6, dan 7.6 dari ISO 9001:2008 yang diringkaskan menjadi 1. Klausul 7.5 ISO 9001:2015 juga menarik untuk disimak karena membahas tentang informasi terdokumentasi (*documented information*). Dengan menggunakan istilah umum "*documented information*", ISO memberi kebebasan untuk menetapkan dokumen yang dibutuhkan apakah dalam bentuk prosedur atau *records*. Ini sangat berbeda dengan ISO 9001:2008 yang secara tegas meminta dibuatnya 6 Prosedur Wajib dan di beberapa tempat meminta dibuatnya records. Pada ISO 9001:2015, tidak lagi ada istilah 6 prosedur wajib dan form wajib. Organisasi diberi kebebasan apakah mereka cukup dengan form saja atau harus dalam bentuk prosedur.

h. **Operasional (*Operation*)**

Semua hal yang berkaitan dengan operasional organisasi dibahas pada klausul 8 ISO 9001:2015 ini. Klausul 8 ISO 9001:2015 seperti klausul 7 ISO 9001:2008 yang disempurnakan karena membahas seluruh aspek operasional mulai dari perencanaan produk atau jasa, pelaksanaan produksi atau penyediaan jasa, hubungan dengan pelanggan dan pihak ketiga, penyimpanan dan perlindungan produk atau jasa sampai penanganan masalah selama proses operasional.

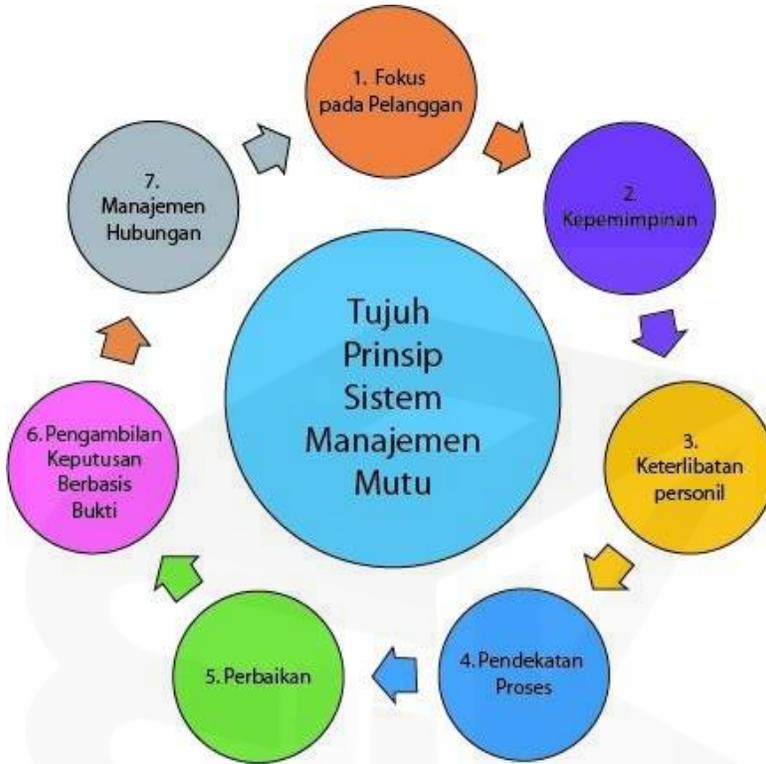
i. **Evaluasi Kinerja (*Performance Evaluation*)**

Klausul 9 lagi-lagi menunjukkan bahwa ISO 9001:2015 lebih rapi dalam pengelompokan klausul. Semua hal yang berkaitan dengan evaluasi dikumpulkan pada klausul ini seperti audit internal, pengukuran dan pemantauan proses dan kepuasan pelanggan, analisis dan evaluasi proses, sampai rapat tinjauan manajemen.

j. **Peningkatan (*Improvement*)**

Klausul 10 berisi tentang upaya perbaikan yang berkesinambungan yang harus dilakukan organisasi. Konsepnya kurang lebih sama dengan konsep *corrective action* dan *non conformity* pada ISO 9001:2008. Hanya saja pendekatan yang digunakan adalah pendekatan manajemen resiko dimana tidak ada lagi istilah *preventive action* tetapi yang ada adalah resiko dan peluang.

B. 7 Prinsip Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015



Gambar 2.1 Tujuh Prinsip Sistem Manajemen Mutu

Terdapat 7 prinsip dalam Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 yaitu:

1. Fokus pada Pelanggan (*Customer Focus*)

Fokus utama manajemen mutu adalah guna memenuhi persyaratan pelanggan dan untuk berupaya melebihi harapan pelanggan. Kesuksesan berkesinambungan dicapai saat organisasi menarik dan mempertahankan kepercayaan pelanggan dan pemangku kepentingan lain. Tiap aspek interaksi pelanggan memberikan peluang untuk menciptakan nilai lebih kepada pelanggan. Pemahaman kebutuhan saat ini dan masa depan dari pelanggan memberikan sumbangsih kepada kesuksesan berkesinambungan dari organisasi. Tindakan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan fokus pada pelanggan:

- a. Identifikasikan pelanggan langsung dan tidak langsung.
- b. Pahami kebutuhan dan harapan tiap pelanggan pada saat ini dan masa depan.

- c. Kaitkan sasaran organisasi dengan kebutuhan dan harapan pelanggan.
- d. Komunikasikan kebutuhan dan harapan pelanggan di seluruh organisasi.
- e. Rencanakan, rancang, kembangkan, hasilkan, berikan, dan dukung produk dan layanan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan.
- f. Ukur dan pantau kepuasan pelanggan serta ambil tindakan yang sesuai.
- g. Tentukan dan tanggapilah kebutuhan dan harapan pemangku kepentingan yang relevan, yang dapat memengaruhi kepuasan pelanggan.
- h. Kelola hubungan dengan pelanggan untuk mencapai kesuksesan yang berkesinambungan.

2. **Kepemimpinan (*Leadership*)**

Pemimpin pada semua tingkatan menetapkan kesatuan sasaran dan arahan, serta menciptakan kondisi yang membuat semua orang terlibat dalam pencapaian sasaran mutu organisasi. Penciptaan kesatuan sasaran, arahan, dan pelibatan ini memungkinkan organisasi untuk menyelaraskan strategi, kebijakan, proses, dan sumber daya untuk mencapai sasaran organisasi. Tindakan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepemimpinan:

- a. Komunikasikan visi, misi, strategi, kebijakan, dan proses ke seluruh organisasi.
- b. Ciptakan dan pertahankan nilai bersama, keadilan, dan model etika perilaku pada semua tingkatan organisasi.
- c. Terapkan budaya kepercayaan dan integritas.
- d. Dorong komitmen menyeluruh terhadap mutu.
- e. Pastikan semua pemimpin pada semua tingkatan dapat menjadi contoh yang baik.
- f. Sediakan sumber daya, pelatihan, dan wewenang agar semua orang dapat bertindak dengan bertanggung jawab.
- g. Berikan inspirasi, dorongan, dan pengakuan terhadap kontribusi anggota organisasi.

3. Keterlibatan Personil (*Engagement of People*)

Organisasi perlu memastikan semua orang kompeten, diberdayakan dan dilibatkan dalam pemberian nilai organisasi. Orang-orang yang kompeten, diberdayakan dan dilibatkan di seluruh organisasi akan meningkatkan kapasitas organisasi untuk menciptakan nilai. Untuk mengelola organisasi secara efektif dan efisien, semua orang pada semua orang perlu dilibatkan dan dihargai sebagai individu. Pengakuan, pemberdayaan, dan peningkatan keterampilan dan pengetahuan memfasilitasi pelibatan orang dalam pencapaian sasaran organisasi. Tindakan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan pelibatan orang:

- a. Dorong pemahaman tentang pentingnya kontribusi individu.
- b. Promosikan kolaborasi di seluruh organisasi.
- c. Fasilitasi diskusi terbuka serta pembagian pengetahuan dan pengalaman.
- d. Berdayakan orang untuk menentukan hambatan kinerja dan untuk tidak takut berinisiatif.
- e. Akui dan hargai kontribusi, pembelajaran, dan perbaikan individu.
- f. Terapkan evaluasi mandiri kinerja terhadap sasaran individu.
- g. Lakukan survei kepuasan individu, komunikasikan hasil, dan ambil tindakan yang sesuai.

4. Pendekatan Proses (*Process Approach*)

Hasil yang konsisten dan terprediksi dapat dicapai dengan lebih efektif dan efisien saat aktivitas dipahami dan dikelola sebagai proses yang saling terkait yang berfungsi sebagai suatu sistem yang terpadu. Sistem manajemen mutu terdiri atas proses yang saling terkait. Pemahaman bagaimana suatu keluaran dihasilkan oleh sistem ini, termasuk semua proses, sumber daya, pengendalian, dan interaksi, memungkinkan pengoptimalan kinerja organisasi. Tindakan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan pendekatan proses:

- a. Tentukan sasaran sistem serta proses yang diperlukan untuk mencapai sasaran tersebut.
- b. Terapkan kewenangan, tanggung jawab dan akuntabilitas pengelolaan proses.
- c. Pahami kapabilitas organisasi dan tentukan keterbatasan sumber daya sebelum melakukan tindakan.
- d. Tentukan ketergantungan antarproses, serta analisis efek modifikasi pada suatu proses terhadap keseluruhan sistem.

- e. Kelola proses dan hubungan antarproses sebagai suatu sistem untuk mencapai sasaran mutu organisasi secara efektif dan efisien.
- f. Pastikan ketersediaan informasi yang diperlukan untuk menjalankan dan memperbaiki proses, serta untuk memantau, menganalisis dan mengevaluasi kinerja sistem secara menyeluruh.
- g. Kelola risiko yang dapat memengaruhi keluaran proses dan keseluruhan hasil dari sistem manajemen mutu.

5. **Perbaikan (*Improvement*)**

Organisasi yang sukses terus-menerus menekankan pada perbaikan. Perbaikan penting bagi organisasi untuk memelihara tingkat kinerja saat ini, untuk menanggapi perubahan kondisi internal dan eksternal, serta untuk menciptakan peluang baru. Tindakan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan perbaikan:

- a. Dorong penetapan sasaran perbaikan pada semua tingkatan organisasi.
- b. Didik dan latih orang pada semua tingkatan tentang cara penerapan alat dan metodologi dasar untuk mencapai sasaran perbaikan.
- c. Pastikan kompetensi SDM untuk menjalankan proyek perbaikan.
- d. Kembangkan proses untuk menerapkan proyek perbaikan di seluruh organisasi.
- e. Lacak, tinjau, dan audit perencanaan, penerapan, penyelesaian dan hasil proyek perbaikan.
- f. Integrasikan pertimbangan perbaikan dalam pengembangan produk, layanan, dan proses yang baru atau yang diubah.
- g. Akui dan hargai perbaikan.

6. **Pengambilan Keputusan Berbasis Bukti (*Evidence-based Decision Making*)**

Keputusan berdasarkan analisis dan evaluasi data dan informasi lebih berpeluang untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pengambilan keputusan dapat menjadi proses yang kompleks dan selalu melibatkan ketidakpastian. Proses ini kadang melibatkan beragam jenis dan sumber masukan, serta interpretasi terhadap masukan tersebut, yang dapat bersifat subjektif. Diperlukan pemahaman terhadap hubungan sebab dan akibat serta potensi dampak yang tidak diinginkan. Fakta, bukti, dan analisis data meningkatkan objektivitas dan kepercayaan dalam pengambilan keputusan. Tindakan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan pengambilan keputusan berbasis bukti:

- a. Tentukan, ukur, dan pantau indikator utama terhadap kinerja organisasi.
- b. Sediakan data yang diperlukan bagi orang-orang yang relevan.
- c. Pastikan bahwa data dan informasi cukup tepat, andal, dan aman.
- d. Analisis dan evaluasi data dan informasi dengan metode yang tepat.
- e. Pastikan kompetensi SDM untuk menganalisis dan mengevaluasi data sesuai kebutuhan.
- f. Ambil keputusan dan tindakan berdasarkan bukti yang diseimbangkan dengan pengalaman dan intuisi.

7. **Manajemen Hubungan (*Relationship Management*)**

Guna mencapai kesuksesan yang berkesinambungan, organisasi mengelola hubungannya dengan para pemangku kepentingan, seperti pemasok. Pemangku kepentingan memengaruhi kinerja organisasi. Pengelolaan hubungan dengan para pemangku kepentingan ini mengoptimalkan pengaruh mereka terhadap kinerja organisasi. Manajemen berhubungan dengan pemasok dan jaringan mitra seringkali memiliki kepentingan tertentu. Tindakan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan manajemen hubungan:

- a. Tentukan pemangku kepentingan yang relevan (pemasok, mitra, pelanggan, investor, karyawan, atau komunitas) serta hubungan mereka dengan organisasi.
- b. Tentukan dan prioritaskan hubungan dengan pemangku kepentingan yang perlu dikelola.
- c. Ciptakan hubungan yang menyeimbangkan manfaat jangka pendek dengan jangka panjang.
- d. Kumpulkan dan bagikan informasi, keterampilan dan sumber daya dengan pemangku kepentingan yang relevan.
- e. Ukur kinerja dan berikan umpan balik kinerja kepada pemangku kepentingan sesuai kebutuhan guna meningkatkan inisiatif perbaikan.
- f. Jalankan aktivitas pengembangan dan perbaikan kolaboratif dengan pemasok, mitra, dan pemangku kepentingan lain.
- g. Dorong dan hargai perbaikan dan pencapaian dari pemasok dan mitra.

C. 5 Prinsip Sistem Manajemen Lingkungan ISO 14001:2015

ISO 14001:2015 menerapkan 5 prinsip dasar yaitu:

1. **Komitmen dan kebijakan lingkungan.**
Kebijakan lingkungan harus terdokumentasi dan dikomunikasikan kepada seluruh karyawan dan tersedia bagi masyarakat dan mencakup komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan, pencegahan pencemaran, dan patuh pada peraturan serta menjadi kerangka kerja bagi penetapan tujuan dan sasaran.
2. **Perencanaan.**
Mencakup identifikasi aspek lingkungan dari kegiatan organisasi, identifikasi, dan akses terhadap persyaratan peraturan, adanya tujuan dan sasaran yang terdokumentasi dan konsisten dengan kebijakan serta adanya program untuk mencapai tujuan dan sasaran yang direncanakan (termasuk siapa yang bertanggung jawab dan kerangka waktu)
3. **Implementasi dan Operasi.**
Mencakup definisi, dokumentasi dan komunikasi peran dan tanggung jawab, pelatihan yang memadai, terjaminnya komunikasi internal dan eksternal, dokumentasi tertulis sistem manajemen lingkungan dan prosedur pengendalian dokumen yang baik, prosedur pengendalian operasi yang terdokumentasi, dan prosedur tindakan darurat yang terdokumentasi.
4. **Pemeriksaan dan Tindakan Perbaikan.**
Mencakup prosedur yang secara teratur memantau dan mengukur karakteristik kunci dari kegiatan dan operasi, prosedur untuk menangani situasi ketidaksesuaian, prosedur pemeliharaan catatan spesifik, dan prosedur audit kinerja sistem manajemen lingkungan.
5. **Tinjauan Manajemen.**
Mengkaji secara periodik sistem manajemen lingkungan keseluruhan untuk memastikan kesesuaian, kecukupan, efektifitas sistem manajemen lingkungan terhadap perubahan yang terjadi.

Tips 02:

Being busy does not always mean real work. The object of all work is production or accomplishment and to either of these ends there must be forethought, system, planning, intelligence, and honest purpose, as well as perspiration. Seeming to do is not doing.

“Sibuk tidak selalu berarti benar-benar bekerja. Tujuan dari semua pekerjaan adalah hasil atau pencapaian dan untuk mencapai salah satu dari tujuan tersebut harus ada pemikiran, sistem, perencanaan, kecerdasan, dan tujuan yang tulus, serta kerja keras. Terlihat berkerja bukanlah bekerja”.

----- Thomas Alva Edison -----

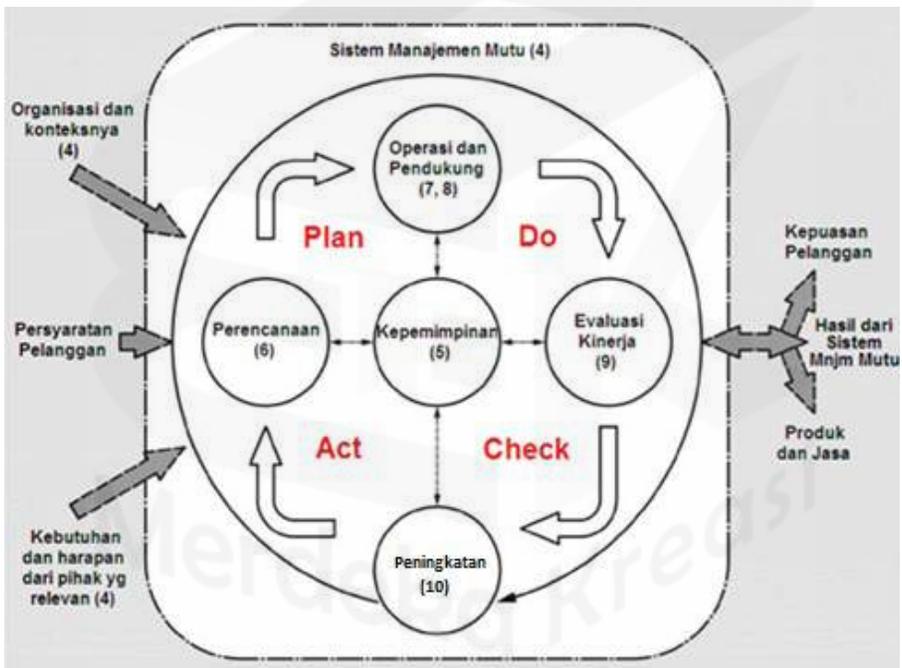


Bab 3

TAHAPAN PERSIAPAN DAN IMPLEMENTASI ISO

A. Siklus PDCA dan Pemikiran Berbasis Resiko

1. Siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) dapat Diterapkan pada Semua Proses dan Sistem Manajemen Mutu



Gambar 3.1. Siklus PDCA

Siklus PDCA dapat diuraikan secara ringkas seperti:

1. Rencana (*Plan*)

Tentukan sasaran dan sistem dari prosesnya, serta sumber daya yang diperlukan untuk mendapatkan hasil sesuai dengan persyaratan pelanggan dan kebijakan organisasi serta mengidentifikasi dan ditujukan

pada peluang dan resiko.

2. **Lakukan (Do)**

Terapkan apa yang telah direncanakan.

3. **Periksa (Check)**

Pantau dan (jika sesuai) ukur proses yang menghasilkan produk serta jasa terhadap kebijakan, sasaran dan persyaratan serta pelaporan hasil.

4. **Tindak lanjut (Act)**

Ambil tindakan untuk meningkatkan kinerja proses, jika perlu.

2. **Pemikiran Berbasis Resiko**

Pemikiran berbasis resiko penting untuk mencapai sistem manajemen mutu yang efektif. Konsep pemikiran berbasis risiko telah dinyatakan pada edisi sebelumnya dari Standar ini termasuk, misalnya, melakukan tindakan preventif untuk menghilangkan ketidaksesuaian potensial, menganalisis setiap ketidaksesuaian yang terjadi dan mengambil tindakan untuk mencegah terulangnya yang sesuai terhadap dampak dari ketidaksesuaian. Untuk memenuhi persyaratan dari standar ini, organisasi perlu merencanakan dan menerapkan tindakan untuk mengatasi risiko dan peluang. Mengatasi risiko dan peluang menetapkan dasar untuk meningkatkan efektivitas sistem manajemen mutu, mencapai hasil yang lebih baik dan mencegah dampak negatif.

Peluang dapat berasal sebagai akibat dari situasi yang menguntungkan untuk mencapai hasil yang dimaksud misalnya, serangkaian keadaan yang memungkinkan organisasi untuk menarik pelanggan, mengembangkan produk dan jasa baru, mengurangi limbah atau meningkatkan produktivitas. Tindakan untuk peluang dapat juga dapat mencakup pertimbangan risiko yang terkait. Risiko adalah pengaruh dari ketidakpastian dan setiap ketidakpastian tersebut dapat memiliki pengaruh positif atau negatif. Penyimpangan positif yang timbul dari risiko dapat memberikan peluang, tapi tidak semua pengaruh positif dari hasil risiko dalam peluang.

B. **Tahapan Persiapan ISO 9001 dan 14001**

Sertifikat ISO 9001 dan 14001 merupakan lambang pengakuan dari pihak luar yang kredibel dan independen bahwa organisasi sudah menjalankan persyaratan di ISO 9001 dan 14001. ISO 9001 dan 14001 adalah sebuah lambang keteraturan, atau dengan kata lain suatu organisasi sudah

dikelola dengan lebih baik. Dengan mengikuti persyaratan di ISO 9001 dan 14001, perusahaan dapat merasakan kemajuan yang signifikan, terutama dalam hal meningkatkan kinerja organisasi, bahkan dapat merambah pasar global. Untuk mendapatkan sertifikat ISO 9001 dan 14001 membutuhkan perjalanan yang tidak mudah dan adanya upaya dari organisasi. Berikut langkah-langkah secara umum yang harus dipersiapkan untuk sertifikasi ISO 9001 dan 14001:

Langkah 1: Komitmen Manajemen Puncak/*Top Management*

Manajemen puncak/*Top Management* harus menunjukkan komitmen dan tekad untuk menerapkan sistem manajemen ISO 9001 dan 14001 di organisasi. Tanpa komitmen manajemen puncak, tidak ada inisiatif kualitas yang dapat berhasil. Manajemen puncak harus diyakinkan bahwa sertifikasi akan memungkinkan organisasi untuk menunjukkan kepada pelanggannya komitmen yang nyata terhadap kualitas. Harus disadari bahwa sistem manajemen mutu dan lingkungan akan meningkatkan efisiensi bisnis secara keseluruhan dengan menghilangkan duplikasi yang boros dalam sistem manajemen. Manajemen puncak harus memberikan bukti komitmennya untuk pengembangan dan implementasi sistem manajemen mutu dan lingkungan dan terus meningkatkan efektivitasnya dengan:

- Mengkomunikasikan kepada organisasi pentingnya memenuhi pelanggan serta persyaratan hukum dan peraturan.
- Menentukan kebijakan mutu dan lingkungan organisasi dan memberitahukan hal ini kepada setiap karyawan.
- Memastikan bahwa sasaran mutu dan lingkungan ditetapkan di semua tingkatan dan fungsi.
- Memastikan ketersediaan sumber daya yang diperlukan untuk pengembangan dan penerapan sistem manajemen mutu dan lingkungan.
- Menunjuk perwakilan manajemen untuk mengkoordinasikan kegiatan sistem manajemen .
- Melakukan tinjauan manajemen.
- Berpartisipasi dalam proyek peningkatan.
- Menciptakan lingkungan yang mendorong keterlibatan orang.

Langkah 2: Membentuk Team Implementasi ISO

ISO 9001:2015 dan ISO 14001:2015 memang tidak mewajibkan adanya wakil manajemen/*Management Representative* dalam penerapan ISO 9001 dan 14001. Akan tetapi dalam prakteknya wakil manajemen atau team ISO masih sangat dibutuhkan untuk menerapkan dan menjalankan ISO 9001 dan

14001. Bisa terdiri dari satu atau beberapa orang tergantung kompleksitas suatu organisasi. Orang-orang yang tergabung dalam team ini bertugas sebagai koordinator untuk merencanakan, mengimplementasikan dan mengawasi pelaksanaan ISO. Untuk kelancaran proses persiapan ISO, pastikan posisi ini diisi oleh seseorang yang mengerti perusahaan, memahami persyaratan ISO, dokumen kontrol dan lebih baik seorang yang disegani oleh orang-orang di perusahaan.

Langkah 3: Mulai Program Kesadaran dan Pelatihan ISO 9001 dan 14001

Program kesadaran diawali dengan mengkomunikasikan secara resmi rencana organisasi untuk mempersiapkan sertifikasi ISO 9001 dan 14001, serta mengkomunikasikan kepada seluruh karyawan tujuan dari sistem manajemen ISO 9001 dan 14001, keuntungan yang didapatkan oleh karyawan, pelanggan dan organisasi, bagaimana cara kerjanya dan peran serta tanggung jawab mereka dalam sistem. Program kesadaran harus menekankan manfaat yang diharapkan organisasi untuk diwujudkan melalui sistem manajemen ISO 9001 dan 14001.

Setelah itu dilakukan program pelatihan/*awareness training*, yang harus disusun untuk berbagai kategori karyawan – manajer senior, manajer tingkat menengah, pengawas dan pekerja. Pelatihan harus mencakup konsep dasar sistem manajemen mutu dan lingkungan, pemahaman persyaratan ISO 9001 dan 14001 serta dampak keseluruhannya pada tujuan strategis organisasi, proses dan aktifitas harian. Selain itu, pelatihan awal diperlukan dalam pemahaman penyusunan dokumen seperti manual mutu dan lingkungan, prosedur dan instruksi kerja, dan lain-lain. Jika kompetensi pihak internal untuk melakukan pelatihan seperti itu tidak tersedia, mungkin perlu untuk berpartisipasi dalam kursus pelatihan eksternal yang dijalankan oleh organisasi pelatihan profesional. Atau lembaga pelatihan eksternal dapat diundang untuk mengadakan kursus pelatihan *in-house*.

Langkah 4: Memeriksa dan Identifikasi Kondisi Saat ini

Tujuan ISO 9001 dan 14001 adalah untuk menciptakan sistem manajemen mutu dan lingkungan yang sesuai dengan persyaratan ISO 9001 dan 14001. Ini tidak menghalangi memasukkan, mengadaptasi dan menambahkan program berkualitas yang sudah ada. Jadi langkah selanjutnya adalah membandingkan sistem manajemen yang sudah ada saat ini dengan persyaratan dari ISO 9001:2015 dan ISO 14001:2015. Organisasi perlu membuat diagram alir proses atau proses bisnis organisasi terlebih dahulu. Sejumlah besar prosedur tertulis mungkin sudah ada. Kecuali mereka

sangat ketinggalan zaman, dokumen-dokumen ini tidak boleh dibuang. Sebaliknya, mereka harus dimasukkan ke dalam sistem manajemen kualitas baru. Dokumen yang membutuhkan modifikasi atau penjabaran harus diidentifikasi dan didaftar. Latihan ini beberapa kali disebut sebagai “analisa perbedaan”.

Dalam proses peninjauan, dokumen harus dikumpulkan, dipelajari dan didaftarkan untuk penggunaan lebih lanjut, atau mungkin direvisi. Setelah organisasi memperoleh gambaran yang jelas tentang bagaimana sistem manajemen saat ini dibandingkan dengan persyaratan ISO 9001 dan 14001, semua ketidaksesuaian harus dikoreksi dengan rencana implementasi yang terdokumentasi.

Langkah 5. Menentukan Ruang Lingkup dan Kebijakan Organisasi

Menentukan ruang lingkup Sistem Manajemen Mutu (SMM) dan Sistem Manajemen Lingkungan (SML) telah menjadi bagian dari persyaratan ISO 9001 dan 14001 sejak lama. Ruang lingkup ini adalah bagian penting dari manual mutu dan lingkungan, karena menentukan seberapa jauh SMM dan SML dalam operasi perusahaan dan merinci setiap pengecualian dari persyaratan ISO 9001. Melalui ruang lingkup inilah dapat ditentukan apa yang tercakup dalam Sistem Manajemen Mutu dan Lingkungan dalam organisasi. Ruang lingkup SMM dan SML dapat mencakup seluruh organisasi, fungsi tertentu, atau satu fungsi atau lebih di seluruh kelompok organisasi. Biasanya ruang lingkup ini akan sangat dipengaruhi oleh produk dan layanan organisasi.

Kebijakan adalah maksud dan tujuan dari organisasi yang dinyatakan secara formal oleh manajemen puncak. Manajemen puncak harus menetapkan kebijakan mutu dan lingkungan yang sesuai dengan tujuan dan konteks organisasi dan harus mendukung arahan strategisnya. Ini juga harus menyediakan kerangka kerja untuk menetapkan dan meninjau tujuan mutu dan lingkungan, termasuk komitmen untuk memenuhi persyaratan yang berlaku dan untuk terus meningkatkan sistem manajemen mutu dan lingkungan. Merupakan tanggung jawab manajemen puncak untuk menerapkan dan memelihara kebijakan mutu dan lingkungan.

Langkah 6: Membuat Perencanaan: Resiko dan Peluang serta Sasaran dan Rencana Pencapaiannya

Resiko dan peluang adalah persyaratan baru dalam ISO 9001:2015. Resiko adalah efek ketidakpastian dari hasil yang kita inginkan. ISO 9001:2015 memberikan kebebasan dari organisasi untuk menggunakan metode untuk menentukan resiko dan peluang ini dalam aktifitas organisasi.

Resiko dan peluang yang dibuat diprioritaskan yang dapat mempengaruhi pencapaian sasaran.

Sasaran atau target yang dibuat harus spesifik, terukur, dimonitor, dan dikomunikasikan. Sasaran ini harus dituangkan ke dalam informasi yang terdokumentasi. Selain memiliki sasaran, organisasi harus menetapkan rencana atau strategi untuk mencapai sasaran tersebut. Apa yang harus dilakukan? Sumberdaya apa yang dibutuhkan? Siapa yang bertanggung jawab? Kapan sasaran ini akan diselesaikan dan bagaimana hasilnya akan dievaluasi.

Langkah 7: Membuat Dokumentasi ISO 9001 dan 14001

ISO memberi kebebasan bagi organisasi untuk membuat dokumen yang fleksibel. Seringkali, proses ini sudah ada di perusahaan anda dan hanya perlu didokumentasikan secara memadai untuk memastikan hasil yang konsisten. Tidak semua proses perlu didokumentasikan prosedurnya, tetapi penting untuk memutuskan mana yang perlu untuk memastikan produk dan layanan yang sesuai. Informasi yang terdokumentasi ini dapat digunakan untuk mengkomunikasikan pesan, sebagai panduan, memberikan bukti bahwa yang direncanakan sebenarnya sudah dilakukan atau berbagi ilmu dan pengetahuan.

Ada istilah baru yaitu informasi yang terdokumentasi. Ada dokumen wajib dan dokumen yang dibutuhkan (tidak wajib). Informasi yang terdokumentasi ini bisa berbentuk prosedur atau instruksi kerja atau formulir dan juga dalam bentuk catatan atau rekaman/*record*. Meskipun istilah prosedur sudah tidak digunakan di persyaratan ISO 9001:2015, organisasi masih boleh menggunakan istilah tersebut untuk dokumen internalnya. Organisasi dianjurkan untuk tetap membuat manual atau pedoman mutu dan lingkungan. Lalu membuat konteks organisasi, serta mengidentifikasi kebutuhan dan harapan pihak yang berkepentingan.

Lalu membuat pernyataan terdokumentasi tentang kebijakan mutu dan lingkungan serta sasaran mutu dan lingkungan, prosedur yang menerangkan proses dan aktifitas serta catatan yang menyediakan bukti bahwa prosedur tersebut dilaksanakan. Setelah dokumentasi sistem manajemen mutu dan lingkungan yang diperlukan dibuat, dokumen ini harus dikontrol. Kontrol dilakukan dengan cara mengelola pembuatan, persetujuan, distribusi, revisi, penyimpanan dan pembuangan/pemusnahan berbagai jenis dokumentasi. Sistem kontrol dokumen harus sesederhana dan semudah mungkin dioperasikan. Selain dibuat dan dikontrol, semua dokumen ini harus dipahami pihak yang akan menggunakan dokumen tersebut.

Langkah 8: Implementasi ISO 9001 dan 14001

Implementasi berdasarkan semua dokumen yang sudah dibuat sebelumnya. Ini untuk memastikan prosedur dan seluruh dokumen yang sudah dibuat telah dimengerti dan diterapkan sepenuhnya oleh seluruh jajaran karyawan. Pastikan karyawan melaksanakan prosedur yang sudah ada. Jika terjadi perbedaan antara prosedur dengan aktual, harus diputuskan apakah prosedur yang akan di revisi atau pelaksanaan dilapangan yang disesuaikan dengan prosedur. Semua dokumen yang direvisi harus dilaporkan ke dokumen kontrol. Pastikan agar *form* yang sudah dibuat digunakan dilapangan.

Langkah 9: Pelatihan Internal Auditor

Pelaksanaan harus dipantau untuk memastikan bahwa sistem manajemen efektif dan sesuai dengan standar. Salah satu pemantauan dilakukan dengan audit internal. Audit internal dilakukan oleh auditor internal dari organisasi. Untuk itu perlu adanya pelatihan bagi internal auditor ini, agar mereka kompeten dalam pelaksanaan audit nantinya. Auditor harus mampu merencanakan, melaksanakan, dan membuat laporan dari audit yang efektif dan memberikan nilai tambah bagi area yang diaudit. Audit bukanlah mencari-cari kesalahan, tetapi mencari kesesuaian dengan persyaratan ISO 9001:2015 dan ISO 14001:2015, persyaratan pelanggan serta kepatuhan terhadap peraturan dan perundangan. Pelatihan ini bisa melibatkan pihak luar yang sudah kompeten dalam pelaksanaan audit.

Langkah 10: Evaluasi Kinerja Termasuk Audit Internal

Organisasi harus melakukan pemantauan, pengukuran, analisis, dan evaluasi, untuk memungkinkan organisasi dapat menentukan apakah hasil yang diinginkan tercapai. Organisasi juga harus memutuskan informasi terdokumentasi apa yang perlu disimpan sebagai bukti hasil pemantauan, pengukuran, analisis, dan evaluasi. Organisasi harus mengukur kepuasan pelanggan, yang diperoleh dari berbagai metode (mis. Survei kepuasan pelanggan, kunjungan ke pelanggan, masukan dari layanan publik, daftar keluhan, dll).

Melalui audit internal, organisasi dapat mengetahui kinerja dan efektivitas sistem manajemen dari pandangan yang tidak memihak, untuk memastikan bahwa pengaturan direncanakan, dilaksanakan dan dipelihara dengan secara efektif. Melalui audit internal dapat digunakan untuk menentukan apakah sistem manajemen sesuai dengan persyaratan dari ISO dan persyaratan organisasi.

Metode audit harus mencakup pengamatan langsung terhadap proses (observasi), wawancara dengan orang yang relevan dan pemeriksaan informasi terdokumentasi (seperti prosedur internal, gambar, spesifikasi, standar, persyaratan pelanggan, persyaratan undang-undang dan peraturan, dan dalam sistem manajemen perusahaan).

Langkah 11: Melaksanakan Rapat Tinjauan Manajemen

Manajemen puncak harus melakukan tinjauan manajemen. Ini adalah aktivitas yang harus dilakukan manajemen puncak sejalan dengan arah strategis organisasi. Tujuannya adalah untuk meninjau informasi tentang kinerja sistem manajemen mutu dan lingkungan untuk menentukan apakah masih sesuai, memadai, dan efektif. Tinjauan manajemen harus dilakukan pada interval yang direncanakan, ini bisa bulanan, triwulanan, setengah tahunan, atau tahunan.

Organisasi harus membahas bagaimana hal itu akan memastikan bahwa semua persyaratan tinjauan manajemen ISO 9001 dan 14001 terpenuhi. Organisasi dapat melakukan tinjauan manajemen sebagai kegiatan mandiri atau dalam kombinasi kegiatan terkait (mis. pertemuan, laporan, rakernas dll). Waktu tinjauan manajemen dapat dijadwalkan bertepatan dengan kegiatan bisnis lainnya (mis. perencanaan strategis, perencanaan bisnis, pertemuan tahunan, rapat operasi, ulasan standar sistem manajemen lainnya) untuk menambah nilai dan untuk menghindari beberapa pertemuan yang berlebihan.

Langkah 12: Audit Eksternal oleh Badan Sertifikasi

Setelah langkah awal hingga langkah ke 11 dilaksanakan, organisasi siap menghubungi badan sertifikasi untuk pelaksanaan audit. Pihak badan sertifikasi lalu akan mengirimkan jadwal audit. Untuk audit awal ini, biasanya didahului dengan audit stage 1 yaitu audit dokumentasi terlebih dahulu. Badan sertifikasi akan melakukan audit kelengkapan dan keakuratan dokumentasi. Jika audit ini sudah dapat terpenuhi dengan baik, maka akan dilanjutkan dengan audit stage 2 atau audit implementasi dan keefektifan sistem manajemen mutu yang ada.

Langkah 13: Mempersiapkan Karyawan

Sebelum audit oleh pihak eksternal, organisasi harus memastikan bahwa semua karyawan tahu bahwa audit akan dilakukan dan apa tujuan audit ini. Ini akan membantu mereka memahami bagaimana menanggapi pertanyaan auditor. Karyawan harus merespons secara terbuka dan jujur kepada auditor. Auditor mencari bukti bahwa organisasi mematuhi persyaratan ISO 9001

dan 14001, karyawan adalah orang-orang yang akan memberikan bukti itu. Mempersiapkan mereka untuk menjawab pertanyaan auditor akan membuat audit berjalan lebih lancar.

C. Tahapan Implementasi ISO 9001 dan 14001 (Beserta Contoh)

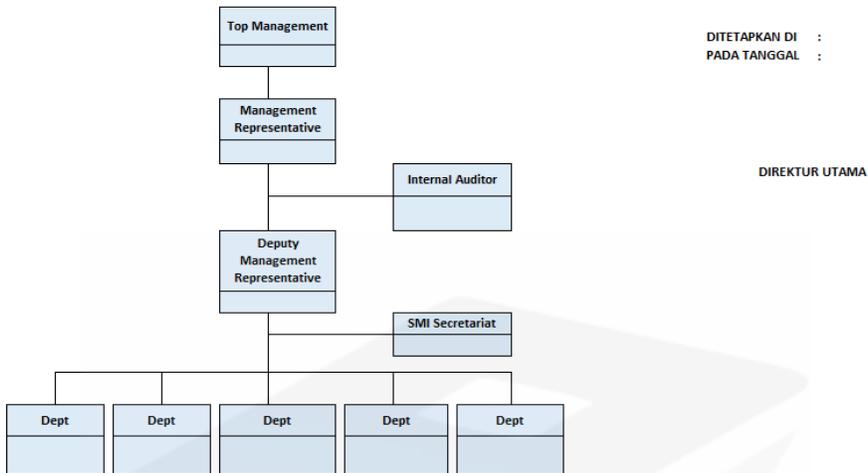
Dalam mengimplementasikan suatu Sistem Manajemen yang baik maka diperlukan tahapan – tahapan yang harus diperhatikan dengan benar yaitu:

1. Tahapan Persiapan

Pada tahapan ini, organisasi melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Menentukan Sistem Manajemen apa yang akan diterapkan oleh organisasi, jika organisasi menerapkan lebih dari satu sistem manajemen maka bisa disebut sebagai Sistem Manajemen Integrasi.
- b. Pembentukan Team ISO 9001 dan 14001 yang terdiri dari perwakilan setiap karyawan di masing-masing departemen.
- c. Melakukan *Awareness Training* ISO 9001 dan 14001 untuk seluruh karyawan yang ada di dalam organisasi. Tujuan pelatihan ini adalah untuk membangun kesadaran (*awareness*), memberikan pemahaman kepada semua level karyawan tentang apa yang akan diterapkan oleh organisasi sehingga setiap karyawan mempunyai pemahaman dan kesadaran serta kepedulian yang tinggi dalam mendukung implementasi ISO 9001 dan 14001 ini.

**STRUKTUR TEAM SISTEM MANAJEMEN INTEGRASI
ISO 9001 : 2015 & 14001 : 2015
PT.**



Gambar 3.2. Struktur Tim Sistem Manajemen Integrasi

Catatan:

Untuk Management Representative (MR) dan Deputy MR tidak diwajibkan lagi dalam ISO 9001:2015 karena fungsi dan tanggungjawab MR telah dialihkan ke Top Management

2. Tahapan Perancangan Dokumen

Pada tahapan ini, organisasi melakukan kegiatan perancangan dokumen dengan mengacu ke klausul-klausul yang ada di ISO 9001 dan 14001.

a. Klausul 4 (Konteks Organisasi)

Organisasi harus membuat Manual Mutu dan Lingkungan yang bisa disebut juga sebagai Manual Integrasi. Hirarki dokumentasi ISO dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.3. Hirarki Dokumentasi ISO

Level tertinggi adalah **Manual**.

Manual integrasi menggambarkan kegiatan bisnis suatu organisasi secara umum dalam pemenuhan persyaratan sistem manajemen termasuk visi, misi, kebijakan dan sasaran yang ditetapkan oleh organisasi.

Level Kedua adalah **Prosedur (Procedure)**.

Level ini berisi prosedur kerja pada keseluruhan proses. Prosedur umumnya berisi penjelasan garis besar proses kerja yang bersangkutan. Pada level prosedur dijelaskan secara garis besar alur kerja, pelaksana, penanggung jawab dan dokumen yang terkait.

Level ketiga adalah **Instruksi Kerja (Working Instruction)**.

Instruksi kerja adalah penjelasan terperinci dari Prosedur Kerja. Tahap demi tahap dijelaskan sejelas-jelasnya dengan tujuan untuk menstandarisasi proses kerja. Karena sifatnya yang terperinci maka sebuah Prosedur Kerja bisa terdiri atas beberapa Instruksi Kerja, tergantung pada proses kerja yang terlibat. Tujuan Instruksi Kerja adalah memandu operator melakukan pekerjaan dengan sebenar-benarnya. Instruksi kerja umumnya ditempelkan atau diletakkan disekitar area kerja yang bersangkutan sehingga operator dapat dengan mudah memperhatikan standar kerja yang seharusnya dilakukan.

Level terendah adalah **Rekaman (Records)**.

Level ini berupa lembar atau formulir pengisian. Gunanya untuk mendokumentasikan hasil suatu proses kerja tertentu secara jelas dan lengkap. Selain itu rekaman membantu kontrol proses kerja agar tetap berada pada aturan. Caranya dengan memperhatikan data yang terekam. Jika terdapat ketidaksesuaian data maka operator dapat segera

melakukan tindak lanjut yang diperlukan. Kegunaan lain dari rekaman adalah *traceability* (kemampuan untuk menelusuri data dikemudian hari). *Traceability* suatu proses sangat bergantung pada rekaman yang tersusun dengan rapi dan benar.

Klausul 4.1. (Memahami organisasi dan konteksnya)

Organisasi harus menentukan masalah internal dan eksternal yang relevan dengan tujuan dan arahan strategik yang dapat berpengaruh pada kemampuan untuk mencapai hasil yang diinginkan dari sistem manajemen.

Contoh:

PT. _____		
IDENTIFIKASI ISU-ISU INTERNAL DAN EKSTERNAL	No.	:
	Revisi	:
	Tanggal Berlaku	:

IDENTIFIKASI ISU-ISU INTERNAL DAN EKSTERNAL DALAM LINGKUP
Klausul 4.1 ISO 9001:2015 dan ISO 14001:2015

ISU INTERNAL

No.	Lingkup Isu	Identifikasi Isu	Penjelasan	Kategori Isu
1	Kinerja Organisasi			
2	Sarana dan Prasarana			
3	Kepemimpinan dalam Organisasi			
4	Nilai-nilai atau Budaya Organisasi			
5	SDM			

ISU EKSTERNAL

No.	Lingkup Isu	Identifikasi Isu	Penjelasan	Kategori Isu
1	Kepatuhan terhadap Hukum (UU, Kepmen, Perda, Persyaratan Pelanggan)			
2	Teknologi			
3	Persaingan Pasar			
4	Sosial Budaya			
5	Ekonomi			
6	Politik			

.....,

Dipersiapkan oleh:

Disetujui oleh:

Management Representative

Top Management

Klausul 4.2. (Memahami harapan dan pihak berkepentingan)

Organisasi harus menentukan:

- a. Pihak berkepentingan yang relevan dengan sistem manajemen.
- b. Persyaratan dari pihak berkepentingan yang relevan dengan sistem manajemen.

Klausul 4.3. (Menentukan Lingkup Sistem Manajemen)

Organisasi harus menentukan batas dan aplikasi sistem manajemen untuk menentukan lingkungannya dengan mempertimbangkan:

- a. Isu internal dan eksternal.
- b. Persyaratan pihak berkepentingan yang relevan.
- c. Produk dan jasa organisasi.

Klausul 4.4. (Sistem Manajemen Mutu dan prosesnya)

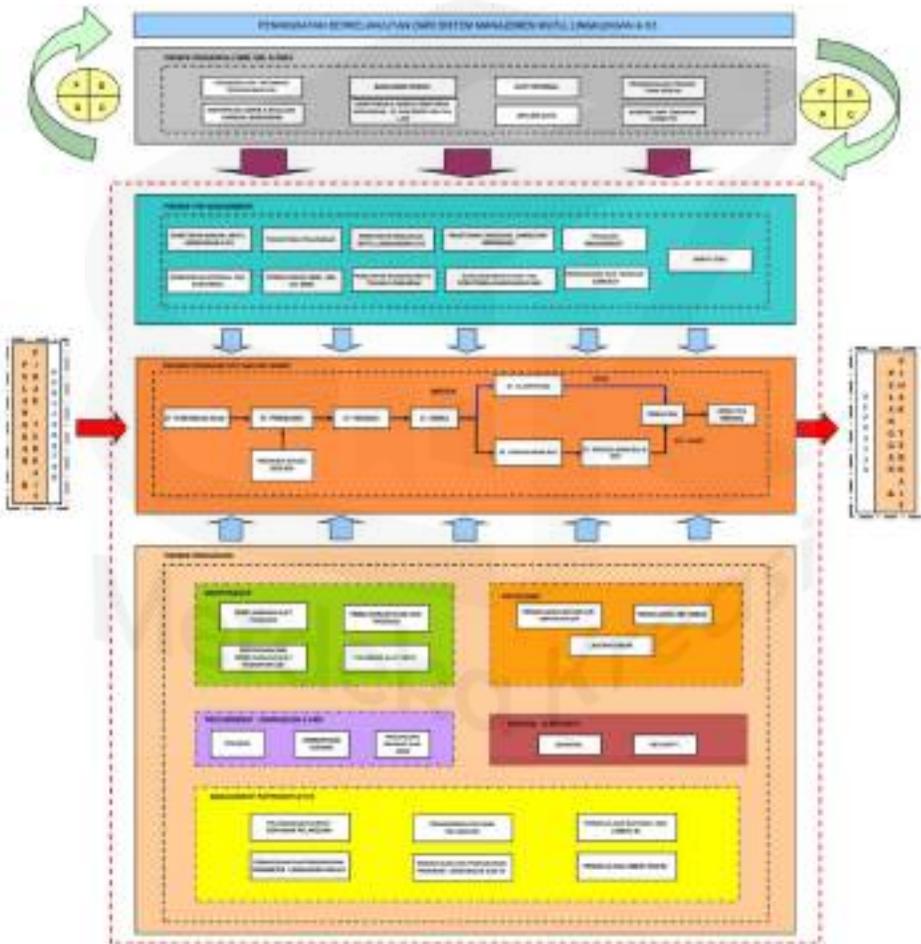
Organisasi harus menetapkan, menerapkan, memelihara dan meningkatkan sistem manajemen secara berkelanjutan, termasuk proses dan interaksinya yang diperlukan sesuai dengan persyaratan standar ini.

Organisasi harus menentukan proses yang diperlukan bagi sistem manajemen mutu dan penerapannya di seluruh organisasi dan harus:

- a. Menetapkan masukan yang diperlukan dan keluaran yang diharapkan dari proses.
- b. Menetapkan urutan dan interaksi proses.
- c. Menetapkan dan menerapkan kriteria, metode yang diperlukan.
- d. Menetapkan sumber daya yang diperlukan dan memastikan ketersediaan.
- e. Penunjukkan tanggung jawab dan wewenang untuk proses tersebut.
- f. Menangani resiko dan peluang sesuai persyaratan dari klausul 6.1., merencanakan dan menerapkan tindakan yang tepat untuk mengatasinya.
- g. Mengevaluasi metode untuk memantau, mengukur, bila sesuai, dan mengevaluasi proses.
- h. Meningkatkan proses dan sistem manajemen mutu.



Gambar 3.4. Alur Mapping Bisnis Proses



Gambar 3.5. Contoh Mapping Proses Bisnis untuk Jenis Usaha Pabrik Pengolahan Minyak Kelapa Sawit

b. Klausul 5 (Kepemimpinan)

Klausul 5.1. (Kepemimpinan dan Komitmen)

Management Representative/Manajemen Puncak harus memperlihatkan kepemimpinan dan komitmen terhadap sistem manajemen dengan:

- a. Mengambil tanggungjawab atas keefektifan sistem manajemen.
- b. Memastikan kebijakan dan sasaran mutu ditetapkan dan selaras dengan konteks dan arahan strategik organisasi.
- c. Memastikan integrasi persyaratan sistem manajemen dalam proses bisnis organisasi.
- d. Mempromosikan kepedulian pada pendekatan proses dan pemikiran berbasis resiko.
- e. Memastikan sumber daya yang diperlukan tersedia.
- f. Mengkomunikasikan pentingnya sistem manajemen yang efektif dan kesesuaian terhadap persyaratan sistem manajemen.
- g. Memastikan sistem manajemen mencapai hasil yang dimaksud.
- h. Melibatkan, mengarahkan dan mendukung orang untuk berkontribusi pada keefektifan sistem manajemen.
- i. Mempromosikan peningkatan.
- j. Mendukung peran manajemen yang relevan untuk memperlihatkan kepemimpinannya dalam bidang tanggungjawab mereka.

Klausul 5.2. (Kebijakan)

Management Representative (MR) harus menetapkan, menerapkan, dan memelihara kebijakan mutu dan lingkungan yang:

- a. Sesuai dengan tujuan dan konteks organisasi.
- b. Menyediakan kerangka kerja untuk menetapkan sasaran mutu.
- c. Termasuk komitmen untuk memenuhi persyaratan yang berlaku.
- d. Termasuk komitmen untuk peningkatan berkelanjutan.

Kebijakan mutu dan lingkungan harus:

- a. Tersedia dan dipelihara sebagai informasi terdokumentasi.
- b. Dikomunikasikan, dimengerti dan diterapkan dalam organisasi.
- c. Tersedia untuk pihak berkepentingan yang relevan, jika perlu.

Klausul 5.3. (Peran, Tanggungjawab, dan Wewenang Organisasi)

Management Representative (MR) harus memastikan bahwa tanggungjawab dan wewenang untuk peran yang relevan ditentukan,

dikomunikasikan dan dimengerti dalam organisasi.

Management Representative bersama dengan *Top Management* dan masing – masing pimpinan departemen membuat dan menetapkan *Job Description* untuk semua level jabatan dalam struktur organisasi dan struktur Team ISO.

Contoh:

PT. _____		
Job Description	No. Dokumen	:
	Revisi	:
	Tanggal Berlaku	:
Jabatan : Jabatan Atasan Langsung : Jabatan Bawahan Langsung : Jumlah Bawahan Langsung :		
TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB		
WEWENANG		
SPEKIFIKASI JABATAN SESUAI DENGAN MATRIKS KOMPETENSI JABATAN		
DIBUAT	DIPERIKSA	DISETUJUI

c. Klausul 6 (Perencanaan)

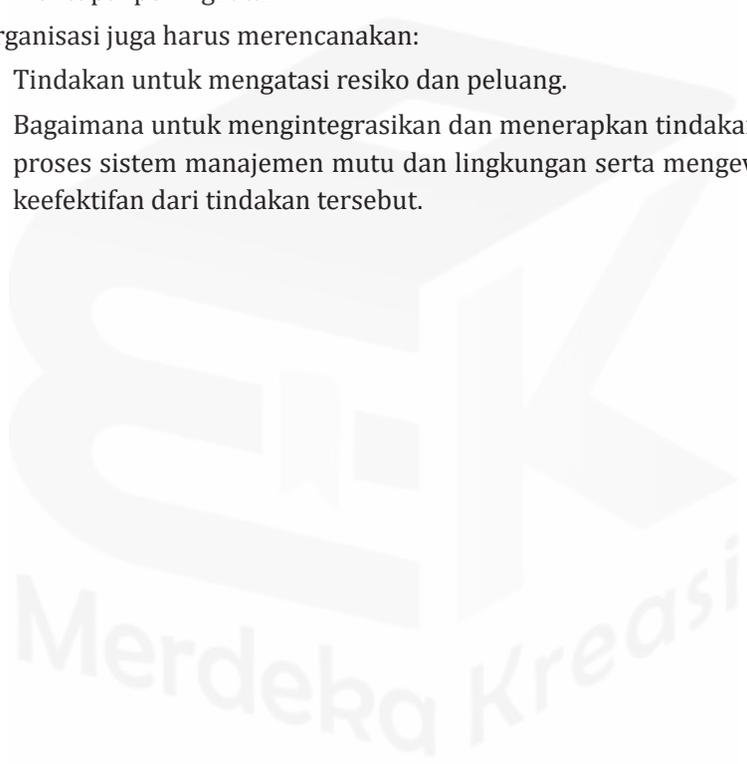
Klausul 6.1. (Tindakan ditujukan pada Peluang dan Resiko)

Organisasi harus menentukan resiko dan peluang yang perlu ditujukan untuk:

- a. Memberikan kepastian bahwa sistem manajemen mutu dan lingkungan dapat mencapai hasil yang diinginkan.
- b. Meningkatkan pengaruh yang diinginkan.
- c. Mencegah atau mengurangi pengaruh yang tidak diinginkan.
- d. Mencapai peningkatan.

Organisasi juga harus merencanakan:

- a. Tindakan untuk mengatasi resiko dan peluang.
- b. Bagaimana untuk mengintegrasikan dan menerapkan tindakan pada proses sistem manajemen mutu dan lingkungan serta mengevaluasi keefektifan dari tindakan tersebut.



Contoh:

PT. _____									
IDENTIFIKASI & PENILAIAN RESIKO PROSES BISNIS USAHA									
No. Dokumen: _____									
Revisi: _____									
Tanggal Dibuat: _____									
No.	Tahapan Proses/Aktivitas	Identifikasi Resiko			Penilaian Resiko		Program MITIGASI	Target	PIC
		resiko	penyebab	Severity	Frequency	Kriteria resiko (S/S/T/S)			
1	Kinerja Organisasi								
2	Sarana dan Prasarana								
3	S&M								
4	Kepatuhan Terhadap Hukum								
5	Teknologi								
6	Persaingan Pasar								
7	Sosial Budaya								
8	Ekonomi								
9	Resiko yang ada di masing-masing departemen								

Matriks Resiko:

1. Mengelompokkan kelevel risiko atau kemungkinan terjadi (frequency):

- Tingkat frekuensi tinggi (H): 6 kejadian/di atas
- Tingkat frekuensi sedang (S): 3 - 5 kejadian
- Tingkat frekuensi rendah (L): 1 - 2 kejadian/setahun

2. Mengelompokkan dampak keparahan (severity):

- Tingkat keparahan tinggi (H): Menimbulkan kerusakan/kehilangan yang signifikan, biaya perbaikan mahal, dan/atau menimbulkan masalah hukum
- Tingkat keparahan sedang (S): Menimbulkan kerugian/kehilangan yang signifikan, biaya perbaikan mahal, dan/atau menimbulkan masalah hukum
- Tingkat keparahan rendah (L): Tidak menimbulkan kerugian/kehilangan yang signifikan, biaya perbaikan murah, dan/atau tidak menimbulkan masalah hukum

Program Penanganan Risiko dapat mencakup:

- Eliminasi risiko (menghentikan sumber risiko)
- Mengurangi risiko (mengurangi dampak)
- Mengurangi frekuensi kejadian atau dampak
- Menerangi risiko dengan keputusan yang saling
- Mengurangi risiko untuk mendapatkan peluang (opportunities)

50000000
 25000000
 12500000
 6250000
 3125000

TS: Tidak Diperlukan

PT. _____														
Matriks Aspek dan Dampak Lingkungan														
No. Dokumen / Revisi	Tingkat Dokumen	Kategori Dokumen	Kode Dokumen	Aspek	Kategori	Skala Dampak					Skor	No. Dokumen	Revisi	Tgl. Berlaku
						1	2	3	4	5				

Legenda: K. : Korporasi A. : Nasional B. : Internasional E. : Global / Seluruh Dunia L. : Seluruh Dunia / Seluruh Negara P. : Planet PP. : Seluruh Perairan	Skala Dampak: 1. Lokal 2. Regional 3. Nasional 4. Internasional 5. Global	Skor: 1 - 5 1 = Sangat Rendah 2 = Rendah 3 = Sedang 4 = Tinggi 5 = Sangat Tinggi
---	---	---

Klausul 6.2. (Sasaran Mutu dan Lingkungan)

Organisasi harus menetapkan sasaran mutu pada fungsi yang relevan, tingkat, dan proses yang dibutuhkan dengan mengacu pada:

- a. Konsisten dengan kebijakan mutu dan lingkungan.
- b. Terukur.
- c. Memperhitungkan persyaratan yang berlaku.
- d. Relevan terhadap kesesuaian produk dan jasa untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.
- e. Dipantau.
- f. Dikomunikasikan.
- g. Dimuktahirkan seperlunya.

Organisasi ketika merencanakan bagaimana untuk mencapai sasaran mutu dan lingkungan harus menetapkan:

- a. Apa yang akan dikerjakan.
- b. Sumber daya apa yang diperlukan.
- c. Siapa yang bertanggung jawab.
- d. Kapan akan selesai.
- e. Bagaiman hasil akan dievaluasi.

Contoh Format Sasaran Mutu:

PT. _____	
PENCAPAIAN SASARAN MUTU	No. Dokumen : _____ Revisi : _____ Tanggal Berlaku : _____

PENCAPAIAN SASARAN MUTU BULAN _____

No.	Proses	Sasaran Mutu	Target	Bobot Pencapaian	Pencapaian			Alasan
					Bln	Bobot	SBI	
Sasaran Mutu Departemen								
1								
2								
3								
Sasaran Mutu Departemen								
4								
5								
Sasaran Mutu Departemen								
6								
7								
8								
9								
10								
11								

Dibuat Oleh,

Diketahui Oleh,

Disetujui Oleh,

SMI Sekretariat

Deputy MR

Management Representative

PT. _____	
LEMBAR ANALISA DATA	No. : _____ Revisi : _____ Tanggal Berlaku : _____

Departemen :

NO.	SASARAN MUTU/ PARAMETER ANALISA	PENGOLAHAN DATA	FORMULA	SUMBER DATA

Disiapkan Oleh,

Diperiksa Oleh,

Disetujui Oleh,

SMI Sekretariat

Deputy MR

Management Representative

adalah bahwa organisasi perlu membuat rencana ketika mengubah SMM, sehingga dapat memastikan bahwa perubahan dilakukan dengan benar.

Merencanakan perubahan dengan benar dapat membantu menghindari konsekuensi negatif seperti kegagalan, pengerjaan ulang, atau pembatalan dan penundaan layanan; Perubahan ini justru harus dapat menghasilkan konsekuensi positif seperti pengurangan output yang tidak sesuai, atau mengurangi insiden kesalahan manusia. Tujuan perencanaan perubahan adalah untuk menjaga kemampuan organisasi untuk terus menyediakan produk dan layanan yang sesuai selama perubahan. Organisasi harus mempertimbangkan tindakan yang dapat mengurangi potensi dampak negatif dari perubahan, seperti melakukan uji coba sebelum implementasi penuh, atau menentukan tindakan yang akan diambil ketika perubahan tidak berhasil dilaksanakan.

Penerapan pemikiran berbasis risiko dapat membantu dalam menentukan tindakan yang diperlukan dalam merencanakan perubahan pada sistem manajemen mutu. Kebutuhan untuk perubahan pada sistem manajemen mutu dapat ditentukan dengan berbagai cara, misalnya sebagai bagian dari tinjauan manajemen, dari hasil audit, tinjauan ketidaksesuaian, analisis keluhan, analisis kinerja proses, perubahan konteks atau dari kebutuhan yang berubah, permintaan dari pelanggan dan pihak berkepentingan terkait lainnya.

d. Klausul 7 (Dukungan)

Klausul 7.1. (Sumber Daya)

Organisasi harus menentukan dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk menetapkan, menerapkan, memelihara dan meningkatkan sistem manajemen mutu dan lingkungan secara berkelanjutan.

Organisasi harus memastikan sumber daya yang disediakan sesuai dengan kemampuan dari sumber daya internal saat ini dan keperluan apa yang akan diperoleh dari penyedia eksternal.

a. Orang

Organisasi harus menentukan dan menyediakan orang yang diperlukan untuk penerapan sistem manajemen mutu dan lingkungan

b. Infrastruktur

Organisasi harus menentukan, menyediakan dan memelihara infrastruktur untuk operasi dari proses untuk mencapai kesesuaian

produk dan jasa. Infrastruktur dapat meliputi:

- Bangunan dan utilitas terkait.
- Peralatan termasuk piranti keras dan lunak.
- Transportasi sumber daya.
- Teknologi informasi dan komunikasi.

c. Lingkungan untuk operasi proses

Organisasi harus menentukan, menyediakan dan memelihara lingkungan yang diperlukan untuk operasi proses dan untuk mencapai kesesuaian produk dan jasa. Lingkungan yang sesuai dapat berupa kombinasi dari faktor manusia dan fisik seperti:

- Sosial (tidak diskriminatif, tenang, tidak konfrontatif)
- Psikologis (mengurangi stress, pencegahan kelelahan, pencegahan emosi)
- Fisik (temperatur, panas, kelembaban, cahaya, aliran udara, kebersihan, suara)

d. Pemantauan dan pengukuran

Organisasi harus menentukan dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk memastikan keabsahan dan kehandalan hasil pemantauan dan pengukuran yang digunakan untuk memverifikasi kesesuaian produk dan jasa terhadap persyaratan.

Bila mampu telusur pengukuran merupakan persyaratan atau dipertimbangkan oleh organisasi untuk menjadi bagian yang penting dalam memberikan keyakinan pada keabsahan hasil pengukuran maka peralatan pengukuran harus :

- Dikalibrasi atau diverifikasi atau keduanya, pada rentang waktu yang sudah ditentukan atau sebelum digunakan.
- Identifikasi untuk menentukan status kalibrasi.
- Dijaga dari penyetelan, kerusakan atau penurunan mutu yang dapat membuat status kalibrasi dan sebagian hasil pengukuran menjadi tidak sah.

e. Pengetahuan organisasi

Organisasi harus menentukan pengetahuan yang cukup untuk operasi dari proses dan untuk mencapai kesesuaian dari produk dan jasa. Pengetahuan harus dipelihara dan dibuat tersedia sejauh yang diperlukan.

Pengetahuan organisasi adalah pengetahuan spesifik dari organisasi yang biasanya diperoleh dari pengalaman. Informasi yang digunakan dan dibagi untuk mencapai sasaran organisasi.

Pengetahuan organisasi bisa berdasarkan:

- Sumber internal (kepemilikan intelektual, pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman, proses pembelajaran dari kegagalan dan kesuksesan proyek, perolehan dan berbagi dari pengetahuan dan pengalaman yang tidak terdokumentasi, hasil peningkatan proses, produk dan jasa.
- Sumber eksternal (standar, akademisi, konferensi, mengumpulkan pengetahuan dengan pelanggan atau penyedia eksternal).

Klausul 7.2. (Kompetensi)

Organisasi harus:

- a. Menentukan kompetensi yang cukup bagi orang yang melaksanakan pekerjaan dalam kondisi terkendali yang dapat berpengaruh pada kinerja dan keefektifan sistem manajemen mutu dan lingkungan.
- b. Memastikan orang ini kompeten berdasarkan pendidikan, pelatihan atau pengalaman yang sesuai.
- c. Jika dapat, mengambil tindakan untuk memperoleh kompetensi yang diperlukan dan mengevaluasi keefektifan tindakan yang diambil.
- d. Menyimpan informasi terdokumentasi yang sesuai sebagai bukti kompetensi.

Tindakan yang dilakukan dapat termasuk penyediaan pelatihan, mentoring atau penugasan kembali orang yang baru dipekerjakan atau menyewa/mengontrak orang yang kompeten.

Contoh:

PT.	
MATRIK KOMPETENSI JABATAN	No. Dokumen : Revisi : Tanggal Berlaku :

BAGIAN :

No	Nama Jabatan	Kualifikasi	Pendidikan	Pengalaman kerja (Tahun)	Jenis Pelatihan Yang Diikuti

Disiapkan Oleh :

Diperiksa Oleh :

Disetujui Oleh :

SMI Sekretariat

Deputy MR

Management Representative

Klausul 7.3. (Kepedulian)

Organisasi harus memastikan orang yang melakukan pekerjaan di bawah kendali organisasi peduli terhadap:

- Kebijakan mutu dan lingkungan.
- Sasaran mutu dan lingkungan yang relevan.
- Kontribusinya terhadap keefektifan sistem manajemen mutu dan lingkungan.
- Pengaruh bila tidak mentaati persyaratan sistem manajemen mutu dan lingkungan.

Organisasi juga dapat melakukan awareness training dan sosialisasi secara berkala ke semua level karyawan tentang manfaat implementasi sistem manajemen mutu bagi organisasi, karyawan dan pelanggan.

Klausul 7.4. (Komunikasi)

Organisasi harus menentukan komunikasi internal dan eksternal yang relevan termasuk:

- Pada apa yang akan dikomunikasikan.
- Kapan berkomunikasi.
- Dengan siapa berkomunikasi.
- Bagaimana berkomunikasi.
- Siapa yang berkomunikasi.

Contoh:

PT. _____	
DAFTAR REKAPITULASI KOMUNIKASI INTERNAL	No. :
	Revisi :
	Tanggal Berlaku :

NO.	TGL	MEDIA KOMUNIKASI	PERIHAL/PERMASALAHAN	TINDAK LANJUT	STATUS

Disiapkan Oleh,

Disetujui Oleh,

SMI Sekretariat

Management Representative

PT. _____	
DAFTAR REKAPITULASI KOMUNIKASI EKSTERNAL	No. :
	Revisi :
	Tanggal Berlaku :

NO.	TGL TERIMA	MEDIA KOMUNIKASI	TERIMA DARI LEMBAGA	TOPIK/PERMASALAHAN	TINDAK LANJUT	STATUS

Disiapkan Oleh,

Disetujui Oleh,

SMI Sekretariat

Management Representative

Klausul 7.5. (Informasi Terdokumentasi)

Sistem manajemen mutu dan lingkungan harus mencakup:

- a. Informasi terdokumentasi yang diperlukan oleh standar ini.
- b. Informasi terdokumentasi yang ditentukan oleh organisasi yang perlu untuk keefektifan sistem manajemen mutu dan lingkungan.

Ketika membuat dan memuktahirkan informasi terdokumentasi, organisasi harus memastikan kesesuaian:

- a. Identifikasi dan deskripsi (judul, tanggal, penulis atau nomor dokumen).
- b. Format (Bahasa, edisi piranti lunak, grafik) dan media (kertas, elektronik).
- c. Tinjauan dan persetujuan untuk kecukupan dan kesesuaian.

Informasi terdokumentasi yang diperlukan oleh sistem manajemen mutu dan lingkungan harus dikendalikan untuk memastikan:

- a. Ketersediaan dan kesesuaian untuk digunakan, kapan dan dimana jika diperlukan.
- b. Dilindungi secara cukup (kehilangan kerahasiaannya, penggunaan yang tidak sesuai atau kehilangan integritas).
- c. Distribusi, akses, pengambilan dan penggunaan.
- d. Penyimpanan dan penjagaan termasuk penjagaan untuk kemudahan membaca.
- e. Pengendalian perubahan (pengendalian versi).
- f. Masa simpan dan pemusnahan.

Informasi terdokumentasi yang berasal dari eksternal ditentukan oleh organisasi untuk keperluan perencanaan dan operasi sistem manajemen harus diidentifikasi sesuai dan dikendalikan. Informasi terdokumentasi dipelihara sebagai bukti kesesuaian dan harus dilindungi dari perubahan yang tidak disengaja. Akses dapat berarti keputusan tentang izin hanya melihat informasi terdokumentasi atau izin dan wewenang untuk melihat dan mengubah informasi terdokumentasi.

e. Klausul 8 (Operasi)

Klausul 8.1. (Perencanaan dan Pengendalian Operasi)

Organisasi harus merencanakan, menerapkan dan mengendalikan proses yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan bagi penyediaan produk dan jasa serta untuk menerapkan tindakan yang ditentukan

dalam Klausul 6.1. dengan:

- a. Menentukan persyaratan bagi produk dan jasa.
- b. Menetapkan kriteria untuk:
 - Proses
 - Keberterimaan produk dan jasa
- c. Menentukan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai kesesuaian terhadap persyaratan produk dan jasa.
- d. Menerapkan kendali proses sesuai dengan kriteria.
- e. Menentukan, memelihara dan menyimpan informasi terdokumentasi sejauh yang diperlukan agar ada keyakinan terhadap proses yang telah dilaksanakan seperti yang direncanakan.

Keluaran dari perencanaan harus sesuai dengan operasi organisasi. Organisasi harus mengendalikan perubahan yang direncanakan dan meninjau konsekuensi dari perubahan yang tidak dimaksudkan, mengambil tindakan untuk mengurangi efek samping seperlunya.

Klausul 8.2. (Persyaratan Produk dan Jasa)

8.2.1. Komunikasi Pelanggan

Komunikasi dengan pelanggan harus mencakup:

- a. Penyediaan informasi yang berkaitan dengan produk dan jasa.
- b. Penanganan pertanyaan, kontrak atau permintaan termasuk perubahan.
- c. Memperoleh umpan balik pelanggan terkait produk dan jasa, termasuk keluhan pelanggan.
- d. Penanganan atau pengendalian kepemilikan pelanggan.
- e. Penetapan persyaratan spesifik untuk tindakan darurat, bila relevan.

8.2.2. Penentuan Persyaratan Produk dan Jasa

Ketika menentukan persyaratan produk dan jasa yang ditawarkan pada pelanggan, organisasi harus memastikan bahwa:

- a. Persyaratan produk dan jasa ditetapkan termasuk:
 - Persyaratan peraturan serta perundang-undangan apapun
 - Termasuk yang dianggap perlu oleh organisasi
- b. Organisasi dapat memenuhi klaim produk dan jasa yang ditawarkan

8.2.3. Tinjauan persyaratan produk dan jasa

Organisasi harus memastikan kemampuannya untuk dapat memenuhi persyaratan produk dan jasa yang ditawarkan pada pelanggan. Organisasi

harus melakukan tinjauan sebelum menyatakan akan memasok produk dan jasa pada pelanggan, termasuk:

- a. Persyaratan yang ditentukan oleh pelanggan, termasuk persyaratan kegiatan pengiriman dan pasca penyerahan.
- b. Persyaratan yang tidak dinyatakan oleh pelanggan, tetapi perlu untuk penggunaan yang dimaksudkan, jika diketahui.
- c. Persyaratan yang ditentukan oleh organisasi.
- d. Persyaratan peraturan dan perundang-undangan produk dan jasa.
- e. Persyaratan kontrak atau permintaan berbeda dengan yang telah dinyatakan sebelumnya.

Organisasi harus memastikan perbedaan antara kontrak atau persyaratan pesanan yang telah ditentukan sebelumnya diselesaikan. Persyaratan pelanggan harus dikonfirmasi oleh organisasi sebelum menerimanya, bilamana pelanggan tidak memberikan pernyataan tentang persyaratan secara terdokumentasi.

8.2.4. Perubahan Persyaratan pada Produk dan Jasa

Organisasi harus memastikan bahwa informasi terdokumentasi yang relevan diubah dan personel yang terkait diberitahu akan perubahan persyaratan tersebut, bilamana persyaratan produk dan jasa diubah.

Klausul 8.3. (Desain dan Pengembangan Produk)

8.3.1. Umum

Organisasi harus menetapkan, menerapkan dan memelihara proses desain dan pengembangan yang sesuai untuk memastikan penyediaan produk atau jasa berikutnya.

8.3.2. Perencanaan Desain dan Pengembangan

Dalam menentukan tahapan dan kendali untuk desain dan pengembangan, organisasi harus mempertimbangkan:

- a. Sifat, lamanya, dan kerumitan kegiatan dari desain dan pengembangan.
- b. Tahapan proses yang diperlukan, termasuk kegiatan desain dan pengembangan yang berlaku.
- c. Keperluan kegiatan verifikasi dan validasi desain dan pengembangan.
- d. Tanggung jawab dan wewenang terlibat dalam proses desain dan pengembangan.
- e. Sumber daya internal dan eksternal yang diperlukan.
- f. Keperluan untuk melibatkan pelanggan dan grup pengguna dalam proses design dan pengembangan.

- g. Persyaratan untuk penyediaan produk dan jasa berikutnya.
- h. Tingkat pengendalian yang diharapkan dari proses desain dan pengembangan oleh pelanggan dan pihak terkait lainnya yang relevan.
- i. Informasi terdokumentasi yang diperlukan untuk memperagakan persyaratan desain dan pengembangan telah dipenuhi.

8.3.3. Masukan Desain dan Pengembangan

Organisasi harus menentukan persyaratan penting untuk jenis produk dan jasa yang spesifik untuk didesain dan dikembangkan. Organisasi harus menentukan:

- a. Persyaratan fungsional dan kinerja.
- b. Informasi yang diperoleh dari kegiatan design dan pengembangan yang sama sebelumnya.
- c. Persyaratan peraturan dan perundang – undangan.
- d. Standar atau kode praktek bahwa organisasi mempunyai komitmen untuk menerapkan.
- e. Konsekuensi kegagalan potensial akibat sifat dari produk dan jasa.

Masukan harus cukup untuk tujuan desain dan pengembangan, lengkap dan tidak bermakna ganda. Perselisihan yang ada pada masukan harus diselesaikan. Organisasi harus menyimpan informasi terdokumentasi dari masukan desain dan pengembangan.

8.3.4. Pengendalian Desain dan Pengembangan

Organisasi harus menerapkan pengendalian proses desain dan pengembangan untuk memastikan bahwa:

- a. Hasil yang dicapai ditentukan.
- b. Tinjauan dilakukan untuk mengevaluasi kemampuan dari hasil desain dan pengembangan telah memenuhi persyaratan.
- c. Kegiatan validasi dilakukan untuk memastikan produk dan jasa yang dihasilkan memenuhi persyaratan dari pemakaian tertentu atau penggunaan yang dimaksudkan.
- d. Diambil tindakan lain yang diperlukan pada masalah yang ditemukan selama kegiatan tinjauan, atau verifikasi dan validasi.
- e. Informasi terdokumentasi dari kegiatan ini disimpan.

8.3.5. Keluaran Desain dan Pengembangan

Organisasi harus memastikan bahwa keluaran desain dan pengembangan:

- a. Memenuhi persyaratan masukan.
- b. Cukup untuk proses selanjutnya bagi penyediaan produk dan jasa
- c. Menyertakan atau mengacu pada persyaratan pemantauan dan pengukuran jika sesuai dan kriteria keberterimaan
- d. Menentukan karakteristik produk dan jasa yang penting untuk tujuan yang dimaksud dan penyediaan yang aman dan tepat

Organisasi harus menyimpan informasi terdokumentasi dari keluaran desain dan pengembangan.

8.3.6. Perubahan Desain dan Pengembangan

Organisasi harus mengidentifikasi, meninjau dan mengendalikan perubahan yang dibuat atau selanjutnya pada desain dan pengembangan produk dan jasa sejauh mana diperlukan untuk memastikan tidak berdampak negatif pada persyaratan kesesuaian.

Organisasi harus menyimpan informasi terdokumentasi:

- a. Perubahan desain dan pengembangan.
- b. Hasil tinjauan.
- c. Otorisasi perubahan.
- d. Tindakan yang diambil untuk mencegah dampak negatif.

Klausul 8.4. (Pengendalian Proses, Produk, dan Jasa yang Disediakan Eksternal)

Organisasi harus memastikan bahwa proses, produk dan jasa yang disediakan secara eksternal sesuai dengan persyaratan. Organisasi harus menentukan pengendalian yang dapat diterapkan pada proses, produk dan jasa yang disediakan secara eksternal bila:

- a. Produk dan jasa dari penyedia eksternal yang dimaksudkan pada produk dan jasa organisasi.
- b. Produk dan jasa yang disediakan langsung pada pelanggan oleh penyedia eksternal atas nama organisasi.
- c. Proses atau bagian proses yang disediakan oleh penyedia eksternal sebagai hasil keputusan organisasi.

Organisasi harus menetapkan dan menerapkan kriteria untuk mengevaluasi, memilih, memantau kinerja dan mengevaluasi ulang penyedia eksternal berdasarkan kemampuannya menyediakan proses atau produk dan jasa sesuai dengan persyaratan yang ditentukan.

Organisasi harus menyimpan informasi terdokumentasi kegiatan ini dan tindakan apapun yang diperlukan yang timbul dari evaluasi.

Organisasi harus memastikan proses, produk dan jasa yang disediakan oleh penyedia eksternal tidak mempengaruhi kemampuan organisasi untuk secara konsisten menyerahkan produk dan jasa yang sesuai pada pelanggan.

Organisasi harus berkomunikasi dengan penyedia eksternal terhadap persyaratan untuk:

- a. Proses, produk, dan jasa yang disediakan.
- b. Persetujuan dari:
 - produk dan jasa;
 - metode, proses, dan peralatan;
 - pelepasan produk dan jasa.
- c. Kompetensi termasuk kualifikasi personil yang diperlukan.
- d. Interaksi penyedia eksternal dengan organisasi.
- e. Pengendalian dan pemantauan kinerja penyedia eksternal.
- f. Kegiatan verifikasi atau validasi oleh organisasi atau pelanggannya dimaksudkan untuk dilakukan di tempat penyedia eksternal.

Klausul 8.5. (Produksi dan Penyediaan Jasa)

8.5.1. Pengendalian Penyediaan Produksi dan Jasa

Organisasi harus menerapkan penyediaan produksi dan jasa dalam kondisi terkendali. Kendali tersebut harus mencakup, jika sesuai:

- a. Ketersediaan informasi terdokumentasi yang menentukan:
 - karakteristik dari produk yang akan dihasilkan, jasa yang akan disediakan, atau kegiatan yang akan dilaksanakan;
 - hasil yang akan dicapai.
- b. Ketersediaan dan penggunaan sumber daya pemantauan dan pengukuran.
- c. Penerapan kegiatan pemantauan dan pengukuran pada tahapan yang sesuai untuk memverifikasi kriteria pengendalian proses dan keluaran proses dan kriteria keberterimaan untuk produk dan jasa telah dipenuhi.
- d. Penggunaan infrastruktur dan lingkungan untuk operasi proses yang sesuai.
- e. Menunjuk orang yang kompeten termasuk kualifikasi yang diperlukan.

- f. Validasi ulang secara periodik.
- g. Penerapan kegiatan untuk mencegah kesalahan manusia.
- h. Penerapan kegiatan pelepasan, penyerahan dan pasca penyerahan.

8.5.2. Identifikasi dan mampu telusur

Organisasi harus menggunakan cara yang sesuai untuk mengidentifikasi keluaran proses, bila diperlukan untuk memastikan kesesuaian produk dan jasa. Organisasi harus mengidentifikasi status keluaran proses sehubungan dengan persyaratan pemantauan dan pengukuran sepanjang penyediaan produk dan jasa.

Organisasi harus mengendalikan identifikasi unik dari keluaran proses ketika mampu telusur dipersyaratkan dan menyimpan informasi terdokumentasi yang diperlukan untuk memelihara kebertelusuran.

8.5.3. Properti milik pelanggan atau penyedia eksternal

Organisasi harus memelihara dengan baik properti milik pelanggan atau penyedia eksternal selama dalam pengendalian organisasi atau digunakan oleh organisasi. Organisasi harus mengidentifikasi, memverifikasi, melindungi dan menjaga properti milik pelanggan atau penyedia eksternal untuk digunakan atau disatukan dengan produk dan jasa.

Bila properti milik pelanggan atau penyedia eksternal hilang, rusak atau ditemukan tidak sesuai untuk digunakan, organisasi harus melaporkannya pada pelanggan atau penyedia eksternal dan menyimpan informasi terdokumentasi saat terjadi.

8.5.4. Preservasi

Organisasi harus menjaga keluaran selama penyediaan produksi dan jasa, sejauh yang diperlukan untuk memastikan kesesuaian terhadap persyaratan. Preservasi dapat termasuk identifikasi, penanganan, pengendalian kontaminasi, pengemasan, penyimpanan, transmisi atau transportasi.

8.5.5. Kegiatan Pasca Penyerahan

Organisasi harus memenuhi persyaratan kegiatan pasca penyerahan yang terkait dengan produk dan jasa. Dalam menentukan jangkauan dari kegiatan pasca penyerahan yang diperlukan, organisasi harus mempertimbangkan:

- a. Persyaratan peraturan perundang-undangan.
- b. Konsekuensi potensial yang tidak diinginkan terkait dengan produk dan jasa.

- c. Sifat, penggunaan dan masa pakai yang dimaksudkan dari produk dan jasa.
- d. Persyaratan pelanggan.
- e. Umpan balik pelanggan.

Kegiatan pasca penyerahan dapat termasuk tindakan dari ketentuan garansi, kewajiban kontrak seperti jasa pemeliharaan, jasa tambahan seperti daur ulang atau pembuangan akhir.

8.5.6. Pengendalian Perubahan

Organisasi harus meninjau dan mengendalikan perubahan untuk penyediaan produksi atau jasa sejauh yang diperlukan untuk memastikan kesesuaian berlanjut dengan persyaratan. Organisasi harus menyimpan informasi terdokumentasi yang menjelaskan hasil tinjauan perubahan, otoritas orang yang mengubah dan tindakan lain yang diperlukan, yang timbul dari tinjauan.

Klausul 8.6. (Pelepasan Produk dan Jasa)

Organisasi harus menerapkan pengaturan terencana pada tahapan yang sesuai untuk memverifikasi bahwa persyaratan produk dan jasa telah dipenuhi. Organisasi harus menyimpan informasi terdokumentasi atas pelepasan produk dan jasa. Informasi terdokumentasi harus mencakup:

- a. Bukti kesesuaian dengan kriteria keberterimaan.
- b. Keterlusuran pada otoritas orang yang melepas.

Klausul 8.7. (Pengendalian Ketidaksesuaian Keluaran)

Organisasi harus memastikan keluaran yang tidak sesuai dengan persyaratan diidentifikasi dan dikendalikan untuk mencegah dari penggunaan dan penyerahan yang tidak dimaksudkan.

Organisasi harus sepakat terhadap ketidaksesuaian keluaran dengan satu atau lebih cara berikut:

- a. Koreksi.
- b. Pemisahan, penahanan, pengembalian atau penangguhan penyediaan produk atau jasa.
- c. Memberitahu pelanggan.
- d. Memperoleh otorisasi untuk diterima karena konsesi.

Organisasi harus menyimpan informasi terdokumentasi yang:

- a. Menjelaskan ketidaksesuaian.
- b. Menjelaskan tindakan yang diambil.

- c. Menjelaskan konsesi yang didapat.
- d. Mengidentifikasi otoritas yang memutuskan tindakan terhadap ketidaksesuaian.

f. Klausul 9 (Evaluasi Kinerja)

Klausul 9.1. (Pemantauan, Pengukuran, Analisis, dan Evaluasi)

9.1.1. Umum

Organisasi harus menentukan:

- a. Apa yang diperlukan untuk dipantau dan diukur.
- b. Metode untuk pemantauan, pengukuran, analisis, dan evaluasi yang diperlukan untuk memastikan keabsahan hasil.
- c. Kapan pemantauan dan pengukuran harus dilakukan.
- d. Kapan hasil pemantauan dan pengukuran harus dianalisis dan dievaluasi.

9.1.2. Kepuasan Pelanggan

Organisasi harus memantau persepsi pelanggan pada tingkatan dimana kebutuhan dan harapan telah dipenuhi. Organisasi harus menentukan metode untuk memperoleh, memantau, dan meninjau informasi.

Contoh pemantauan terhadap persepsi pelanggan dapat meliputi survei kepuasan pelanggan, umpan balik pelanggan pada penyerahan produk dan jasa, bertemu dengan pelanggan, analisis pangsa pasar, pujian, klaim garansi, dan laporan agen.

Contoh:

PT.	
SURVEY KEPUASAN PELANGGAN	No. Dokumen : 1
	Revisi : 1
	Tanggal Berakhir : 1

NO :
TANGGAL :
PELANGGAN :

Kami pihak Manajemen sangat menghargakan penilaian kinerja dari Perusahaan Anda agar dapat memberikan pelayanan lebih baik penjualan CPO dan Inti Sawit yang terbaik. Seluruh penilaian Anda akan kami evaluasi sebagai bahan perbaikan kinerja kami di masa depan.

Berikan tanda \checkmark pada kolom di bawah ini :

Kinerja :

- 4 : Sangat Baik 3: Baik
2 : Kurang 1. Buruk

No.	Kriteria	Kinerja				Penjelasan
		4	3	2	1	
1	Komitmen dengan Pelanggan					
2	Komunikasi dengan Pelanggan					
3	Pemangsaan Keluhan Pelanggan					
4	Perilaku Supir (Sopan Santun, Kebersihan Mobil, Penggunaan APD, dan Mematuhi Peraturan yang Berlaku di Brougama)					
5	Kelengkapan Administrasi dan Dokumen Penjualan					

Catatan :

Untuk kinerja 1 & 2 mohon dapat diberikan penjelasan sehingga dapat membantu kami untuk melakukan perbaikan kearah yang lebih baik.

Tanggal,

Pimpinan Perusahaan

(Nama, Ttd, & Stempel)

Pelanggan

Masyarakat 30001 3

9.1.3. Evaluasi dan Analisis

Organisasi harus mengevaluasi dan menganalisis data dan informasi yang sesuai yang timbul dari pemantauan dan pengukuran. Hasil analisis harus digunakan untuk evaluasi:

- a. Kesesuaian terhadap persyaratan
- b. Tingkat kepuasan pelanggan
- c. Kinerja dan keefektifan sistem manajemen
- d. Keefektifan tindakan yang diambil ditunjukkan pada resiko dan peluang
- e. Kinerja penyedia eksternal
- f. Kebutuhan untuk peningkatan pada sistem manajemen

Klausul 9.2. (Audit Internal)

Organisasi harus menerapkan audit internal pada waktu yang terencana untuk menyediakan informasi apakah sistem manajemen:

- a. Sesuai dengan persyaratan organisasi dan persyaratan standar ini
- b. Diterapkan dan dipelihara secara efektif

Klausul 9.3. (Tinjauan Manajemen)

Top Management harus meninjau sistem manajemen organisasi pada waktu terencana untuk memastikan kesesuaian, kecukupan, keefektifannya, dan diselaraskan dengan arah *strategic* organisasi.

Untuk penjelasan mengenai Audit Internal dan Tinjauan Manajemen akan dibahas lebih lanjut pada bagian Tahapan Audit Internal dan Tinjauan Manajemen

g. Klausul 10 (Peningkatan)

Klausul 10.1. (Umum)

Organisasi harus menentukan dan memilih peluang untuk tindakan peningkatan dan penerapan seperlunya untuk memenuhi persyaratan pelanggan dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Hal ini harus mencakup:

- a. Meningkatkan produk dan jasa untuk memenuhi persyaratan seperti juga untuk kebutuhan dan harapan masa depan.
- b. Memperbaiki, mencegah atau mengurangi pengaruh yang tidak diinginkan.
- c. Meningkatkan kinerja dan keefektifan sistem manajemen.

Contoh peningkatan dapat mencakup koreksi, tindakan korektif, peningkatan berkelanjutan, perubahan terobosan, inovasi dan re-organisasi

Klausul 10.2. (Ketidaksesuaian dan tindakan korektif)

Bila ketidaksesuaian terjadi termasuk yang timbul dari keluhan, organisasi harus:

- a. Bereaksi terhadap ketidaksesuaian dan jika berlaku:
 - Mengambil tindakan untuk mengendalikan dan memperbaiki.
 - Sepakat dengan konsekuensi.
- b. Mengevaluasi kebutuhan tindakan untuk menghilangkan penyebab ketidaksesuaian, agar tidak terulang atau terjadi di tempat lain dengan:
 - Meninjau dan menganalisa ketidaksesuaian.
 - Menentukan penyebab ketidaksesuaian.
 - Menentukan kesamaan ketidaksesuaian yang sudah ada atau potensial terjadi.
- c. Menerapkan tindakan yang diperlukan.
- d. Meninjau keefektifan tindakan koreksi yang diambil.
- e. Memuktahirkan resiko dan peluang yang ditetapkan saat perencanaan, bila perlu.
- f. Melakukan perubahan pada sistem manajemen, bila perlu.

Tindakan korektif harus sesuai dengan pengaruh dari ketidaksesuaian yang ditemui.

Organisasi harus menyimpan informasi terdokumentasi sebagai bukti dari:

- a. Sifat ketidaksesuaian dan tindakan yang diambil berikutnya.
- b. Hasil dari setiap tindakan korektif.

Klausul 10.3. (Peningkatan berkelanjutan)

Organisasi harus meningkatkan kesesuaian, kecukupan dan keefektifan sistem manajemen secara berkelanjutan. Organisasi harus mempertimbangkan hasil dari analisis dan evaluasi, serta keluaran tinjauan manajemen, untuk menentukan jika ada keperluan atau peluang yang harus ditangani sebagai bagian dari peningkatan berkelanjutan.

3. Tahapan Implementasi

Tahapan implementasi ini merupakan tahapan yang penting bagi organisasi untuk menilai bahwa sistem manajemen yang telah disusun dapat dijalankan atau tidak. Pada tahapan implementasi ini, organisasi melalui *Top Management* dan *Management Representative* harus melakukan sosialisasi tentang pentingnya penerapan sistem manajemen di semua level karyawan.

Sosialisasi ini juga termasuk tentang:

- a. Struktur organisasi, visi misi dan kebijakan mutu dan lingkungan.
- b. Tugas, tanggungjawab dan wewenang.
- c. Semua prosedur, instruksi kerja dan formulir.

Pada tahapan ini, organisasi diminta untuk menerapkan semua persyaratan yang diminta oleh standar ISO 9001 dan 14001, baik persyaratan dokumen maupun persyaratan sistem. Perlu diingat bahwa persyaratan ISO 9001 dan 14001 bukan hanya persyaratan dokumen saja, melainkan juga sistem secara keseluruhan misalkan pengaturan penempatan barang di gudang, tata letak area produksi, sarana dan prasarana, lingkungan kerja, pencemaran lingkungan dan sebagainya. Idealnya organisasi harus mengimplementasikan sistem manajemen mutu dan lingkungan minimal 3 (tiga) bulan untuk menilai keefektifan dari penerapan sistem manajemen tersebut.

Implementasi berdasarkan semua dokumen yang sudah dibuat sebelumnya untuk memastikan prosedur dan seluruh dokumen yang sudah dibuat telah dimengerti dan diterapkan sepenuhnya oleh seluruh level karyawan. Pastikan karyawan melaksanakan prosedur yang sudah ada. Jika terjadi perbedaan antara prosedur dengan aktual, harus diputuskan apakah prosedur yang akan direvisi atau pelaksanaan di lapangan yang disesuaikan dengan prosedur. Semua dokumen yang di revisi harus dilaporkan dan disimpan sebagai informasi terdokumentasi.

Ada beberapa hambatan internal yang pada umumnya terjadi dalam tahapan implementasi sistem manajemen di organisasi:

- Kurangnya komitmen dari level *Top Management* untuk mendukung penerapan sistem manajemen di organisasi.
- Kurangnya pelatihan sistem manajemen untuk semua level karyawan.
- Kurangnya pengetahuan dan kepedulian karyawan dalam mengimplementasikan persyaratan sistem manajemen ISO.
- Keterbatasan sumber daya yang disediakan oleh organisasi.

- Kurangnya sosialisasi dan komunikasi. Banyak karyawan level bawah yang tidak mengetahui apa yang harus dilakukan.
- Tidak memiliki auditor internal yang terlatih dan berpengalaman.

Jika organisasi sudah mengetahui hambatan internal yang sering terjadi pada setiap organisasi maka *Top Management* wajib memastikan semua hambatan internal tersebut sudah benar – benar dihilangkan agar penerapan sistem manajemen dapat berjalan sesuai yang diharapkan.

Tips 03:

“Fokus utama dari manajemen mutu adalah untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan berusaha untuk melebihi harapan pelanggan”





[halaman sengaja dikosongkan]

Bab 4

AUDIT DAN TINJAUAN MANAJEMEN ISO

A. AUDIT INTERNAL

Audit internal direncanakan dan dilakukan secara berkala untuk memastikan kesesuaian implementasi dari sistem manajemen yang dijalankan terhadap persyaratan standar ISO 9001 & 14001 maupun prosedur organisasi yang telah dibuat. Organisasi harus:

- a. Merencanakan, menetapkan, menerapkan dan memelihara program audit termasuk frekuensi, metode, tanggungjawab, persyaratan perencanaan, dan pelaporan harus dipertimbangkan pentingnya proses tersebut, perubahan yang berpengaruh pada organisasi dan hasil audit terdahulu.
- b. Menentukan lingkup dan kriteria audit untuk setiap audit.
- c. Memilih auditor dan melaksanakan audit untuk memastikan objektivitas dan ketidakberpihakan dari proses audit.
- d. Memastikan hasil audit dilaporkan pada manajemen yang relevan.
- e. Melakukan koreksi dan tindakan korektif yang sesuai tanpa ditunda.
- f. Menyimpan informasi terdokumentasi sebagai bukti penerapan program dan hasil audit.

Tujuan melakukan audit internal sistem manajemen adalah:

- a. Untuk melihat kesesuaian antara standar dan aktual implementasi di lapangan.
- b. Untuk melihat potensi perbaikan berkelanjutan dari sistem manajemen yang dibangun.

Berikut tahapan-tahapan dalam melakukan audit internal:

2. Persiapan Audit

Langkah pertama dalam persiapan proses audit adalah mengkonfirmasi departemen organisasi kapan audit akan berlangsung atau disebut dengan rencana audit. Konfirmasi perencanaan proses audit meliputi perencanaan terkait kapan waktu terbaik untuk auditee dan auditor berkolaborasi dalam meninjau proses. Hal ini adalah ketika auditor dapat meninjau audit sebelumnya untuk melihat apakah ada tindak lanjut yang diperlukan pada masalah yang sebelumnya ditemukan. Auditee dapat mengidentifikasi daerah yang ingin dianalisa auditor untuk perbaikan prosesnya. Sebuah rencana audit yang baik dapat memastikan bahwa auditee atau departemen yang diaudit akan mendapatkan manfaat atau *value* dari proses audit.

Tim audit internal menyiapkan checklist audit berdasarkan dokumen yang akan diaudit dan juga dengan mengacu pada hal-hal berikut:

- Ketidaksesuaian yang cenderung ada/sering ditemui.
- Permintaan tindakan koreksi hasil audit sebelumnya.



Contoh :

PT. _____	
RENCANA AUDIT INTERNAL	No. :
	Revisi :
	Tanggal Berlaku :

Tujuan Audit :		
Ruang Lingkup :		
Rapat Pembukaan Audit	Tanggal Rencana Audit	
Rapat Penutupan Audit	Jadwal Pelaksanaan Audit	
Auditee	Team Auditor	Lokasi Audit
Standard /Dokumen Referensi		
Distribusi Rencana Pelaksanaan Audit		

Disiapkan Oleh,

Diperiksa Oleh,

Disetujui Oleh,

(Ketua Tim Audit)

(Deputy MR)

(Management Representative)

PT. _____	
CHECKLIST AUDIT INTERNAL	No. :
	Revisi :
	Tanggal Berlaku :

Auditee : _____ Tanggal
 Departemen : _____ Lembar
 Auditor : _____

REFERENSI	PERTANYAAN	BUKTI OBJEKTIF	TEMUAN		
			YA (NO)	TIDAK	OBS

3. Pembukaan Audit Internal

Didalam rapat pembukaan, ketua tim audit internal memperkenalkan diri dan anggota timnya serta tugas-tugas yang akan dilaksanakan dan menentukan standar yang akan dijadikan sebagai dasar penilaian. Tujuan rapat pembukaan audit internal yaitu:

- Konfirmasi kesepakatan dari seluruh pihak terhadap rencana audit.
- Memperkenalkan team audit internal.
- Memastikan seluruh kegiatan audit yang direncanakan dapat dilaksanakan.

Agenda rapat pembukaan audit internal:

- Perkenalan peserta
- Menjelaskan tujuan, ruang lingkup dan kriteria audit
- Konfirmasi rencana audit dan persiapan logistik
- Penjelasan metode audit yang digunakan
- Memastikan ketersediaan sumber daya selama audit
- Memastikan kerahasiaan informasi selama audit berlangsung

4. Pelaksanaan Audit

Pada tahap ini, auditor mulai melakukan audit pada departemen yang telah ditentukan dalam Rencana Audit. Fokus dari kegiatan audit ini adalah untuk mengumpulkan bukti-bukti bahwa sistem manajemen mutu dan lingkungan telah dijalankan sesuai dengan standar dan prosedur. Selama audit berlangsung, auditor dapat mengumpulkan bukti-bukti melalui:

- Wawancara
- Dokumen (prosedur, formulir, dll)
- Pengamatan kegiatan di lapangan

Selama audit berlangsung, auditor harus memperhatikan waktu/durasi audit per departemen agar Rencana Audit yang telah disusun dapat terlaksana dengan baik.

5. Pelaporan Audit

Setelah audit selesai dilakukan maka auditor menyusun laporan audit terlebih dahulu dan dilaporkan hasil – hasil temuan audit dalam rapat penutupan audit dengan auditee. Temuan audit dapat mengindikasikan kesesuaian atau ketidaksesuaian atau dapat merujuk pada identifikasi peluang untuk peningkatan berkelanjutan.

Jenis-jenis kemungkinan temuan audit:

- Kesesuaian
Situasi dimana kesesuaian terhadap seluruh aspek dari sebuah persyaratan telah dipenuhi.
- Observasi
Situasi atau elemen yang diobservasi selama audit yang dapat dipertimbangkan sebagai peningkatan berkesinambungan.
- Ketidaksesuaian minor
Situasi dimana kesesuaian terhadap satu aspek dari sebuah persyaratan tidak terpenuhi.
- Ketidaksesuaian major
Ketidaksesuaian terhadap sebuah persyaratan atau kegagalan total terhadap keefektifan.

Rapat penutupan dilakukan oleh auditor bersama auditee dengan agenda:

- Absensi dengan daftar hadir
- Ucapan terima kasih dari auditor kepada auditee
- Merekap tujuan dan sasaran audit
- Memaparkan kesesuaian dan ketidaksesuaian
- memaparkan kesimpulan dan rekomendasi
- Tanya jawab
- Membahas tindak lanjut temuan audit



Contoh:

PT. _____	
LAPORAN AUDIT INTERNAL	No. : _____
	Revisi : _____
	Tanggal Berlaku : _____

No. Audit : _____	Referensi : _____	
Tgl. Audit : _____	Lingkup Audit : _____	
NAMA TIM AUDIT		UNIT KERJA AUDITEE
TIM I	1. 2.	
TIM II	1. 2.	
TIM III	1. 2.	
STRENGTH POINT		
WEAKNESS POINT (<i>Lampiran PKTK</i>)		
JUMLAH NC : _____	JUMLAH PKTK : _____	
JUMLAH OBSERVASI : _____		

.....
Disiapkan Oleh,

(Ketua Tim Audit)
Tanggal :

6. Tindak Lanjut Temuan Audit

Setelah hasil audit dipaparkan pada saat rapat penutupan audit, maka langkah selanjutnya adalah auditee melakukan perbaikan temuan audit. Untuk perbaikan temuan audit dapat diisi dengan formulir Permintaan Tindakan Koreksi dan Korektif (PKTK).

Ketua Team Audit akan melakukan verifikasi terhadap tindakan perbaikan yang dilakukan auditee sesuai dengan batas waktu yang telah disepakati. Semua temuan audit internal dapat direkap dalam formulir Daftar Monitoring Temuan Audit Internal.



Contoh:

PT. _____	
LAPORAN AUDIT INTERNAL	No. : Revisi : Tanggal Berlaku :

NO.PKTK:/...../20....

Uraian Ketidaksesuaian/Potensi Ketidaksesuaian *) :		Sumber : <input type="checkbox"/> Hasil Audit Internal <input type="checkbox"/> Feedback Pelanggan <input type="checkbox"/> Usulan Karyawan <input type="checkbox"/> dll.....	
Referensi :		Departemen :	
Koreksi :			
(.....) Auditor/Inisiator	(.....) Auditee	Tgl :/...../20....	
Analisa Penyebab :		Direview Oleh :	
		(.....) Auditee/Manager	(.....) MR/Deputy MR
Koreksi/Tindakan Korektif *) yang akan dilakukan		Persetujuan Batas Waktu Koreksi :	
		Tgl :/...../20....	
		(.....) Auditee/Manager	(.....) MR/Deputy MR
Verifikasi Tindakan Korektif : Sudah/Belum *)		Tgl :/...../20....	
(.....) Auditor/Ketua Tim Audit		(.....) Auditee/Manager	
Evaluasi Kefektifan Tindakan :		Tgl :/...../20....	
		(.....) MR	
Status Ketidaksesuaian/Potensi Ketidaksesuaian *)		<input type="checkbox"/> OPEN <input type="checkbox"/> CLOSE	

Catatan:

- *)Coret Yang Tidak Perlu
- jika tindakan perbaikan belum dilakukan sampai batas waktu yang ditentukan, ketidaksesuaian dicatat kembali ke dalam form PKTK yang baru dan diberi nomor lanjutan. Mis:001/MR/2018 belum selesai, maka form baru diberi nomor 001A/MR/2018 dst

Contoh:

PT. _____	
EVALUASI AUDITOR	No. :
	Revisi :
	Tanggal Berlaku :

NAMA AUDITOR :
 TGL AUDIT :
 EVALUATOR :
 JABATAN EVALUATOR :
 TGL EVALUASI :

I. Atribut Personel (Bobot 30)

NO	ATRIBUT	HASIL EVALUASI		
		YA	TIDAK	NILAI
1	Etis (<i>adil, menyatakan yang sebenarnya, tulus hati, jujur dan bijaksana</i>)			
2	Terbuka (<i>mau mempertimbangkan pandangan atau ide-ide alternatif</i>)			
3	Diplomatis (<i>bijaksana dalam menghadapi setiap personel</i>)			
4	Suka memperhatikan (<i>secara aktif menyadari kegiatan fisik yang ada disekitarnya</i>)			
5	Cerdik/cepat mengerti (<i>secara insting menyadari dan mampu memahami situasi</i>)			
6	Mampu dalam berbagai hal (<i>siap menyesuaikan diri untuk situasi yang berbeda</i>)			
7	Kuat bertahan (<i>gigih, fokus pada pencapaian sasaran</i>)			
8	Tegas (<i>menghasilkan kesimpulan dengan tepat waktu berdasarkan alasan dan analisis yang logis</i>)			
9	Percaya diri (<i>bertindak dan berfungsi secara independen meskipun secara efektif berinteraksi dengan yang lain</i>)			
TOTAL NILAI = A				

Keterangan :

- Berikan tanda \surd untuk pilihan anda pada kolom YA atau TIDAK.
- Berikan angka 1 pada kolom NILAI, bila anda mengisi tanda \surd pada kolom YA.
- A = total nilai atribut personel

A

$$\text{Bobot Atribut Personel} = \frac{\text{-----}}{9} \times 30 = \text{.....}$$

II. Pengetahuan & Ketrampilan Auditor (Bobot 30)

NO	ATRIBUT	HASIL EVALUASI		
		BAIK	KURANG	NILAI
1	Pengetahuan & Ketrampilan Umum (<i>prinsip-prinsip, prosedur dan teknik audit, Sistem manajemen dan dokumen referensi, Situasi organisasi</i>)			
2	Pengetahuan & Ketrampilan Khusus (<i>terminologi mutu & lingkungan, prinsip manajemen mutu, manajemen lingkungan dan aplikasinya, pengendalian proses secara statistik, proses dan produk, evaluasi aspek/dampak lingkungan, aspek teknis & lingkungan operasi</i>)			
TOTAL NILAI = B				

Keterangan :

- Berikan tanda \surd untuk pilihan anda pada kolom BAIK atau KURANG.
- Berikan angka 1 pada kolom NILAI, bila anda mengisi tanda \surd pada kolom BAIK
- B = total pengetahuan dan ketrampilan auditor

B

$$\text{Bobot Pengetahuan & Ketrampilan Auditor} = \frac{\text{-----}}{2} \times 30 = \text{.....}$$

2

III. Pendidikan, pengalaman kerja, pelatihan auditor dan pengalaman audit (Bobot 40)

NO	ATRIBUT	HASIL EVALUASI		
		SESUAI	TIDAK SESUAI	NILAI
1	Pendidikan (SLTA/D3/S1)			
2	Pengalaman Kerja di PT. (min. 1 tahun)			
3	Pelatihan (telah mengikuti pelatihan Audit Internal/Lead Assessor)			
4	Pengalaman Audit (minimal 1 kali sebagai observer)			
TOTAL NILAI = C				

Keterangan :

- Berikan tanda √ untuk pilihan anda pada kolom SESUAI atau TIDAK SESUAI.
- Berikan angka 1 pada kolom NILAI, bila anda mengisi tanda √ pada kolom SESUAI
- C = total pendidikan, pengalaman kerja, pelatihan auditor dan pengalaman audit

$$\text{Bobot Pendidikan, pengalaman kerja, pelatihan auditor dan pengalaman audit} = \frac{C}{4} \times 40 = \dots$$

TOTAL NILAI =
 (Penjumlahan dari point I,II dan III)



PT. _____	
EVALUASI KINERJA AUDIT	No. _____
	Revisi _____
	Tanggal Berlaku _____

TANGGAL AUDIT :
 EVALUATOR :
 JABATAN EVALUATOR :
 TGL EVALUASI :

I. Kompetensi auditor (Bobot 70%)

NO	PARAMETER KOMPETENSI	AUDITOR I	AUDITOR II	AUDITOR III	AUDITOR IV
1	Atribut Personal				
2	Pengalaman & Keahlian Auditor				
3	Pendidikan, pengalaman kerja, pelatihan auditor dan pengalaman audit				
NILAI					
NILAI RATA-RATA					
NILAI RATA2 X BOBOT (SUB TOTAL I)					

II. Pelaksanaan audit (Bobot 30%)

NO	ATRIBUT	HASIL EVALUASI		
		YA	TIDAK	NILAI
1	Waktu pelaksanaan audit (apakah waktu sesuai jadwal)			
2	Keengkapan dokumen kerja (daftar, standard referent, formulir sesuai audit, formulir PTKP)			
3	Waktu penyerahan laporan audit (apakah waktu)			

Keterangan:

- Berikan tanda ✓ untuk pilihan anda pada kolom YA atau TIDAK
- Berikan angka 1 pada kolom NILAI, bila anda mengisi tanda ✓ pada kolom YA
- D = Nilai pelaksanaan audit

$$\text{Nilai Pelaksanaan Audit} = \frac{D}{3} \times 100 = \dots$$

SUB TOTAL II =
 (SUB TOTAL II = Nilai Pelaksanaan Audit x Bobot)

TOTAL NILAI =
 (TOTAL NILAI = SUB TOTAL I + SUB TOTAL II)

EVALUATOR

B. Tinjauan Manajemen

Tinjauan manajemen merupakan suatu proses evaluasi terhadap kesesuaian dan keefektifan dari pelaksanaan suatu sistem manajemen. Pelaksanaan tinjauan manajemen biasanya dilakukan secara berkala setidaknya paling lambat 1 bulan setelah audit internal dilakukan.

Management Representative atas persetujuan *Top Management* mengundang rapat untuk pelaksanaan tinjauan manajemen yang ditujukan kepada perwakilan dari masing-masing departemen. Agenda pada rapat tinjauan manajemen harus mencakup pembahasan tentang:

1. Status tindakan dari tinjauan manajemen sebelumnya.
2. Perubahan dalam masalah eksternal dan internal yang relevan sistem manajemen yang diterapkan
3. Informasi tentang kinerja dan efektivitas sistem manajemen, termasuk:
 - Kepuasan pelanggan dan umpan balik dari pihak terkait yang relevan
 - Sejauh mana sasaran mutu & lingkungan telah dipenuhi
 - Ketidaksihesuaian dan tindakan koreksi
 - Pemantauan dan pengukuran hasil
 - Hasil audit
 - Kinerja penyedia eksternal
4. Kecukupan sumber daya.
5. Efektifitas tindakan yang diambil untuk penetapan risiko dan peluang.
6. Peluang untuk perbaikan.
7. Evaluasi kepatuhan terhadap peraturan lingkungan dan persyaratan lainnya.
8. Hasil Komunikasi, partisipasi, dan konsultasi.
9. Aspek Dampak Lingkungan.
10. Saran-saran untuk perbaikan berkelanjutan.

Rapat tinjauan manajemen dipimpin oleh *Top Management* dengan *Management Representative* sebagai sekretaris yang mencatat risalah hasil rapat dan para peserta rapat wajib mengisi daftar hadir. Hasil tinjauan manajemen mencakup keputusan dan tindakan yang berkaitan dengan:

- Perbaikan pada keefektifan Sistem Manajemen yang diterapkan.
- Perbaikan pada produk berkaitan pada persyaratan pelanggan.
- Sumber daya yang diperlukan.

Hasil rapat tinjauan manajemen meliputi:

- Laporan hasil perbaikan
- Rencana tindakan berikutnya
- Penanggung jawab
- Batas waktu pelaksanaan

Hasil rapat tinjauan manajemen (Risalah Rapat) didistribusikan kepada seluruh departemen dan segera ditindaklanjuti bila ada masalah yang harus diselesaikan. Pelaksanaan tindakan dimonitor oleh *Management Representative* berkoordinasi dengan pejabat yang ditunjuk.

C. Audit Badan Sertifikasi

Setelah tahapan implementasi dan audit internal sistem manajemen dilakukan maka organisasi dapat melakukan audit sertifikasi sistem manajemen dengan menghubungi badan atau lembaga sertifikasi untuk mengesahkan sistem manajemen yang telah diterapkan sudah sesuai dengan persyaratan standar. Tahapan audit sertifikasi ISO, terlihat pada gambar berikut:



Gambar 4.2. Tahapan Audit Badan Sertifikasi

Pada tahapan awal, auditor akan melakukan audit dokumentasi yang disebut juga sebagai *audit stage 1*. Auditor akan melakukan peninjauan semua dokumentasi yang ada dan membandingkannya dengan persyaratan standar ISO apakah apa yang telah didokumentasikan sudah sesuai dengan persyaratan standar.

Setelah *audit stage 1* selesai maka selanjutnya akan dijadwalkan untuk audit sertifikasi/*audit stage 2*. Pada *audit stage 2*, auditor akan melakukan pengecekan di semua departemen sesuai ruang lingkup audit untuk memastikan apakah dokumen yang telah ditetapkan sudah diimplementasikan oleh semua departemen. Hasil *audit stage 2* yang akan menentukan apakah organisasi yang diaudit berhak mendapatkan sertifikasi ISO atau tidak. Jika ada temuan dari hasil audit maka organisasi wajib melakukan tindakan perbaikan temuan terlebih dahulu.

Sertifikat ISO yang diterbitkan oleh Lembaga Sertifikasi berlaku selama 3 (tiga) tahun. Setiap tahun dilakukan audit surveillance oleh Lembaga Sertifikasi. Pada audit surveillance, auditor hanya mengaudit beberapa bagian dari proses sistem manajemen seperti proses utama dari suatu proses bisnis (audit internal, tinjauan manajemen, tindakan koreksi & korektif) sehingga audit surveillance hanya membutuhkan waktu yang lebih singkat. Tujuannya adalah agar Lembaga Sertifikasi mengaudit sebagian proses bisnis setidaknya dua kali selama siklus pengawasan 2 tahun.

Pada tahun ketiga berakhirnya sertifikat ISO, maka akan dilakukan audit re-sertifikasi. Auditor dari Lembaga Sertifikasi akan melihat pelaksanaan setiap proses di dalam sistem manajemen organisasi untuk memeriksa kesesuaian dengan standar ISO, serta dokumentasi organisasi, efektivitas proses dan perbaikan berkelanjutan. Audit ini pada umumnya dilakukan beberapa auditor dalam beberapa hari untuk menyelesaikan, tergantung pada ukuran organisasi dan jumlah proses dalam sistem manajemen organisasi.





[halaman sengaja dikosongkan]

ISO 37001:2016 SISTEM MANAJEMEN ANTI PENYUAPAN (SMAP)

A. Pendahuluan

Tindak pidana korupsi di Indonesia sudah meluas dalam masyarakat. Perkembangannya terus meningkat dari tahun ke tahun, baik dari jumlah kasus yang terjadi dan jumlah kerugian keuangan negara maupun dari segi kualitas tindak pidana yang dilakukan semakin sistematis serta lingkupnya yang memasuki seluruh aspek kehidupan masyarakat.

Meningkatnya tindak pidana korupsi yang tidak terkendali akan membawa bencana tidak saja terhadap kehidupan perekonomian nasional tetapi juga pada kehidupan berbangsa dan bernegara pada umumnya. Tindak pidana korupsi yang meluas dan sistematis juga merupakan pelanggaran terhadap hak-hak sosial dan hak-hak ekonomi masyarakat, dan karena itu semua maka tindak pidana korupsi tidak lagi dapat digolongkan sebagai kejahatan biasa melainkan telah menjadi suatu kejahatan luar biasa. Begitu pun dalam upaya pemberantasannya tidak lagi dapat dilakukan secara biasa, tetapi dituntut cara-cara yang luar biasa.

Penegakan hukum untuk memberantas tindak pidana korupsi yang dilakukan secara konvensional selama ini terbukti mengalami berbagai hambatan. Untuk itu diperlukan metode penegakan hukum secara luar biasa melalui pembentukan suatu badan khusus yang mempunyai kewenangan luas, independen serta bebas dari kekuasaan manapun dalam upaya pemberantasan tindak pidana korupsi, yang pelaksanaannya dilakukan secara optimal, intensif, efektif, profesional serta berkesinambungan.

Dalam rangka mewujudkan supremasi hukum, Pemerintah Indonesia telah meletakkan landasan kebijakan yang kuat dalam usaha memerangi tindak pidana korupsi. Berbagai kebijakan tersebut tertuang dalam berbagai peraturan perundang-undangan, antara lain dalam Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Nomor XI/MPR/1998 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi, dan

Nepotisme; Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme, serta Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi.

Berdasarkan ketentuan Pasal 43 Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001, badan khusus tersebut yang selanjutnya disebut Komisi Pemberantasan Korupsi, memiliki kewenangan melakukan koordinasi dan supervisi, termasuk melakukan penyelidikan, penyidikan, dan penuntutan, sedangkan mengenai pembentukan, susunan organisasi, tata kerja dan pertanggung jawaban, tugas dan wewenang serta keanggotaannya diatur dengan Undang - Undang. Undang-Undang ini dibentuk berdasarkan ketentuan yang dimuat dalam Undang-Undang tersebut di atas. Pada saat sekarang pemberantasan tindak pidana korupsi sudah dilaksanakan oleh berbagai institusi seperti kejaksaan dan kepolisian dan badan-badan lain yang berkaitan dengan pemberantasan tindak pidana korupsi, oleh karena itu pengaturan kewenangan Komisi Pemberantasan Korupsi dalam Undang-Undang ini dilakukan secara berhati-hati agar tidak terjadi tumpang tindih kewenangan dengan berbagai instansi tersebut.

B. Pengertian ISO 37001:2016

Penyuapan adalah tindakan memberikan atau meminta uang, barang, atau bentuk lain dari pemberi suap kepada penerima suap dengan maksud agar penerima suap memberikan kemudahan berupa tindakan atau kebijakan dalam wewenang penerima suap sesuai dengan kepentingan pemberi suap. Suap dapat membuat orang yang berhak kehilangan haknya, dan orang yang tidak berhak mendapatkannya. Suap adalah sesuatu yang sangat merusak tatanan masyarakat.

Apabila jika suap telah menjadi kebiasaan atau tradisi, maka bisa menghancurkan sebuah negara. Yang menjadi korbannya ialah rakyat dan juga generasi penerus bangsa dengan kondisi negara yang carut marut. Suap seperti penyakit yang secara diam-diam menggerus keadilan dan kemanusiaan. Penyuapan adalah salah satu masalah kompleks pada saat ini. Meskipun sudah ada upaya nasional dan internasional untuk memerangnya, penyuapan masih terus terjadi di seluruh dunia.

Bank Dunia memperkirakan bahwa lebih dari USD 1 triliun dikeluarkan untuk melakukan penyuapan setiap tahunnya, dengan dampak merusak, seperti pengikisan stabilitas politik, peningkatan biaya bisnis dan kontribusi terhadap peningkatan kemiskinan. Pada perdagangan global, penyuapan merupakan hambatan yang signifikan, sementara bagi organisasi, hal itu memiliki dampak yang sangat negatif terhadap kinerja karyawan dan organisasi.

Pemerintah dibanyak negara telah mengambil tindakan untuk menangani penyuapan melalui undang-undang nasional dan juga kesepakatan internasional seperti Konvensi Perserikatan Bangsa-Bangsa dalam melawan Korupsi, namun masih banyak yang dapat dilakukan. Budaya anti-penyuapan dalam organisasi dapat berkontribusi secara signifikan terhadap perang melawan penyuapan dan mendukung langkah-langkah nasional dan internasional untuk menekan terjadinya korupsi.

1. Apa Itu ISO 37001:2016?

Pada mulanya, badan standardisasi nasional di Inggris yaitu BSI (British Standard Institution) menerbitkan Standar nasional yaitu BS 10500:2011 yang isinya mengenai Sistem Manajemen Anti Penyuapan. BSI adalah organisasi standardisasi tertua yang ada di dunia, didirikan pada tahun 1901 yang mewakili pemerintah kerajaan Inggris dalam forum pengembangan Standar di tingkat Internasional. Kemudian BSI membawa standar nasional tersebut, untuk menjadi bahan usulan bagi penyusunan Standar Internasional mengenai Sistem Manajemen Anti Penyuapan.

Pada tanggal 14 Oktober 2016, secara resmi lembaga ISO menetapkan standar baru dengan nama ISO 37001:2016. Standar ISO 37001 adalah sistem manajemen anti suap yang dirancang untuk membantu organisasi menetapkan, menerapkan, memelihara dan meningkatkan program kepatuhan anti-suap. Dalam pelaksanaannya, dilakukan penanaman budaya anti suap dalam suatu organisasi dan penerapan kontrol yang sesuai. Hal ini akan meningkatkan peluang mendeteksi penyuapan sejak dini. Selain dikeluarkan oleh badan ISO, standar ini juga diadopsi oleh lembaga IEC sehingga sering dituliskan sebagai ISO/IEC 37001.

Standar ini mencakup penyuapan di sektor publik, swasta maupun nirlaba, termasuk penyuapan oleh dan terhadap sebuah organisasi atau stafnya, dan suap yang dibayarkan atau diterima melalui atau oleh pihak ketiga. Penyuapan bisa terjadi di mana saja, dengan nilai berapa saja, dan dapat melibatkan keuntungan finansial atau non finansial.

2. Apa Tujuan dari ISO 37001?

- Merupakan suatu perangkat untuk membantu sebuah organisasi dalam mengembangkan, menerapkan, merawat dan memperbaiki pelaksanaan program anti suap.
- Memberikan persyaratan dan panduan untuk membangun, menerapkan, memelihara dan meningkatkan sistem manajemen anti penyuapan.
- Sertifikasi ISO 37001 ini bukan bertujuan untuk dapat menjamin bahwa di suatu Organisasi tidak akan ada suap, namun pemenuhan terhadap standar ini dapat menunjukkan keseriusan dari sebuah organisasi untuk mencegah penyuapan.

3. Apa Saja Keuntungan Bagi Organisasi yang Menerapkan ISO 37001?

- Bisa memperkecil peluang tindakan korupsi dan suap.
- Berpotensi bisa menyelesaikan suap yang dilakukan oleh organisasi atau personalia organisasi atau asosiasi bisnis yang bertindak atas nama organisasi atau untuk keuntungan organisasi, maupun suap yang dilakukan oleh organisasi atau personalia organisasi atau asosiasi bisnis dalam kaitannya dengan kegiatan organisasi.
- Menggunakan pendekatan berbasis risiko, sehingga dapat membantu perusahaan untuk membuat keputusan yang lebih baik mengenai mitra bisnis dan pihak ketiga, dengan cara mengelola risiko dari hubungan kerjasama tersebut.
- Sistem ini dapat diterapkan secara independen atau integrasi kedalam sistem manajemen keseluruhan.
- Meningkatkan kepercayaan pada pihak pemangku kepentingan dengan menunjukkan manajemen rantai pasokan yang lebih kuat dan aman.
- Meningkatkan kepuasan pelanggan dengan menunjukkan kemampuan untuk memenuhi persyaratan khusus pelanggan.
- Membantu memberikan jaminan kepada manajemen dan pemilik dari suatu organisasi, penyandang dana, pelanggan dan rekan bisnis lainnya. Bahwa organisasi tersebut telah melaksanakan praktek kontrol anti suap yang baik yang diakui secara internasional.
- Dalam hal penyelidikan, dapat membantu memberikan bukti kepada jaksa atau pengadilan bahwa organisasi tersebut telah mengambil langkah-langkah untuk mencegah penyuapan.

4. Siapa Saja yang dapat Menggunakan ISO 37001?

- Desain standar ini cukup fleksibel, sehingga bisa digunakan untuk berbagai jenis dan skala organisasi maupun beragam konteks budaya. Dapat disesuaikan sesuai dengan ukuran dan sifat organisasi dan risiko suap yang dihadapinya, seperti : sektor publik, swasta maupun non profit.
- Dirancang untuk adaptif, sehingga mudah diintegrasikan ke dalam sistem manajemen lain yang sudah ada dalam sebuah organisasi.

Apapun jenis organisasi, yang membutuhkan sertifikasi atau tidak, penerapan standar ISO 37001 dalam operasional organisasi akan menjadi kebutuhan. Dimana pimpinan utama organisasi harus menjamin bahwa organisasi tersebut dapat beroperasi secara berkesinambungan. Oleh karena itu, analisa risiko terhadap munculnya suap menjadi kebutuhan dalam organisasi.

C. Implementasi SMAP/ISO 37001:2016

Pada dasarnya, klausul penerapan ISO 37001:2016 tidak jauh berbeda dengan klausul yang ada pada ISO 9001:2015 (sama-sama terdiri dari 10 klausul). Perbedaan utama adalah pada klausul 5 mengenai penunjukan Dewan Pengarah dan Fungsi Kepatuhan Anti Penyuaan serta pada klausul 8 mengenai penyusunan *Standard Operasional Procedure* perusahaan. Gambaran besar langkah-langkah implementasi di antaranya:

- Kebijakan anti-suap, prosedur, dan pengendalian.
- Kepemimpinan & komitmen dari pimpinan.
- Penunjukan pengawas anti suap.
- Pelatihan anti-suap terhadap semua pihak terkait.
- Melakukan penilaian risiko suap untuk semua aktifitas.
- Pelaporan, monitoring, investigasi dan ulasannya.
- Tindakan korektif dan perbaikan terus-menerus.

Pada bab ini akan dijelaskan 3 (tiga) tahapan utama dalam implementasi ISO 37001:2016.

1. Pembentukan Struktur Tim ISO 37001:2016

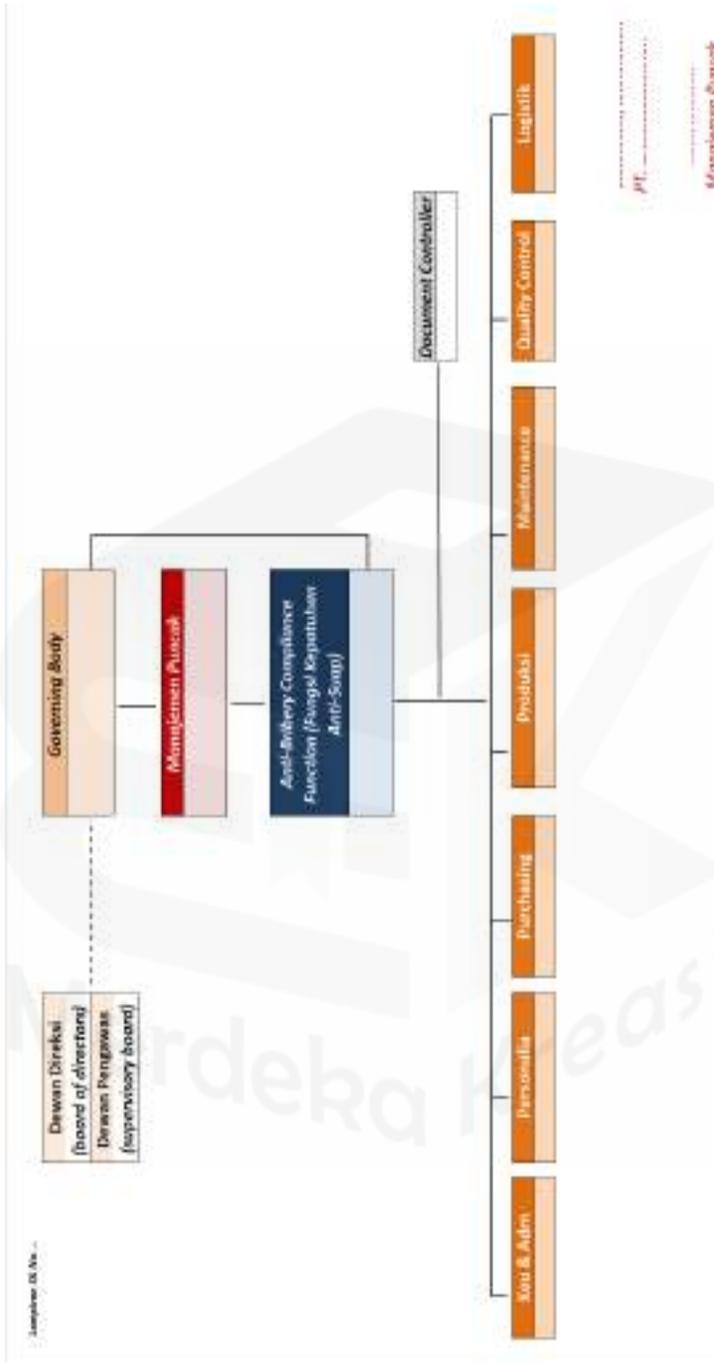
Perbedaan struktur team ISO 37001:2016 dengan ISO 9001:2015 adalah adanya penambahan jabatan *Governing Body* dan *Anti Bribery Compliance Function* (Fungsi Kepatuhan Anti Suap). *Governing Body* adalah kelompok atau badan:

- yang memiliki tanggung jawab dan wewenang tertinggi untuk kegiatan, tata kelola dan kebijakan organisasi, dan
- yang mana *Top Management* bertanggung jawab memberikan pelaporan kepada *Governing Body*.

Governing Body umumnya adalah:

- dewan direksi (*board of directors*), atau
- dewan pengawas (*supervisory board*),

yang memiliki tanggung jawab pengawasan umum berkenaan dengan organisasi. Tanggung jawab ini mencakup pengawasan terhadap sistem manajemen anti-penyuapan organisasi. *Anti Bribery Compliance Function* (Fungsi Kepatuhan Anti Penyuapan) adalah Orang atau beberapa orang yang bertanggung jawab dan berwenang atas penerapan sistem manajemen anti-penyuapan.



Gambar 5.1. Struktur Tim ISO 37001:2016

2. Penyusunan *Standard Operational Procedure* (SOP) yang Berkaitan dengan Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP)

Mengacu pada Klausul 8 (Operasi) maka Perusahaan melalui Document Controller harus menyusun SOP SMAP untuk mendukung kegiatan implementasi SMAP. Berikut beberapa SOP SMAP yang direkomendasikan untuk disusun yaitu:

1. Prosedur Anti Penyuapan *Due Diligence*

Due Diligence atau Uji Kelayakan adalah proses untuk:

- menilai lebih jauh sifat dan tingkat risiko penyuapan; dan
- membantu organisasi membuat keputusan dalam hubungannya terhadap:
 - transaksi spesifik,
 - proyek,
 - aktivitas,
 - rekanan bisnis, dan
 - personil.

Tujuan melakukan *due diligence* pada transaksi, proyek, aktivitas, rekan bisnis atau personil organisasi tertentu adalah untuk mengevaluasi lebih lanjut lingkup, skala, dan sifat (*scope, scale, and nature*) dari risiko penyuapan diatas risiko rendah (*low bribery risks*) yang teridentifikasi sebagai bagian dari penilaian risiko organisasi.

2. Prosedur Anti Penyuapan Hadiah dan Keramahtamahan lainnya

Top Management menetapkan aturan yang dirancang terkait *gifts and hospitality* dengan tujuan untuk mencegah:

- penawaran (*offering*),
- penyediaan atau penerimaan hadiah (*provision or acceptance of gifts*),
- penyediaan atau penerimaan keramahtamahan atau hiburan (*hospitality*),
- penyediaan atau penerimaan sumbangan (*donations*), dan
- keuntungan serupa lainnya (*similar benefits*),

dimana keseluruhan hal di atas tersebut adalah merupakan, atau dapat dianggap sebagai suatu bentuk penyuapan.

3. Prosedur Anti Penyuapan Investigasi dan Penanganan Suap

Prosedur Investigasi dan Penanganan Penyuapan (*Investigating and dealing with bribery*) ini meliputi mulai dari Tahapan penerima laporan

dugaan penyuapan, hingga Investigasi dan penanganan penyuapan, serta review terkait Sistem Manajemen Anti-Penyuapan di suatu organisasi. Prosedur ini mengatur tahapan:

- aturan umum Investigasi dan penanganan penyuapan
- *Compliance Function* sebagai penerima laporan dugaan penyuapan
- penanggung jawab penyelidikan dan penanganan masalah
- penilaian fakta dan tingkat keparahan potensial
- personil yang melakukan investigasi
- faktor pertimbangan penyelidikan dan tindak lanjut
- pelaporan hasil penyelidikan
- penerapan tindak lanjut
- review prosedur anti-penyuapan

4. **Prosedur Anti Penyuapan Komitmen Anti Penyuapan**

Prosedur Komitmen Anti-Penyuapan Rekan Bisnis ini meliputi mulai dari Tahapan Penetapan aturan terhadap Komitmen, hingga dokumentasi Komitmen anti-penyuapan secara tertulis terkait Sistem Manajemen Anti-Penyuapan di suatu organisasi. Prosedur ini mengatur tahapan:

- Aturan terhadap Komitmen anti-penyuapan Rekan Bisnis
- Tidak diharuskan ada komitmen anti-penyuapan untuk risiko penyuapan rendah
- Kemungkinan komitmen anti-penyuapan didapatkan
- Komitmen anti-penyuapan secara tertulis

5. **Prosedur Anti Penyuapan Kontrol Keuangan**

Kontrol keuangan adalah sistem manajemen dan proses yang dilaksanakan oleh organisasi untuk:

- mengelola transaksi keuangan dengan benar dan
- mencatat transaksi keuangan secara akurat, lengkap dan tepat waktu.

6. **Prosedur Anti Penyuapan Kontrol non Keuangan**

Kontrol non-keuangan adalah sistem dan proses manajemen yang dilaksanakan oleh organisasi untuk membantu memastikan bahwa aspek pengadaan, operasional, komersial dan aspek non-keuangan lainnya dikelola dengan baik.

7. **Prosedur Anti Penyuapan Pembayaran Fasilitasi dan Pemerasan**

Pembayaran fasilitasi (*Facilitation payment*) adalah istilah yang terkadang diberikan untuk pembayaran ilegal atau pembayaran tidak resmi yang dilakukan sebagai imbalan atas jasa (dimana seharusnya

jasa tersebut memang layak dan sah diterima oleh pembayar tanpa perlu melakukan pembayaran fasilitasi (*facilitation payment*) tersebut).

Pembayaran pemerasan (*extortion payment*) adalah ketika uang secara paksa diambil dari Personil oleh ancaman nyata atau yang dirasakan terhadap kesehatan, keselamatan, atau kebebasan dan berada di luar cakupan standar ini.

8. **Prosedur Anti Penyuapan Perencanaan dan Pengendalian Operasional**

Top Management memastikan Tindakan Perencanaan dan Pengendalian Operasional tersebut dilaksanakan dengan:

- menetapkan kriteria untuk proses;
- menerapkan pengendalian proses sesuai dengan kriteria;
- menyimpan informasi terdokumentasi sejauh diperlukan untuk memiliki keyakinan bahwa proses telah dilakukan sesuai rencana.

9. **Prosedur Anti Penyuapan Pengendalian Resiko Penyuapan**

Tujuan dari penilaian risiko penyuapan adalah agar organisasi dapat membentuk landasan yang kokoh bagi sistem manajemen anti-penyuapannya. Penilaian risiko penyuapan meliputi aktivitas:

- a. Mengidentifikasi risiko penyuapan, dimana untuk kemudian sistem akan fokus pada hal tersebut; artinya risiko penyuapan dianggap oleh organisasi menjadi prioritas untuk dilakukan:
 - mitigasi risiko penyuapan,
 - pengendalian pelaksanaan, dan
 - alokasi personil kepatuhan, sumber daya, dan kegiatan.
- b. Bagaimana organisasi melakukan:
 - penilaian risiko penyuapan,
 - metodologi apa yang digunakan,
 - bagaimana risiko suap dinilai dan diprioritaskan, dan
 - tingkat risiko penyuapan yang diterima atau ditolerir, semuanya atas kebijakan organisasi.

10. **Prosedur Anti Penyuapan Partisipasi dan Peningkatan Kepedulian Budaya Anti Penyuapan**

Partisipasi Kepedulian (*Raising Concerns*), adalah suatu sikap atau tindakan secara sukarela melaporkan kepada bagian atau fungsi yang relevan bila ditemukan ada indikasi dan atau tindakan yang melanggar budaya anti penyuapan. Prosedur ini mengatur tahapan:

- Aturan dalam pelaporan dengan etiket yang baik
- Memperlakukan laporan secara rahasia untuk melindungi identitas pelapor dan orang lain yang terlibat dalam laporan
- Mengizinkan pelaporan tanpa nama
- Perlindungan pada personel yang membuat laporan
- Menerima saran dari orang jika dihadapkan ada upaya penyuapan

11. Prosedur Anti Penyuapan Tinjauan Fungsi Kepatuhan Anti Penyuapan

Prosedur ini mengatur tahapan:

- Tinjauan oleh *Anti-Bribery Compliance Function*
- Pelaporan Tinjauan *Anti-Bribery Compliance Function*

12. Prosedur Anti Penyuapan Tinjauan *Top Management* dan *Governing Body*

Prosedur ini mengatur tahapan:

- Tinjauan oleh *Top Management (Top management review)*.
- Tinjauan oleh *Governing Body (Governing Body review)*.

Terlampir contoh formulir yang bisa dipakai oleh perusahaan untuk dijadikan lampiran dalam SOP:

DUE DILIGENCE

Nama Pembeli : Tanggal Pembelian :		Risiko terkait karyawan, Rekan Bisnis dan Hubungan kerjasama				Tindakan due diligence yang diperlukan			Keterangan Tambahan	
No	Nama (Karyawan, rekan bisnis, partai politik, badan amal, pemerintah lainnya)	Hubungan kerjasama (transaksi/proyek/rekan bisnis/posisi karyawan)	tahap kerjasama saat ini (perencanaan/ sedang berjalan/...)	Judul Risiko risk title	Sumber Risiko risk source	Tingkat Risiko	menunda hubungan kerjasama	menghentikan hubungan kerjasama		memerangi hubungan kerjasama
1	PT. Rekan Bisnis 1 supplier alat berat	supplier	sedang berjalan	risiko penyusutan pada Kepala dan Staf Departemen Purchasing	Rekan Utama (yang memberikan supply pada Kepala dan Staf Departemen Purchasing)	High			memerangi hubungan kerjasama ... dan jika abstrakan tembak upaya penyusutan maka akan dilakukan pemeliharaan kerjasama	
2				risiko penyusutan Kepala atau Staf Departemen Marketing kepada Pemasangan	Kepala atau Staf Departemen Marketing (yang memberikan supply kepada Pemasangan)	Medium				

PT.

DAFTAR REKAN BISNIS ANTI PENYUAPAN		No. Dokumen
		Revisi
		Tanggal Berlakunya

Update Terakhir : ... Dibuat Oleh : ...

No.	Nama Rekan Bisnis	Barang / Jasa yang Disediakan	Rekan Bisnis dalam kendali		Rekan Bisnis diluar kendali		Alamat/ PIC/ No. Telepon
			Menerapkan kontrol anti-penyuapan	Tidak menerapkan kontrol anti-penyuapan	Menerapkan kontrol anti-penyuapan	Tidak menerapkan kontrol anti-penyuapan	
1	PT. Rekan Bisnis 1	Pemasak Alat Berat	x menerapkan dengan baik				Jl. Bekasi raya
2	PT. Rekan Bisnis 2	Pemasak Spare Part				x diluar kendali PT. Perusahaan Anda	Jl. Jakarta raya
3							
4							
5							
..							

PT .

No. Dokumen
Revisi
Tanggal Berlaku

KRITERIA BATASAN HADIAH & KERAMAHTAMAHAN

No	Nama Hadiah	Pengeluaran maksimum (maximum expenditure)		Frekuensi maksimum	Kewajiban (responsibility)		Hukum dan peraturan terkait	Pemberian atau penerimaan diatas nilai atau frekuensi yang dibentakan		Tindakan Disiplin jika terjadi pelanggaran
		Lokasi aktivitas	Jenis hadiah dan keramahatamahan		Lokasi aktivitas	Serioritas pemberi atau penerima		Perlu persetujuan Manager atas Atasan	Perlu dokumentasikan	
1	Kendaraan roda empat	Lokasi aktivitas	nilai kendaraan maks Rp 200jt	1 kali per tahun				perlu persetujuan Manajle meso Puncak	perlu dokumentasikan	surat peringatan (1)

PT. _____

LAPORAN HASIL INVESTIGASI & PENANGANAN PENYUAPAN

No. Dokumen	_____
Revisi	_____
Tanggal Berlaku	_____

1. IDENTIFIKASI Formulir

1.1 Identifikasi Laporan

Nama Divisi: _____
 Nomor Surat: _____
 Tanggal Surat: _____
 Deskripsi awal laporan: _____

Penegapan kebijakan: Disipliner anti penyuapan Sistem manajemen anti penyuapan
 (jika ada) Lainnya: _____

Tanggal: _____
 Lokasi: _____
 Nama/No. surat: _____

Membina Laporan

1.2 Identifikasi Masalah

Indikasi yang terdapat: _____
 (Tipe) dan/atau ditemukan: _____

dari hasil wawancara dengan

2. PENYELIDIKAN

2.1 Asal Masalah

Maksud investigasi (untuk mencari tahu):
 Ada history compliance issues
 Audit internal (internal audit)
 Insiden lain yang muncul dari line manager atau
 Laporan dari pengaduan (whistleblower) atau
 Lainnya: _____

2.2 Mewakili dari sumber daya pribadi

Maksud yang dilakukan investigasi untuk:
 mencari tahu _____
 mencari siapa yang _____
 (jika ada, tulis) _____

2.3 Peralihan dan Penanganan Masalah

Maksud yang dilakukan investigasi untuk mencari:
 penyebab, yaitu _____
 dan/atau penyebab lainnya, yaitu _____

dari hasil wawancara dengan

3. DEKONSTRUKSI PENYUAPAN (DPA)

Faktor apa saja yang berkontribusi, yaitu:

No. Faktor	Detail
1)	
2)	
3)	
4)	
5)	
6)	
7)	
8)	
9)	
10)	

Membina Investigasi

4. RELASI

Hasil penyelidikan diuraikan kepada: Top Management
 Anti-bribe compliance function

dari hasil wawancara dengan Top Management

5. TEMUAN

5.1 Temuan Kebijakan

Berkepatutan dan jujur
 Sesuai dengan peraturan perusahaan
 Sesuai dengan kode etik

5.2 Temuan Praktis/Insiden

Berkepatutan dan jujur (jika ada) namun terdapat yang dipertanyakan
 Sesuai dengan peraturan perusahaan (jika ada) namun terdapat yang dipertanyakan
 Sesuai dengan kode etik (jika ada) namun terdapat yang dipertanyakan

5.3 Temuan Prilaku/Insiden

Perilaku yang baik
 Sesuai dengan kode etik (jika ada)

5.4 Temuan Lain-lain

Temuan lain yang perlu ditindaklanjuti

Top Management

6. REKOMENDASI

Status investigasi: Selesai Tidak Selesai
 Status penanganan permasalahan: Selesai Tidak Selesai
 Status penanganan pengaduan: Selesai Tidak Selesai

Top Management

RENCANA ANTI-PENYUAPAN

ANTI-BENEFIT PLAN

No. Dokumen: 0
Revisi: 0
Tanggal Berlaku: 0

No	Proses Bisnis / Arahan proses bisnis	Isa / Permasalahan / Identifikasi / Risiko	Level / Penyusapan / Indikator / Kategori	Sifat / Substansi / Identifikasi / Kategori / Risiko	Pengendalian / Kontrol / Kategori / Risiko	Tingkat Risiko / Penyusapan / Identifikasi / Risiko	Upaya pengendalian / pengendalian / Kategori / Risiko	Mekanisme Kontrol / Kontrol / Kategori / Risiko	Pengaruh / Kategori / Risiko	Kriteria / Kategori / Risiko	Sumber Data / Kategori / Risiko	Pemangku / Kategori / Risiko	Dibuat / Kategori / Risiko
1	proses penerimaan / pengiriman / Kategori / Risiko	Identifikasi / Kategori / Risiko	Identifikasi / Kategori / Risiko	Identifikasi / Kategori / Risiko	Identifikasi / Kategori / Risiko	Identifikasi / Kategori / Risiko	Identifikasi / Kategori / Risiko	Identifikasi / Kategori / Risiko	Identifikasi / Kategori / Risiko	Identifikasi / Kategori / Risiko	Identifikasi / Kategori / Risiko	Identifikasi / Kategori / Risiko	Identifikasi / Kategori / Risiko
2													
3													
4													
5													

PT.

TAHAPAN TINDAKAN PEMBAYARAN FASILITASI DAN PEMERASAN

No. Dokumen :
 Revisi :
 Tanggal Beraku :

Nama Penitip :
 Tanggal Pelaksanaan :

No	Jenis Pembayaran (fasilitas/pemerasan)	Identitas Peminta Bayaran	Jabatan/ Posisi	Tindakan Penerimaan		Tindakan Organisasi	
				Membuat rekaman acara (record of the event)	Melaporkan kejadian kepada anti-bribery compliance function	Mempunyai kejadian tersebut (anti-bribery compliance function)	Mencatat dengan benar pembayaran di rekening PT. Perusahaan Anda (jika sesuai)
1	pembayaran fasilitas/ oleh Dept XYZ (Kepsa Dept. Purchasing)	pejabat publik an Dept ABC	pejabat publik bidang administratif	rekaman acara telah diblokumentasikan pada tanggal 12 des 2020	telah dilaporkan kepada anti-bribery compliance function pada tanggal 20 des 2020	telah dilakukan penuntutan yang berakhir on 04k XYZ pada tanggal 22 des 2020	telah dilaporkan kepada Akat Bersewang pada tanggal 27 des 2020
2							

IDENTIFIKASI DAN PENGENDALIAN REKAN BISNIS

No. Dokumen: /
 Revisi: /
 Tanggal Berlaku: /

Nama Perihal Tanggal Perbaikan		"Risiko / Status terkait Rekan Bisnis"									
No	Identifikasi Risiko	Status rekan bisnis berdasar di luar kendali	Tingkat Risiko	Latar Belakang	Tidak mematuhi kontrol anti-penyusutan		"memenuhi kontrol anti-penyusutan, namun di luar kendali"			"terpapar pada risiko bisnis tidak dibarengi dengan prosedur/ kebijakan/ mekanisme logistik dokumen kontrol"	
					Akumulasi Risiko	Akumulasi Risiko	lempah keur lempah bisa menjadi kontrol anti-penyusutan	tidak mematuhi kontrol anti-penyusutan/ prosedur/ kebijakan/ mekanisme logistik dokumen kontrol	lempah keur lempah bisa menjadi kontrol anti-penyusutan		
1	PT. Status Risiko	di luar kendali	rendah	tidak ada	tidak ada	tidak ada	tidak ada	tidak ada	tidak ada	tidak ada	tidak ada
2	PT. Status Risiko	di luar kendali	rendah	tidak ada	tidak ada	tidak ada	tidak ada	tidak ada	tidak ada	tidak ada	tidak ada

* pilih salah satu

PELAKSANAAN ISO 37001:2016

No. Dokumen	Revisi	Tanggal Penerbitan	Materi	Materi Pokok		No. Dokumen	Revisi	Tanggal Penerbitan								
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

PT.	
KRITERIA RISIKO PENYUAPAN	
No. Dokumen
Revisi
Tanggal Berlaku

DEFINISI RINGKAS (SUMMARY OF THE DEFINITION)

R Risiko, yaitu kegiatan yang dilakukan untuk mengurangi risiko yang terjadi proses operasional

NR Non Risk, yaitu kegiatan atau kegiatan operasional dan pemantauan, dan dilakukan insidental

B Normal, yaitu kegiatan dimana suatu kegiatan risiko dan non-risiko berjalan sesuai alir dan tujuan proses standar

SR Abnormal, yaitu kegiatan dimana suatu kegiatan risiko dan non-risiko tidak sesuai dengan kondisi standar yang ditetapkan dan diinginkan.

C Emergency, yaitu peristiwa penyusapan muncul ketika aktivitas dilakukan dalam situasi emergency darurat.

LEVEL/SCOPE - CONSEQUENCE

Ranking	Aspek Risiko Penyusapan	Skala/level (0) - konsekuensi terapan				
		1	2	3	4	5
		1/Low Sangat sedikit Kecil kemungkinan terjadi penyusapan (kejadian risiko penyusapan) di tempat kerja Insial: perovisoo (kejadian risiko penyusapan) terjadi 3 kali dalam setahun	2/Low Kecil kemungkinan terjadi penyusapan (kejadian risiko penyusapan) di tempat kerja (tidak penyusapan (kejadian risiko penyusapan) terjadi 2-3 kali dalam setahun)	3/Low Mungkin dapat terjadi suatu penyusapan (kejadian risiko penyusapan) di tempat kerja (insial: 6-10 kali dalam setahun)	4/Moderate Cenderung terjadi suatu penyusapan (kejadian risiko penyusapan) di tempat kerja (insial: 21-29 kali dalam setahun)	5/Extreme Sering terjadi penyusapan (kejadian risiko penyusapan) di tempat kerja (insial: diatas 20 kali dalam setahun)
Konsekuensi/20 konsekuensi/keparahan / (berjalan / kerusakan)	1 Insial: Rp 500.000.000 < nilai uang < Rp 1.000.000.000	1/Low	2/Low	3/Low	4/Low	5/Moderate
	2 Insial: Rp 1.000.000.000 < nilai uang < Rp 15.000.000.000	3/Low	4/Low	4/Moderate	5/Moderate	16/High
	3 Insial: Rp 30.000.000.000 < nilai uang < Rp 50.000.000.000	3/Low	4/Moderate	5/Moderate	12/High	15/High
	4 Insial: Rp 50.000.000.000 < nilai uang < Rp 100.000.000.000	4/Low	5/Moderate	11/High	18/High	20/Extreme
	5 Insial: nilai uang > Rp.100.000.000	5/Moderate	16/High	15/High	20/Extreme	20/Extreme

TINGKAT RISIKO - TINGKAT PERUBAHAN

TINGKAT RISIKO	POTENSI PERUBAHAN	TINGKAT PERUBAHAN
Extreme	= 30	Tidak dapat diterima (stop) Perbaikan tidak boleh dilakukan sampai tingkat risiko penyusapan diturunkan. Jika risiko penyusapan tidak mungkin diturunkan, maka pekerjaan harus dihentikan dan tidak boleh dilanjutkan. Perbaikan dapat dilakukan
Risiko Tinggi (High)	10 - 20	Terdapat pengendalian segera dilakukan untuk menurunkan tingkat risiko penyusapan. Keterlibatan manajemen diperlukan untuk pengendalian tersebut.
Risiko Sedang (Moderate)	5 - 10	Harus dilakukan pengendalian tambahan untuk menurunkan Tingkat Risiko Penyusapan. Pengendalian tambahan harus diterapkan dalam periode waktu tertentu.
Risiko Rendah (Low)	< 5	Tidak diperlukan pengendalian tambahan. Diperlukan pemantauan untuk memastikan pengendalian yang ada dipertahankan dan dilaksanakan.

- KETERANGAN RINGKAS (SUMMARY OF THE DEFINITION)**
- R** Risiko Penyusapan Akibat Risiko Penyusapan dapat berupa antara lain:
1. mengoptimalkan risiko penyusapan dengan menggunakan metode pengendalian anti-penyusapan yang ada
 2. menambahkan atau memodifikasi kontrol anti-penyusapan
 3. menghentikan (temporarily) transaksi, proyek, aktivitas atau kerjasama
 4. tidak melanjutkan (shut down) transaksi, proyek, aktivitas atau kerjasama
 5. menangguhkan (suspend) transaksi, proyek, aktivitas atau kerjasama
 6. menewak (withdraw) transaksi, proyek, aktivitas atau kerjasama

3. Audit Internal dan Tinjauan Manajemen

a. Audit Internal

Organisasi harus melaksanakan audit internal pada rentang waktu yang direncanakan untuk menyediakan informasi apakah sistem manajemen anti penyuapan:

- a. Memenuhi untuk:
 - persyaratan organisasi itu sendiri untuk sistem manajemen anti penyuapan;
 - persyaratan dari standar ini;
- b. secara efektif diterapkan dan dipelihara.

Audit harus wajar, proposional dan berbasis risiko. Audit ini harus terdiri dari proses audit internal atau prosedur lain yang meninjau prosedur, pengendalian dan sistem untuk:

- a. penyuapan atau dugaan penyuapan;
- b. pelanggaran terhadap kebijakan anti penyuapan atau persyaratan sistem manajemen anti penyuapan;
- c. kegagalan rekan bisnis untuk memenuhi persyaratan anti penyuapan yang berlaku di organisasi; dan
- d. kelemahan dalam, atau peluang untuk peningkatan pada sistem manajemen anti penyuapan

Untuk memastikan objektivitas dan ketidakberpihakan dari program audit, organisasi harus memastikan audit dilakukan oleh:

- a. fungsi yang mandiri atau penetapan personel atau yang ditunjuk untuk proses ini; atau
- b. fungsi kepatuhan anti penyuapan (kecuali lingkup audit mencakup evaluasi sistem manajemen anti penyuapan itu sendiri, atau pekerjaan serupa dimana fungsi kepatuhan anti penyuapan bertanggung jawab); atau
- c. orang yang tepat dari departemen atau fungsi yang lain dari yang sedang diaudit; atau
- d. pihak ketiga yang sesuai; atau
- e. suatu grup yang terdiri dari a) sampai d).

Organisasi harus memastikan tidak ada auditor yang mengaudit lingkup kerjanya sendiri.

b. Tinjauan Manajemen

Tinjauan Manajemen pada ISO 37001:2016 terbagi menjadi 3 (tiga) tahapan yaitu :

a. Tinjauan Fungsi Kepatuhan Anti Penyuapan

Fungsi kepatuhan anti penyuapan harus menilai secara berkelanjutan apakah sistem manajemen anti penyuapan:

- cukup secara efektif mengelola risiko penyuapan yang dihadapi oleh organisasi;
- diterapkan secara efektif.

Fungsi kepatuhan anti penyuapan harus melaporkan pada rentang waktu terencana jika sesuai, kepada dewan pengarah (jika ada) dan manajemen puncak, atau komite yang sesuai dari dewan pengarah atau manajemen puncak, pada kecukupan dan penerapan dari sistem manajemen anti penyuapan, termasuk hasil investigasi dan audit.

PT. _____	
<u>Notulen Tinjauan Fungsi Kepatuhan Anti Penyuapan</u>	No. Dokumen : _____
	Revisi : _____
	Tanggal Berlaku : _____

Hari : _____
Waktu : _____
Tempat : _____

I. Materi Tinjauan

Tinjauan sistem manajemen anti-penyuapan oleh Anti-bribery compliance function yaitu:

a) Kecukupan Sistem Manajemen Anti-Penyuapan

Apakah sistem manajemen anti-penyuapan memadai untuk mengelola secara efektif risiko penyuapan yang dihadapi organisasi?

.....
.....

b) Efektivitas penerapan Sistem Manajemen Anti-Penyuapan

Apakah sistem manajemen anti-penyuapan telah diterapkan secara efektif?

.....
.....

c) Informasi lainnya

Hasil Investigasi dan Penanganan Penyuapan:

.....

Hasil Audit Internal:

.....

II. Pelaporan Tinjauan

Tinjauan Anti-Bribery Compliance Function ini secara *ad hoc* dilaporkan kepada:

- governing body
- manajemen puncak
- komite lain yang sesuai

Dibuat Oleh :

.....
Anti-Bribery Compliance Function

Diterima Oleh :

.....
Governing Body

Diterima Oleh :

.....
Top Management

b. Tinjauan Manajemen Puncak

Manajemen puncak harus meninjau sistem manajemen anti penyuapan organisasi, pada rentang waktu terencana, untuk memastikan keberlanjutan, kesesuaian, kecukupan dan keefektifan. Tinjauan manajemen puncak harus mencakup pertimbangan dari:

- status tindakan dari tinjauan manajemen sebelumnya;
- perubahan dalam isu internal dan eksternal yang relevan dengan sistem manajemen anti penyuapan;
- informasi pada kinerja sistem manajemen anti penyuapan, termasuk kecenderungan dalam:
 - 1). ketidak sesuaian dan tindakan korektif;
 - 2). hasil pemantauan dan pengukuran;
 - 3). hasil audit;
 - 4). laporan penyuapan;
 - 5). penyelidikan;
 - 6). sifat dan tingkat risiko penyuapan yang dihadapi oleh organisasi;
- keefektifan tindakan yang diambil untuk menunjukkan risiko penyuapan;
- peluang peningkatan berkelanjutan dari sistem manajemen anti penyuapan, seperti yang diacu pada 10.2.

Keluaran tinjauan manajemen puncak harus mencakup keputusan terkait dengan peluang peningkatan berkelanjutan dan setiap kebutuhan untuk perubahan pada sistem manajemen anti penyuapan. Ringkasan hasil tinjauan manajemen puncak harus dilaporkan kepada dewan pengarah (jika ada). Organisasi harus menyimpan informasi terdokumentasi sebagai bukti hasil tinjauan manajemen puncak.

Contoh:

PT. _____	No. Dokumen : FAP-TOP-12-02
Metode Tinjauan Top Management	Revisi : 00
	Tanggal Berlaku : 03 September 2019

Hari : _____
 Waktu : _____
 Tempat : _____

Rapat dibuka oleh: _____
 Rapat ditutup oleh: _____

I. Pembahasan Tinjauan Manajemen

No	Agenda	Pembahasan	Rencana Tindakan	Penanggung Jawab	Target Selesai
1.	status tindakan dari Tinjauan Manajemen sebelumnya				
2.	perubahan isu eksternal dan internal yang relevan				
3.	informasi kinerja sistem manajemen anti penyuapan				
	a) keberhasilan dan tindakan korektif (success/failure and corrective actions)				
	b) hasil pemantauan dan pengukuran (monitoring and measurement results)				
	c) hasil audit (audit results) dan tindakan korektif				
	d) laporan pencapaian (results of bribery)				
	e) insidien (incidents)				
	f) sifat dan tingkat risiko penyuapan (nature and extent of the bribery risk) yang dihadapi				
4.	efektivitas tindakan yang diambil untuk mengatasi risiko penyuapan				
5.	peluang untuk perbaikan terus-menerus (opportunities for continual improvement)				
6.	Pencapaian Tujuan (objectives) Anti-Penyuapan				
7.	Status terdapatnya kepatuhan (extent of compliance)				

II. Hasil Tinjauan Manajemen

Hasil Tinjauan Manajemen harus mencakup:

1. Penguasaan terkait dengan peluang perbaikan berkelanjutan (continual improvement) laporan audit/ hasil tinjauan Manajemen anti penyuapan, yaitu:

2. Kepatuhan terkait dengan keefektifan untuk perubahan pada sistem Manajemen anti penyuapan, yaitu:

3. Situasi lainnya, ...

Dibuat Oleh:

Diperiksa Oleh:

Ditandatangani:

Dibagikan kepada:

c. Tinjauan *Governing Body* (Dewan Pengarah)

Dewan pengarah (jika ada) harus melakukan tinjauan secara berkala Sistem Manajemen Anti Penyuapan berdasarkan informasi yang diberikan oleh manajemen puncak dan fungsi kepatuhan anti penyuapan dan setiap informasi lain yang diminta atau diperoleh dewan pengarah. Organisasi harus menyimpan ringkasan informasi terdokumentasi sebagai bukti hasil tinjauan dewan pengarah.



Contoh:

PT. _____	
<u>Notulen Tinjauan Governing Body</u>	No. Dokumen :
	Revisi :
	Tanggal Berlaku :

Hari :
Waktu :
Tempat :

Tinjauan sistem manajemen anti-penyuapan berdasarkan informasi yang diberikan oleh:

a) Manajemen Puncak (*top management*)

Informasi terkait adalah sebagai berikut:
.....
.....

Tinjauan atau Keputusan *Governing Body* adalah sebagai berikut:
.....
.....

b) Anti-bribery compliance function

Informasi terkait adalah sebagai berikut:
.....
.....

Tinjauan atau Keputusan *Governing Body* adalah sebagai berikut:
.....
.....

c) Informasi lainnya yang diminta atau diperoleh oleh *Governing Body*

Informasi terkait adalah sebagai berikut:
..... diterima dari
..... diterima dari

Tinjauan atau Keputusan *Governing Body* adalah sebagai berikut:
.....
.....

Dibuat Oleh :

Didokumentasikan Oleh :

.....
Governing Body

.....
Top Management



Bab 6

SISTEM JAMINAN HALAL (SJH)

A. Pengantar Sistem Jaminan Halal

1. Definisi Halal–Haram–Najis

Halal adalah Sesuatu yang dibolehkan menurut ketentuan Syariat Islam. Segala sesuatu halal kecuali dilarang di Qur'an dan Hadits. Thayib adalah sesuatu yang baik, suci/bersih, tidak berbahaya bagi kesehatan. Halal harus selalu dikombinasikan dengan Thayyib HALALAN THAYYIBAN.

Haram adalah sesuatu yang dilarang menurut ketentuan Syariat Islam.



Gambar 6.1. Contoh Kategori Haram

Najis adalah suatu kotoran yang dapat menyebabkan tidak sahnya ibadah.

Jenis Najis	Contoh	Cara Mensucikan
1. Berat	Jilatan (air liur) Anjing, Babi dan turunannya	Dibasuh 7x dengan air yang salah satunya dicampur tanah/bahan pembersih kimia.
2. Sedang	Bangkai, produk turunan bewani yang tidak diketahui status halalhnya, darah, khamr, kotoran hewan, dll	Dicuci hingga hilang warna, bau dan rasa najisnya.
3. Ringan	Air kencing bayi lakiz yg hanya minum ASI	Diperciki air atau dengan lap basah.

2. Pengenalan MUI dan LPPOM MUI

MUI adalah Majelis Ulama Indonesia yang merupakan induk organisasi Islam di Indonesia (+63 Ormas Islam). LPPOM MUI adalah Lembaga Pengkajian Pangan Obat-obatan dan Kosmetika - Majelis Ulama Indonesia. Institusi yang dibentuk oleh MUI untuk menjalankan fungsi MUI dalam sertifikasi halal dengan melakukan pengkajian terhadap pangan, obat dan kosmetika.



Gambar 6.2. Perkembangan LPPOM MUI

3. Buku Seri HAS 23000

- a. HAS 23000 Persyaratan Sertifikasi Halal.
- b. HAS 23101 Pedoman Pemenuhan Kriteria SJH di Industri Pengolahan.
- c. HAS 23102 Pedoman Pemenuhan Kriteria SJH di Restoran.
- d. HAS 23103 Pedoman Pemenuhan Kriteria SJH di Rumah Potong Hewan.
- e. HAS 23104 Pedoman Pemenuhan Kriteria SJH di Katering.
- f. HAS 23201 Persyaratan Bahan Pangan Halal.
- g. HAS 23301 Pedoman Penyusunan Manual SJH di Industri Pengolahan.

4. Manfaat Penerapan Sistem Jaminan Halal (SJH)

- a. Menjamin kehalalan produk selama berlakunya Sertifikat Halal MUI.
- b. Timbul kesadaran internal dan perusahaan memiliki pedoman kesinambungan proses produksi halal.
- c. Memberikan jaminan dan ketentraman bagi masyarakat.
- d. Mencegah kasus ketidakhalalan produk bersertifikat halal.

5. Definisi dan Penjelasan tentang Sistem Jaminan Halal

Sistem Jaminan Halal (SJH) adalah sistem manajemen terintegrasi yang disusun, diterapkan dan dipelihara untuk mengatur bahan, proses produksi, produk, sumber daya manusia dan prosedur dalam rangka menjaga kesinambungan proses produksi halal sesuai dengan persyaratan LPPOM MUI. Kriteria Sistem Jaminan Halal (SJH) adalah kalimat yang menjelaskan persyaratan yang harus dipenuhi perusahaan dalam rangka menerapkan SJH sehingga dihasilkan produk halal secara konsisten.

Aktivitas Kritis adalah aktivitas pada rantai proses produksi yang dapat mempengaruhi status kehalalan suatu produk. Contoh: seleksi bahan baru, pembelian bahan, formulasi produk, pemeriksaan bahan datang, produksi, pencucian fasilitas produksi dan peralatan pembantu, penyimpanan dan penanganan, transportasi, pemajangan, penyembelihan hewan dan lain-lain. Cakupan aktivitas kritis tidak selalu sama antar perusahaan, tergantung pada proses bisnisnya masing-masing.

Prosedur Tertulis adalah tata cara pelaksanaan suatu aktivitas yang dibakukan dapat berupa prosedur/SOP (*Standard Operating Procedure*), instruksi kerja, spesifikasi, standar, jadwal, internal memo atau bentuk

panduan kerja yang lain. Prosedur SJH dapat digabungkan dengan prosedur untuk sistem lain, umumnya terdapat identitas dokumen, dibuat dan disahkan oleh orang yang berwenang, didistribusikan kepada orang/bagian yang terlibat dan jika ada perubahan maka prosedur yang tersedia adalah prosedur yang termutakhir.

Bukti adalah catatan/rekaman atau hasil yang dicapai dari pelaksanaan prosedur dapat berupa formulir, checklist, daftar, logbook, planning, report yang sudah terisi bukti penerapan SJH dapat digabungkan dengan bukti untuk sistem lain, terdapat identitas rekaman, disimpan dengan aman, dapat dicari dengan mudah, masa simpan sesuai kebutuhan atau sesuai dengan masa berlaku Sertifikat Halal (agar tersedia saat dilakukan audit eksternal), dimusnahkan sesuai masa simpan dengan pengawasan.

B. Kriteria Sistem Jaminan Halal

Terdapat 11 kriteria Sistem Jaminan Halal yaitu:

1. Kebijakan Halal
2. Team Manajemen Halal
3. Pelatihan
4. Bahan
5. Produk
6. Fasilitas Produksi
7. Prosedur tertulis untuk aktivitas kritis
8. Kemampuan Telusur
9. Penanganan Produk yang Tidak Memenuhi Kriteria
10. Audit Internal
11. Kaji Ulang Manajemen

1. Kebijakan Halal

Kebijakan halal adalah komitmen tertulis dari perusahaan untuk menghasilkan produk halal secara konsisten, sesuai dengan proses bisnis perusahaan. Manajemen puncak harus menetapkan kebijakan halal. Manajemen puncak adalah tingkatan manajemen tertinggi yang memiliki tanggung jawab terhadap keseluruhan kegiatan di pabrik/perusahaan. Kebijakan halal dapat ditulis terintegrasi dengan kebijakan sistem yang lain, seperti kebijakan mutu atau keamanan pangan.

Kebijakan halal harus didiseminasikan / disebarakan kepada manajemen, tim manajemen halal, karyawan dan pemasok. Cara diseminasi kebijakan dapat ditentukan sendiri oleh perusahaan, misalnya melalui pelatihan, *briefing*, pemasangan poster, *banner*, pencetakan buku saku atau melalui *email*. Bukti diseminasi kebijakan halal harus dipelihara, harus tersedia saat audit Contoh: daftar hadir pelatihan, notulen *briefing* karyawan, pemasangan poster, *banner*, buku saku, daftar *email*.

2. Tim Manajemen Halal

Tim manajemen halal merupakan sekelompok orang yang bertanggung jawab terhadap perencanaan, implementasi, evaluasi, dan perbaikan SJH di perusahaan.

- a. Manajemen puncak harus menetapkan team manajemen halal dengan disertai bukti tertulis.
 - Bukti dapat berupa surat keputusan, surat pengangkatan atau bentuk penetapan lain yang berlaku di perusahaan
 - Dapat berada di level kantor pusat dan/atau di level pabrik, *outlet*, dapur, tergantung proses bisnisnya
 - Dapat digabungkan dengan team implementasi sistem lain
 - Mencakup semua bagian yang terlibat dalam aktivitas kritis
- b. Team manajemen halal harus merupakan karyawan tetap perusahaan dan diutamakan seorang muslim.
- c. Tanggung jawab team manajemen halal harus diuraikan dengan jelas. Contoh tanggung jawab team: melakukan pelatihan internal, memastikan semua bahan yang digunakan untuk produksi halal dilengkapi dengan dokumen pendukung yang cukup dan telah disetujui penggunaannya oleh LPPOM MUI, memastikan fasilitas produksi memenuhi kriteria fasilitas, memastikan produk yang disertifikasi memenuhi kriteria, melakukan audit internal, melakukan seleksi bahan baru terkait halal, melakukan pemeriksaan bahan datang.
- d. Team manajemen halal harus kompeten dalam menerapkan persyaratan sertifikasi halal HAS 23000 sesuai dengan ruang lingkup tanggung jawabnya masing-masing.

Bukti team manajemen halal sudah kompeten dapat berupa sertifikat kompetensi, sertifikat kelulusan pelatihan HAS 23000 (eksternal/ internal) dan hasil evaluasi kerja
- e. Manajemen puncak harus menyediakan sumber daya yang diperlukan

oleh team manajemen halal.

Contoh sumberdaya: penyiapan sumber daya manusia, penyiapan *budget* pelatihan Sistem Jaminan Halal, penyiapan fasilitas produksi bebas babi.

3. Pelatihan

Kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk mencapai tingkat kompetensi yang diinginkan. Kategori pelatihan terbagi menjadi:

- a. Pelatihan eksternal: pelatihan HAS 23000 yang diselenggarakan oleh atau atas nama LPPOM MUI.
- b. Pelatihan internal: pelatihan HAS 23000 yang diselenggarakan oleh internal perusahaan.

Kunci utama dalam pelatihan Halal mencakup:

- a. Perusahaan harus mempunyai prosedur tertulis pelaksanaan pelatihan untuk semua personil yang terlibat dalam aktivitas kritis, termasuk karyawan baru.

Prosedur dapat berisi tujuan/target, jadwal, peserta, metode, pemberi materi, materi, dokumentasi, dan evaluasi kelulusan. Materi pelatihan meliputi HAS 23000 (Kriteria, Kebijakan dan Prosedur) atau teknis penerapan prosedur aktivitas kritis atau materi lainnya disesuaikan dengan sasaran pelatihan serta dapat digabungkan dengan prosedur pelatihan sistem lain

- b. Pelatihan eksternal harus diikuti oleh salah satu tim manajemen halal setidaknya sekali dalam dua tahun.

Penyelenggara pelatihan adalah *Indonesia Halal Training and Education Center* (IHATEC) yang sudah ditunjuk secara resmi oleh LPPOM MUI.

Jenis pelatihan adalah SJH reguler (di tempat yang ditentukan IHATEC) dan SJH *inhouse* (di perusahaan atau di tempat yang ditentukan perusahaan). Untuk informasi mengenai pelatihan LPPOM MUI dapat dilihat di website www.halalmui.org atau dapat ditanyakan melalui email ke pelatihanhalal@halalmui.org

- c. Pelatihan internal harus dilaksanakan setidaknya setahun sekali. Jadwal pelatihan internal dapat dibuat tersendiri atau digabungkan dengan jadwal pelatihan yang lain.
- d. Trainer internal harus telah lulus pelatihan HAS 23000 (eksternal/internal). Hasil pelatihan internal harus dievaluasi untuk memastikan kompetensi peserta pelatihan. Bentuk evaluasi hasil pelatihan internal

dapat berupa tes tertulis, tes lisan atau bentuk lain yang berlaku di perusahaan.

- e. Bukti pelaksanaan pelatihan (eksternal/internal) harus dipelihara. Contoh bukti pelatihan: daftar hadir, materi pelatihan, lembar post test, laporan kelulusan peserta, sertifikat pelatihan

4. Bahan

Bahan mencakup bahan baku (*raw material*), bahan tambahan (*additive*) dan bahan penolong (*processing aid*).

Bahan Baku dan Bahan Tambahan

Bahan yang digunakan dalam pembuatan produk & menjadi bagian dari komposisi produk (*ingredient*).

Bahan Penolong

Bahan yang digunakan untuk membantu produksi tetapi tidak menjadi bagian dari komposisi produk (*ingredient*). Contoh: pelarut, katalis, *refining/bleaching agent*, enzim, air untuk mencuci, kuas untuk mengoles kue

Khusus untuk restoran/katering, jika ada menu konsinyasi/titipan, menu rekanan, dan menu yang dibeli dari pihak lain (misal AMDK, soft drink, es krim) -> menu tersebut dimasukkan sebagai bahan

Kriteria Bahan terbagi menjadi 3 (tiga) yaitu:

Kriteria Bahan 1

Bahan memenuhi kriteria terkait asal usul atau penggunaannya

- (a) Bahan tidak boleh berasal dari bahan haram/najis
- (b) Bahan bebas dari kontaminasi bahan haram/najis
- (c) Bahan yang merupakan produk mikrobial harus memenuhi persyaratan
- (d) Alkohol/etanol dan hasil sampingnya harus memenuhi persyaratan
- (e) Bahan untuk produk luar harus memenuhi persyaratan
- (f) Bahan untuk barang guna harus memenuhi persyaratan

Kriteria Bahan 2

Bahan kritis harus dilengkapi dengan dokumen pendukung yang cukup.

Kategori Bahan	Kecukupan Dokumen Minimum	Contoh
1. Tidak Kritis/ Positive List	Dokumen Kosong (<i>Blank Document</i>). Kecuali jika bahan tersebut menggunakan nama dagang yang tidak sama dengan nama bahan	Daftar bahan tidak kritis terdapat pada SK LPPOM MUI untuk bahan umum, bahan flavor dan bahan fragrance. Cek di www.halalmui.org
2. Kritis dan harus ber-SH	Sertifikat halal MUI atau lembaga yang diakui MUI sesuai dengan ruang lingkupnya. Cek di www.halalmui.org	Dijelaskan di slide berikutnya
3. Kritis namun tidak harus ber-SH	Non Sertifikat Halal: spesifikasi, diagram alir, pernyataan, kuesioner, dll. <i>Persyaratan dijelaskan di slide berikutnya</i>	Selain bahan no. 1 & 2

Bahan kritis yang harus dilengkapi sertifikat Halal:

- Daging dan produk turunan hewani Contoh: sosis, *beef powder*, *chicken extract*, gelatin dari tulang/kulit, enzim
- Bahan yang umumnya diproduksi dengan proses yang rumit atau bahan dalam jumlah besar Contoh: *flavor*, *fragrance*, *seasoning* dan *premix vitamin*
- Bahan yang sulit ditelusuri kehalalannya Contoh: *whey protein concentrate* dan laktosa

Pengecualian:

- Flavor/seasoning/fragrance* dengan formula sederhana dan terdiri dari bahan-bahan yang tidak kritis, misalnya campuran beberapa rempah atau *essensial oil*,
- Flavor* yang tidak bisa disertifikasi (misalnya karena kandungan *etanol*) namun diproduksi di produsen yang sudah memiliki Sertifikat halal dan dapat dibuktikan tidak mengandung bahan haram (melalui pemeriksaan formula atau pernyataan dari lembaga sertifikasi),
- Vitamin yang disintesa secara kimiawi

Persyaratan Dokumen Pendukung yang Bukan Berupa Sertifikat Halal

- Harus diterbitkan oleh produsen bahan
- Harus memuat informasi sumber semua bahan kritis yang digunakan sehingga status kehalalannya dapat ditentukan. Kecukupan dinilai berdasarkan kehalalan semua bahan (bahan baku, bahan tambahan dan bahan penolong) yang digunakan dan pemenuhan persyaratan fasilitas

produksi

Contoh: bahan *maltodekstrin* memiliki dokumen diagram alir proses, yang di dalamnya dijelaskan bahwa pembuatan *maltodekstrin* menggunakan enzim harus dilengkapi dokumen pendukung enzim dan surat pernyataan konsistensi penggunaan enzim serta pernyataan bahwa perubahan sumber enzim akan diinformasikan kepada pengguna. Perusahaan pengguna *maltodekstrin* akan meminta pembaruan dokumen konsistensi setiap dua tahun.

Kriteria Bahan 3

Perusahaan memiliki mekanisme untuk menjamin keberlakuan dokumen pendukung bahan.

Perusahaan harus mempunyai mekanisme untuk menjamin semua dokumen pendukung bahan yang digunakan selalu dalam keadaan masih berlaku. Mekanisme dapat berupa pemeriksaan secara berkala masa berlaku sertifikat halal bahan atau sistem peringatan dini (*early warning system*) yang memberitahukan jika masa berlaku dokumen bahan akan segera berakhir selanjutnya memintakan sertifikat halal terbaru.

Sertifikat halal bahan yang sudah kadaluarsa masih dapat dianggap sebagai dokumen pendukung yang cukup bila bahan tersebut diproduksi pada masa berlaku sertifikat. Khusus untuk bahan dengan sertifikat halal MUI, jika bahan diproduksi setelah masa berlaku sertifikat habis, maka bahan tersebut masih dapat digunakan jika dilengkapi dengan Surat Keterangan dalam Proses Perpanjangan (SKPP).

5. Produk

Produk pada industri pengolahan adalah produk yang didaftarkan untuk sertifikasi halal, baik berupa produk *retail*, non retail, produk akhir, produk antara (*intermediet*). Produk pada restoran/catering adalah semua menu yang disajikan, baik dibuat sendiri oleh perusahaan maupun menu yang dibeli dari pihak lain (menu titipan, rekanan), termasuk menu musiman dan menu ekstra. Kriteria Produk:

a. Nama produk.

Syarat dari nama produk:

- Tidak menggunakan nama minuman beralkohol Contoh: *rootbeer*, es krim rasa *rum raisin*, bir *0% alcohol*

- Tidak menggunakan nama babi dan anjing serta turunannya Contoh: babi panggang, *beef bacon* dan *hot dog*
 - Tidak menggunakan nama setan Contoh: rawon setan, es pocong, mi ayam kuntilanak
 - Tidak mengarah pada hal yang menimbulkan kekufuran/kebatilan Contoh: coklat *valentine*, biskuit natal, mie *Gong Xi Fa Cai*
 - Tidak menggunakan kata yang berkonotasi erotis, vulgar atau porno
 - Nama produk yang telah dikenal luas dan tidak mengandung bahan haram dapat digunakan, contoh bir pletok, bakso, bakmi, bakpia, bakpao
- b. Karakteristik/profil sensori produk.
Tidak boleh memiliki kecenderungan bau atau rasa yang mengarah kepada produk haram. Contoh: minuman yang memiliki bau atau rasa bir tidak dapat disertifikasi meskipun dibuat dari bahan halal.
- c. Bentuk produk.
- Tidak menggunakan bentuk babi atau anjing
 - Tidak menggunakan bentuk produk, bentuk kemasan atau label yang menggambarkan sifat erotis, vulgar atau porno
- d. Merk/*brand* pada produk retail.
Khusus untuk produk retail, jika suatu produk dengan merk/*brand* tertentu didaftarkan, maka semua varian atau produk lain dengan merk/*brand* yang sama harus didaftarkan.
Produk dengan merk/*brand* yang sama dengan produk yang sudah disertifikasi harus sudah disertifikat halal sebelum diedarkan. Pada kasus produk *non retail* atau *intermediet*, aplikasi sertifikasi dapat dilakukan untuk sebagian atau seluruh produk
- e. Kadar *etanol*.
Produk akhir minuman adalah maksimal 0,5 %.
Produk selain minuman: tidak dibatasi selama secara medis tidak membahayakan. Contoh: Kosmetik, Jamu, Obat.
- f. Produk kosmetik.
Produk kosmetik yang mengklaim tahan air (*waterproof*) harus lulus uji analisa laboratorium daya tembus air. Pewarna rambut bisa disertifikasi.
Produk kosmetik yang tidak tembus air dapat disertifikasi dengan syarat:
- Produk yang penggunaannya terbatas waktunya, seperti *sunblock* khusus untuk berenang,

- Perusahaan harus memberikan catatan cara penggunaan bagi pengguna yang akan beribadah shalat ketika menggunakan kosmetika tersebut, misalnya dengan membuat *leaflet* khusus, penulisan di kemasan atau perbedaan warna kemasan. Penempatan harus jelas dan mencolok termasuk di *box* kemasan.
- g. Produk yang dikemas ulang (*repacked*) atau diberi label ulang (*relabeled*). Dapat diajukan untuk disertifikasi dengan syarat produk tersebut bersertifikat halal MUI atau produk termasuk kategori produk tidak beresiko (*No Risk*). Dapat disertifikasi bersamaan dengan produk asalnya jika produk asal tidak bersertifikat halal MUI atau produk bukan termasuk kategori produk tidak beresiko (*No Risk*)

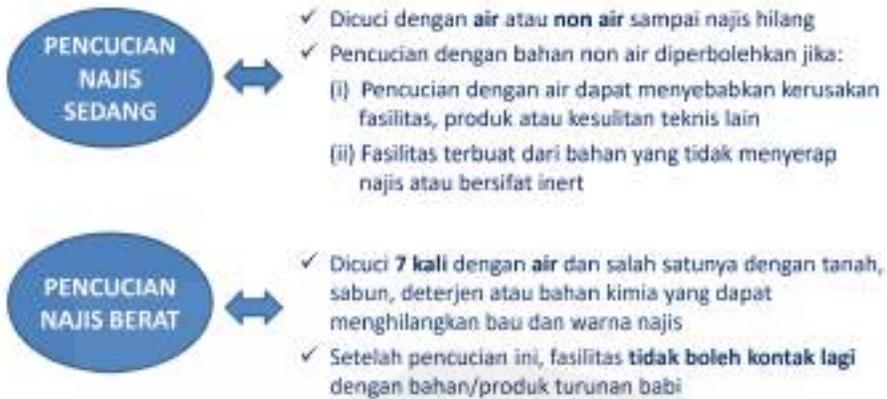
6. Fasilitas Produksi

Semua lini produksi dan peralatan pembantu yang digunakan untuk menghasilkan produk, baik milik sendiri atau menyewa dari pihak lain mencakup bangunan, ruangan, mesin, peralatan utama, peralatan pembantu sejak penyiapan bahan, proses utama, hingga penyimpanan produk. Produksi halal hanya dibolehkan di fasilitas produksi yang bebas najis.

Kategori fasilitas produksi:



Pencucian fasilitas yang terkena najis



Semua fasilitas produksi harus didaftarkan dalam aplikasi sertifikasi:

a. Industri pengolahan

- Semua pabrik yang menghasilkan produk yang didaftarkan dan dipasarkan di Indonesia, baik milik sendiri atau pihak lain.
- Untuk produk retail: pabrik yang menghasilkan produk dengan merk/*brand* yang sama yang dipasarkan di Indonesia.
- Untuk produk *non retail*: pabrik yang menghasilkan produk yang dipasarkan di Indonesia.

b. Restoran

Dapur (pusat/cabang), *outlet*, gudang (pusat/cabang), termasuk fasilitas yang digunakan untuk membuat menu konsinyasi atau menu yang dibeli yang belum memiliki sertifikat halal.

c. Katering

Dapur (pusat/cabang), gudang (pusat/cabang), termasuk fasilitas yang digunakan untuk membuat menu rekanan atau menu yang dibeli yang belum memiliki sertifikat halal.

Studi kasus fasilitas

Fasilitas	Kondisi			Status	Persyaratan
	Dedicated	Sharing, namun Pork Free	Sharing dan Tidak Pork Free		
Gudang Produk dan Bahan	√	X	X	OK	-
	X	√	X	OK	Selama Tidak Terjadi Kontaminasi
	X	X	√	OK	Selama Tidak Terjadi Kontaminasi
Ruang Sampling	√	X	X	OK	-
	X	√	X	OK	Selama alat yang digunakan sekali pakai atau jika dipakai berulang harus disertakan pencucian
	X	X	√	OK	Selama alat yang digunakan sekali pakai

Fasilitas	Kondisi			Status	Persyaratan
	Dedicated	Sharing, namun Pork Free	Sharing dan Tidak Pork Free		
Ruang Pencucian	√	X	X	OK	-
	X	√	X	OK	-
	X	X	√	TIDAK OK	-
Peralatan Utama (mixer/blender, reactor, filling, dll)	√	X	X	OK	-
	X	√	X	OK	Selama ada pencucian (dengan air atau non air)
	X	X	√	TIDAK OK	-

7. Prosedur Tertulis Aktivitas Kritis

Prosedur tertulis meliputi:

- a. Seleksi Bahan Baru
- b. Pembelian Bahan
- c. Pengembangan Produk Baru

- d. Pemeriksaan Bahan Datang
- e. Produksi
- f. Pencucian Fasilitas Produksi
- g. Penyimpanan dan Penanganan Bahan & Produk
- h. Transportasi
- i. Pemajangan (*Display*) dan Penyajian*
- j. Pengembangan Dapur/*Outlet* Baru*
- k. Aturan Pengunjung*
- l. Aturan Karyawan*

*Khusus Restoran & Catering

a. **Prosedur Seleksi Bahan Baru**



Perusahaan harus mempunyai prosedur tertulis yang menjamin bahwa setiap penggunaan bahan baru harus melalui persetujuan LPPOM MUI.

- Persetujuan bahan oleh LPPOM MUI dapat melalui surat persetujuan atau disetujui langsung, akan dijelaskan pada halaman berikutnya.
- Prosedur beserta form nya dapat diintegrasikan dengan sistem persetujuan bahan baru yang sudah berlaku di perusahaan



Bahan baru dapat digunakan jika telah mendapat surat persetujuan tertulis dari LPPOM MUI atau persetujuan internal perusahaan (jika positive list atau bahan berSH MUI yang ada di database LPPOM MUI)

Daftar Bahan Halal



Daftar Bahan Halal adalah daftar bahan yang telah disetujui LPPOM MUI.

- Dapat diperbaharui setiap ada perubahan data/dokumen bahan dan setiap ada penambahan bahan baru.
- Menjadi acuan di proses pembelian, pemeriksaan bahan datang dan proses produksi



Contoh Daftar Bahan di Cerol:



Lembaga Pengkajian Pangan, Obat-obatan dan Kosmetika
Majelis Ulama Indonesia

Gedung Majelis Ulama Indonesia, Jl. Prof. Dr. Soedjatmoko No. 31, Menteng, Jakarta Telp. (021) 2700019 (Pusat) Fax: (021) 2628887
 Gedung Global Intra Centre, Jl. Prinsirata II Blok B-2/2, Telp. (021) 4386747 (Marketing) Fax: (021) 4386748

HALAL APPROVED MATERIAL LIST

Company Name: Mega CV
Product Group: Cosmetics (Skincare)
Date: 05/08/2015

No.	Merk/Brand	Produk	Country	Supplier	Valid To	Certificate No.	Expiry	Other Info.	Remark
001	Sulfol	PT S	Indonesia		2015	01124103001	2016/12/17		

Contoh Daftar Bahan Baru:

DAFTAR BAHAN BARU PT EVIGO 2017

Nama Bahan	Produsen	Negara	Supplier	Halal By	Certificate No.	Valid End	Dokumen Lain	Catatan Persetujuan
Flavor Mint AB1234	PT ABC	Indonesia	PT Alami	HICE	CERT001	3-Jan-18	-	Persetujuan LPPOM 24/1/2017
Catun mentol	PT DEF	Indonesia	Supermarket	-	-	-	-	Positive list, 27/1/2017
Margarin Blue	PT GHI	Indonesia	PT Indoprima	MUI	CERT002	13-Mar-18	-	Website halal.mui, 3/2/2017
Tapioka Cip 123	PT DHI	Indonesia	Supermarket	-	-	-	-	Positive list, 5/2/2017

Persetujuan bahan untuk produk baru yang akan disertifikasi:

- Persetujuan penggunaan bahan baru pada saat proses sertifikasi
- Melalui registrasi pengembangan di CEROL.
- Seleksi bahan baru untuk produk yang tidak disertifikasi namun menggunakan *sharing facility*: harus ada prosedur yang menjamin bahan tidak terbuat dari babi/turunannya misalnya *check list* yang diisi oleh produsen.

b. Prosedur Pembelian

Perusahaan harus mempunyai prosedur pembelian atau pengadaan bahan. Prosedur harus menjamin semua bahan yang dibeli untuk produk yang disertifikasi telah disetujui LPPOM MUI.

Pembelian bahan mengacu pada Daftar bahan halal. Bentuk Daftar bahan halal dapat dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Untuk bahan yang dikemas ulang/dilabel ulang oleh *supplier*, dapat dilakukan kontrak agar bahan yang dikirim sesuai.

c. Prosedur Pemeriksaan Bahan Datang

Perusahaan harus mempunyai prosedur tertulis pemeriksaan bahan datang untuk menjamin kesesuaian nama bahan, nama produsen dan negara asal produsen yang tercantum di kemasan bahan dengan yang

tercantum di dokumen bahan.

Beberapa lembaga sertifikasi luar negeri (seperti IFANCA dan HFFIA) mempersyaratkan pencantuman logo halal pada label produk yang disertifikasi, dapat dilihat pada sertifikat yang dikeluarkan. Jika bahan dilengkapi dengan sertifikat ini, maka harus diperiksa logo halal di kemasan.

Bahan tidak kritis boleh tidak diperiksa ketika penerimaan bahan. Logo halal di kemasan tidak perlu diperiksa bila bahan bersertifikat halal MUI. Untuk bahan dengan sertifikat halal per pengapalan, misalnya daging impor, pemeriksaan harus menjamin kesesuaian data di label dengan data yang tertulis di sertifikat halal. Pemeriksaan mencakup tanggal penyembelihan (*slaughtering date*), tanggal pengemasan (*packing date*), dan nomor Rumah Potong Hewan (*abattoir number/establishment of origin*).

Bagi perusahaan yang mempunyai gudang pusat dan gudang cabang, bila pemeriksaan bahan datang sudah dilakukan secara lengkap di gudang pusat, maka gudang cabang cukup memeriksa kesesuaian nama bahan atau kode bahan (tidak perlu pemeriksaan lengkap).

Untuk bahan dengan kasus berikut:

- 1) Daging yang mengalami perlakuan tertentu di pemasok seperti dipotong atau digiling padahal nama bahan di sertifikat halal adalah daging.
- 2) Bahan yang dikemas ulang atau diberi label baru oleh pemasok, bahan yang tidak tercantum nama produsen di kemasan, atau adanya logo halal tidak sesuai dengan yang tercantum di dokumen pendukung bahan.
- 3) Maka:
 - Pemeriksaan nama bahan dan produsen bahan dapat melalui dokumen bahan yang dikeluarkan produsen seperti CoA.
 - Pemasok harus mempunyai prosedur tertulis untuk menjamin fasilitasnya bebas babi, serta daging dan bahan yang dikemas ulang atau diberi label baru tidak terkena najis.
 - Perusahaan melakukan audit pemasok setidaknya sekali dalam dua tahun

d. **Prosedur Produksi**

Perusahaan harus mempunyai prosedur tertulis untuk semua tahapan produksi dalam menjamin produksi halal hanya menggunakan bahan

yang disetujui LPPOM MUI (Daftar Bahan Halal) dan dilakukan di fasilitas produksi yang memenuhi kriteria fasilitas.

Jika produk mempunyai formula, maka formula/resep baku (formula yang menjadi rujukan dalam proses produksi) harus tersedia. Jika terdapat penggunaan fasilitas bersama (*sharing facility*) maka prosedur harus menjamin bahan yang digunakan dalam proses produksi produk yang tidak disertifikasi tidak berasal dari babi/turunannya.

e. Prosedur Pencucian Fasilitas Produksi

Perusahaan harus mempunyai prosedur tertulis pencucian fasilitas produksi dalam menjamin pencucian fasilitas produksi yang kontak langsung dengan bahan atau produk dapat menghilangkan najis.

Yang dimaksud dengan najis di atas adalah najis mutawassithah (najis sedang), yaitu najis yang ditimbulkan karena bersentuhan dengan barang najis selain najis mukhaffafah (najis ringan, yaitu air seni bayi laki-laki sebelum usia dua tahun yang hanya mengonsumsi ASI) dan najis mughallazhah (najis berat, yaitu babi, anjing, atau turunan keduanya). Contoh najis sedang yaitu daging hewan halal yang penyembelihannya tidak sesuai syariat Islam, khamr, kotoran hewan.

Bahan pembantu yang digunakan dalam pencucian fasilitas (*cleaning agent, sanitizer*) tidak boleh berasal dari bahan haram atau najis.

Pencucian bisa dengan air atau non air (dekstrin, susu skim, minyak, lap basah, disikat, atau disemprot dengan udara bertekanan).

Pencucian dengan bahan non air diperbolehkan jika:

- Pencucian dengan air dapat menyebabkan kerusakan fasilitas, produk, atau kesulitan teknis lain.
- Fasilitas terbuat dari bahan yang tidak menyerap najis atau bersifat *inert*

Proses pencucian harus diverifikasi untuk membuktikan hilangnya warna, bau dan rasa dari pengotor. Cara verifikasi dapat ditentukan sendiri oleh perusahaan.

f. Prosedur Penyimpanan dan Penanganan Bahan/Produk

Perusahaan harus mempunyai prosedur tertulis penyimpanan dan penanganan bahan/produk dalam menjamin bahan dan produk tidak terkontaminasi oleh bahan haram/najis selama disimpan dan ditangani.

Penyimpanan adalah penyimpanan bahan dan produk di fasilitas produksi, termasuk penyimpanan di gudang antara. Penyimpanan bahan/produk dapat dilakukan di lokasi yang sama dengan bahan/

produk yang haram/najis selama tidak terjadi kotaminasi silang.

Penanganan adalah penanganan bahan/produk selama proses produksi, termasuk aliran bahan/produk, penggunaan peralatan dan personel produksi

g. **Prosedur Transportasi Bahan/Produk**

Perusahaan harus mempunyai prosedur tertulis transportasi bahan dan produk dalam menjamin bahan dan produk tidak terkontaminasi najis selama dalam transportasi.

Lingkup transportasi adalah bahan dari supplier ke gudang, antar fasilitas produksi dalam perusahaan, serta produk dari perusahaan ke distributor.

Alat transportasi yang digunakan dapat bersifat *sharing facility* sepanjang bahan/produk halal tidak terkontaminasi najis selama transportasi, misalnya dengan mengemas bahan/produk, memberikan penandaan yang jelas serta dilakukan kontrak dengan jasa *transporter*.

h. **Prosedur Pengembangan Produk/Menu Baru**

Khusus untuk produk retail di industri pengolahan, perusahaan harus mempunyai prosedur tertulis pengembangan produk baru dalam menjamin produk baru dengan merk/*brand* yang sama dengan produk yang sudah disertifikasi telah disertifikasi sebelum dipasarkan di Indonesia.

Khusus untuk restoran/catering, perusahaan harus mempunyai prosedur tertulis pengembangan menu baru dalam menjamin bahwa menu baru telah disertifikasi sebelum dijual.

i. **Prosedur Pengembangan Outlet Baru**

Khusus restoran: perusahaan harus mempunyai prosedur pengembangan outlet baru. Prosedur harus menjamin bahwa *outlet* tersebut telah didaftarkan untuk disertifikasi sebelum dibuka.

j. **Prosedur Penyajian**

Khusus restoran/catering: perusahaan harus mempunyai prosedur penyajian menu, termasuk pemajangan (*display*) dalam menjamin tidak terjadinya kontaminasi menu oleh bahan haram/najis selama penyajian.

Fasilitas dan peralatan penyajian hanya dikhususkan untuk menyajikan menu halal. Jika ada penggunaan peralatan penyajian secara bersama dengan menu yang tidak disertifikasi (misalnya di *foodcourt* atau acara pernikahan) maka harus ada proses pencucian yang dapat menjamin tidak terjadi kontaminasi silang.

Jika ada penggunaan peralatan penyajian secara bersama dengan menu yang tidak disertifikasi yang bahannya berasal dari babi/turunannya (misalnya di *foodcourt* atau acara pernikahan) maka harus mempunyai peralatan penyajian khusus (tidak digunakan bersama) atau menggunakan peralatan penyajian yang sekali pakai. Jika terdapat kontaminasi najis babi pada peralatan penyajian maka harus dilakukan prosedur pencucian najis berat dan untuk selanjutnya hanya digunakan untuk menyajikan menu yang tidak mengandung babi.

k. Prosedur Aturan Pengunjung

Khusus restoran: perusahaan harus mempunyai prosedur aturan pengunjung dalam menjamin pengunjung tidak mengkonsumsi produk dari luar restoran yang tidak memiliki status halal yang jelas.

Perusahaan harus menerapkan aturan larangan bagi pelanggan mengkonsumsi makanan/minuman haram atau tidak jelas kehalalannya di dalam restoran. Jika terdapat acara/seremoni di dalam restoran, maka makanan yang dibawa dari luar (misalkan kue tart, mie panjang umur, telur merah, hadiah) harus bersertifikat Halal. Jika tidak, maka makanan hanya boleh untuk seremonial (dipotong/difoto) tetapi tidak boleh dikonsumsi di dalam restoran.

l. Prosedur Aturan Karyawan

Khusus restoran/katering: perusahaan harus mempunyai prosedur aturan karyawan dalam menjamin karyawan tidak mengkonsumsi produk dari luar *outlet*/dapur yang tidak memiliki status kehalalan yang jelas.

Caranya:

- Menerapkan aturan larangan bagi karyawan mengkonsumsi makanan/minuman haram atau tidak jelas status kehalalannya di dalam *outlet*/dapur.
- Jika terdapat karyawan yang membawa makanan/minuman haram/tidak jelas status kehalalannya maka karyawan tidak boleh mengkonsumsi makanan/minuman tersebut di dalam *outlet*/dapur dan tidak boleh menggunakan peralatan makan *outlet*/dapur.

8. Kemampuan Telusur

Perusahaan harus mempunyai prosedur tertulis yang menjamin ketertelusuran produk yang disertifikasi. Maksud ketertelusuran yaitu selalu dapat dibuktikan bahwa produk yang disertifikasi berasal dari bahan yang

disetujui (termasuk jika ada pengkodean bahan/produk) dan diproduksi di fasilitas yang memenuhi kriteria. Bukti ketertelusuran produk harus dibuat dan dipelihara.

9. Penanganan Produk yang Tidak Memenuhi Kriteria

Perusahaan harus mempunyai prosedur untuk menangani produk yang tidak memenuhi kriteria. Prosedur harus memuat definisi yang tepat tentang produk ini dan cara menanganinya.

Definisi:

Produk yang sudah disertifikasi tetapi terlanjur diproduksi dari bahan yang tidak disetujui dan/atau diproduksi di fasilitas yang tidak memenuhi kriteria Produk yang tidak memenuhi kriteria dapat diidentifikasi dari audit internal, audit pemasok, pemeriksaan mutu produk rutin atau analisis laboratorium Prosedur ini bersifat antisipatif karena kemungkinan kesalahan selalu ada.

Cara menangani produk yang tidak memenuhi kriteria:

- Tidak dijual ke konsumen yang membutuhkan produk halal
- Dapat berupa pemusnahan produk, penjualan untuk tujuan non pangan, penjualan ke negara non muslim, dan lainnya
- Khusus restoran/katering: harus dimusnahkan
- Jika terlanjur dijual, maka produk harus ditarik

Produk yang tidak memenuhi kriteria tidak boleh diproses ulang (*rework*), *downgrade* atau direformulasi. Bukti penanganan produk yang tidak memenuhi kriteria harus dipelihara

10. Audit Internal

Perusahaan harus mempunyai prosedur tertulis audit internal. Audit internal harus dilakukan setidaknya **dua kali dalam setahun**. Ruang lingkup audit internal disesuaikan dengan kebutuhan. Jika perusahaan menggunakan fasilitas produksi pihak lain (melakukan *maklon* atau *toll manufacturing*), maka ruang lingkup audit internal juga mencakup implementasi SJH di tempat *maklon*.

Pelaksanaan audit internal dapat diintegrasikan dengan audit sistem lain (jadwal, personel, *check list*). Audit internal harus dilakukan oleh pihak kompeten dan independen terhadap area yang diaudit. Pihak independen bisa dari:

- Divisi/bagian/departemen lain (audit silang).
- Dari pihak yang ditunjuk manajemen untuk tugas ini.

Hasil audit internal harus disampaikan ke semua pihak yang berkepentingan dalam audit internal. Jika ditemukan kelemahan (tidak terpenuhinya kriteria) dalam audit internal, maka perusahaan harus mengidentifikasi akar penyebabnya dan melakukan perbaikan. Perbaikan harus dilakukan dengan target waktu yang jelas serta harus mampu menyelesaikan kelemahan & mencegah terulangnya di masa yang akan datang. Hasil audit internal harus disampaikan ke LPPOM MUI dalam bentuk laporan berkala melalui menu regular report di sistem *online* CEROL.

11. Kaji Ulang Manajemen (*Management Review*)

Kaji ulang manajemen adalah untuk mengevaluasi efektifitas pelaksanaan Sistem Jaminan Halal yang dilakukan oleh manajemen. Perusahaan harus mempunyai prosedur tertulis kaji ulang manajemen dan kaji ulang manajemen harus dilakukan setidaknya **sekali dalam setahun**.

Pelaksanaan kaji ulang manajemen dapat diintegrasikan dengan kaji ulang sistem manajemen yang lain. Bahan kaji ulang manajemen berupa hasil audit internal, audit eksternal, hasil kaji ulang sebelumnya dan adanya perubahan dalam perusahaan yang mempengaruhi efektifitas pelaksanaan SJH. Hasil kaji ulang manajemen harus disampaikan kepada pihak yang bertanggungjawab terhadap implementasi SJH. Bukti kaji ulang manajemen harus dibuat dan dipelihara.

Bab 7

TATA KELOLA PERUSAHAAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG)*

A. Pendahuluan

Tata kelola berangkat dari konsep agensi (*agency theory*), dimana munculnya dua perbedaan kepentingan (*interest gap*) pada hubungan dua pihak yang melakukan kontrak kerja yaitu antara pemberi kerja dan penerima kerja, antara pemegang saham dan anggota direksi. Pada teori ini dijelaskan bahwa terjadi perbedaan kepentingan antara keduanya. Masing-masing akan melaksanakan suatu kegiatan atau aksi yang akan memaksimalkan keuntungan masing-masing pihak. Jadi bukan mendorong manfaat bersama.

Hal lain yang juga pendorong perbedaan dan membutuhkan tata kelola adalah terjadinya perbedaan pengetahuan (*knowledge gap*) antar pemegang saham dan direksi. Dua perbedaan ini yang menjadikan isu ketidakpercayaan dan kesalahpahaman. Gambar kerangka hubungan dan alur komunikasi ini dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 7.1. Kerangka Hubungan dan Alur Komunikasi

Pemegang saham yang melakukan penyetoran dana atau membeli saham tertentu berharap akan memiliki tingkat imbal hasil yang tinggi dari investasinya, melebihi tingkat imbal hasil yang diberikan pada sistem penyimpanan atau tabungan uang di bank. Meningkatnya tingkat imbal hasil ini sejalan dengan makin meningkatnya resiko investasi karena pola operasional dan pekerjaan di perusahaan yang kompleks, dan dilaksanakan oleh pekerja dan tenaga profesional yang sangat beragam dan banyak. Merujuk pada kondisi ini maka pemegang saham menunjuk Direktur dan Komisaris untuk menjalankan dan mengawasi perusahaan, sehingga target investasinya tercapai.

Agar dapat muncul suatu kepercayaan atas kegiatan manajemen perseroan maka kinerja Direksi diwujudkan dalam bentuk laporan keuangan dan laporan tahunan yang dilaporkan kepada pemegang saham secara reguler. Tentu ini sangat penting karena hubungan kerja selalu didasari tidak semata-mata pada kinerja tetapi juga pada tingkat kepercayaan tinggi. Agar meningkat kepercayaan semua pihak maka pemegang saham “menugaskan” auditor eksternal untuk melakukan audit atas seluruh data transaksi dan informasi keuangan, sehingga didapat hasil laporan keuangan yang wajar tanpa pengecualian. Inilah sebabnya auditor eksternal harus ditunjuk dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Auditor eksternal ini adalah kunci utama dari pilar kepercayaan antara pemberi kerja (pemegang saham) dan penerima kerja (Komisaris-Direksi).

Dengan adanya mekanisme inilah maka dapat terwujud suatu jawaban atas perbedaan kepentingan yang muncul antara dua pihak, sebagaimana telah ditegaskan dalam konsep teori agensi (*agency theory*). Hal inilah juga menjelaskan mengapa tata kelola juga didorong oleh ekonomi krisis, yang penyebabnya juga berasal dari permasalahan yang terjadi di perusahaan-perusahaan besar multinasional dunia yang dapat mempengaruhi ekonomi dunia.

Dalam konsep tata kelola saat ini, peran auditor eksternal diperlukan dengan adanya komite audit, komisaris independen, direktur independen serta internal audit. Peran-peran dari komponen organisasi inilah yang selalu menjadi sorotan semua pihak agar tata kelola perusahaan menjadi semakin baik, efisien, produktif dan memberikan imbal hasil yang optimal. Di sisi pemegang saham, dengan makin berkembangnya pasar modal dimana pemegang saham menjadi semakin banyak dan transaksi saham menjadi ada dan mudah serta makin meningkat maka kepentingan atas proteksi pemegang saham semakin tinggi. Sayangnya tidak semua investor yang menjadi pemegang saham perseroan paham atas hak-haknya pada perseroan.

Apalagi dengan kemudahan transaksi saham seperti saat ini, banyak juga dari para investor hanya mencari keuntungan dari transaksi sahamnya dan tidak sepenuhnya ikut terjun memikirkan keberlanjutan dari perusahaan secara penuh.

Dengan kompleksitas hubungan dan situasi di atas maka tata kelola perusahaan, tata kelola pasar modal, tata kelola investasi, menjadi makin mengemuka kepentingan dan perannya saat ini.

B. Tata Kelola dan Performa Perusahaan

Makna dan perspektif tata kelola perusahaan yang dimaksud adalah tata kelola perusahaan yang baik alias *Good Corporate Governance* (GCG). Istilah *Good Corporate Governance* sendiri mulai sering kita dengar di Indonesia pada pertengahan tahun 1990-an, terutama setelah terbitnya Undang-Undang No. 1 tahun 1995 tentang Perusahaan Terbatas.

Sebagai catatan kita bersama masih banyak perusahaan yang pada masa itu hanya memandang GCG sebagai suatu hal yang biasa atau bersifat kosmetik saja atau “*nice to have*” namun belum sampai pada tingkat pemenuhan standar minimum dari berbagai persyaratannya. Walaupun hingga sekarang, masih banyak argumentasi tentang hubungan tata kelola dengan performa perusahaan, di banyak penelitian disampaikan bahwa tata kelola perusahaan yang lebih baik, memiliki kecenderungan mampu memperbaiki kinerja perusahaan, melalui pengelolaan yang lebih efisien, alokasi aset yang lebih baik, praktik perburuan yang lebih baik, atau peningkatan efisien yang serupa lainnya (Claessens, 2006).

Di suatu penelitian di tahun 2002 yang dilakukan oleh Mckinsey, tercatat bahwa penerapan GCG yang baik mampu memberikan nilai lebih (*premium value*) terhadap harga saham. Ada beberapa definisi untuk menjabarkan apa yang dimaksud dengan *Corporate Governance*: IFC atau *International Financial Corporation* misalnya definisi CG (IFC, 2010) sebagai “*the structures and processes for the direction and control of companies*” Sementara definisi yang lebih rinci diberikan oleh Organisasi negara-negara maju “*Organization for Economic Cooperation and Development*” (OECD) yaitu “*The internal means by which corporations are operated and controlled [...], which involve a set of relationships between a company’s management, it’s board, it’s shareholders and other stakeholders. Corporate Governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined.*

Good corporate governance should provide proper incentives for the board and management to pursue objectives that are in the interests of the company and shareholders, and should facilitate effective monitoring, thereby encouraging firms to use resources more efficiently” (OECD, 2014).

Dengan kata lain, tata kelola perusahaan juga dapat dijabarkan sebagai suatu struktur dan juga proses yang mengarah dan mengontrol/menata suatu perusahaan termasuk di dalamnya penataan hubungan antara pemegang saham, pemangku kepentingan, manajemen dan dewan di suatu perusahaan dengan suatu tujuan bersama meningkatkan nilai perusahaan. Di sisi lain, hubungan multilateral di atas bisa menginduksi berbagai macam-macam kepentingan baik yang sama atau bahkan bisa juga saling bertentangan. Sebagai contoh yang paling klasik adalah perbedaan kepentingan antara pemilik atau pemegang saham dan dewan yang teorinya dikenal dengan nama teori agensi (*Agency Theory, principal-agent problem*).

Dalam hubungan yang membentuk tata kelola perusahaan di atas, semua pihak yang terlibat memiliki kendali atas arah perkembangan perusahaan sesuai dengan hak dan wewenang serta tanggungjawab masing-masing. Di dalam RUPS misalnya, menghasilkan keputusan yang penting bagi perusahaan, sedangkan Dewan Komisaris mempunyai peran dalam bimbingan dan pengawasan kepada Direksi, sedangkan Direksi bertanggungjawab atas operasional perusahaan. Pada akhirnya, semua tata hubungan yang terjalin dalam tata kelola di atas dimaksudkan untuk menyelaraskan keseluruhan wewenang dan tanggungjawab secara baik sehingga mampu meningkatkan nilai perusahaan dalam jangka panjang (Rosche, 2005).

Tata kelola mendorong perusahaan menjadi perusahaan yang tidak sekedar mengutamakan usaha, tetapi juga mengembangkan perusahaan yang disegani karena kehati-hatian manajemennya, kemudian karena prestasinya yang selalu baik, perhatian dan dukungannya kepada masyarakat sekitar bisa saling mengisi dan mendukung, bahkan sinergi yang baik ini mendorong perusahaan semakin tumbuh berkembang dan maju. *So, it is not just a business, it is a business with honour, sustainable and grow.* Sebagai perusahaan tentu tidak hanya melihat isu-isu internal secara panjang lebar tetapi aspek eksternal dalam koridor implementasi tata kelola perusahaan yang juga harus diperhatikan. Pengembangan hubungan, kerjasama, yang saling menguntungkan antara perusahaan para pemangku kepentingan alias *stakeholders* menjadi titik tolak *sustainability development* atau pengembangan usahan berkelanjutan yang menjadi sorotan para investor. Pemangku kepentingan meliputi pelanggan, vendor, karyawan, badan pemerintah, dan juga masyarakat di sekitar tempat perusahaan beroperasi.

Bhagat and Bolton (2008) menyampaikan bahwa penerapan GCG berhubungan juga dengan risiko terhadap perusahaan. Gruell di Kosovo (2011), menambahkan bahwa:

- Jika tidak ada transparansi, maka tidak ada kepercayaan
- Jika tidak ada kepercayaan, maka tidak ada atau sulit mendapatkan kredit/hutang;
- Jika tidak ada kredit, maka tidak ada investasi;
- Jika tidak ada investasi, maka pertumbuhan atau pengembangan juga sulit.

Dengan demikian penting sekali menerapkan GCG ini terus dikembangkan karena secara tidak langsung juga akan mempengaruhi rating negara dalam kaitannya dengan tingkat risiko investasi dan keuangan. Berikut ini daftar rating beberapa negara di ASEAN per juli 2017, yang dikeluarkan oleh lembaga pemeringkat dunia *S&P, Moody's dan Fitch Rating*. Di bawah ini rating Negara-Negara Asia Tenggara.

Country	Moody's Rating	S&P Rating	Fitch Rating
Indonesia	Baa2	BBB	BBB
Malaysia	A3	A-	A-
Philippines	Baa2	BBB+	BBB
Singapore	Aaa	AAA	AAA
Thailand	Baa1	BBB+	BBB+
Vietnam	Ba3	BB	BB

Sumber: Countryeconomy Rating 2019

Sejak krisis keuangan tahun 1997, Indonesia kehilangan status investment grade. Pada bulan Desember 2011, Fitch Ratings, memberikan peringkat investasi ke Indonesia. Peringkat investasi Indonesia meningkat dari BB ke BBB-, dengan outlook stabil kemudian disusul oleh Moody's pada bulan Januari 2012. Dan terakhir S&P pada bulan Mei 2017. Kemudian, Lembaga Pemeringkat Internasional, Fitch Ratings kembali menaikkan peringkat utang jangka panjang Indonesia dari BBB- menjadi BBB dengan prospek stabil. Dengan demikian, peringkat utang Indonesia berada satu level di atas batas bawah peringkat layak investasi (*investment grade*). Artinya, potensi risiko gagal bayar utang relatif semakin rendah.

Level BBB merupakan peringkat tertinggi yang pernah diraih Indonesia sejak tahun 1995, dimana menandakan stabilitas makroekonomi dan sistem keuangan berjalan dengan baik. Peringkat ini menjadi pondasi penting bagi

Indonesia agar semakin maju dan setara dengan negara ASEAN terutama dalam kaitannya memasuki Masyarakat Ekonomi ASEAN, MEA, (*ASEAN ECONOMIC COMMUNITY*) yang dimulai tahun 2016. MEA mendorong OJK, Pemerintah dan sektor swasta untuk mencapai tingkat pemahaman, pengaplikasian, penelahan, pengembangan atas tata kelola yang sama dari setiap negara-negara ASEAN. Ini tantangan yang harus disikapi dengan positif. Karena potensi, nilai, struktur ekonomi ASEAN menjadi sangat penting di kancah perekonomian global. Oleh karenanya kesetaraan dan kesamaan pandangan dan penerapan atas tata kelola di ASEAN harus diupayakan semaksimal mungkin.

Melihat pentingnya penerapan tata kelola ini di bagian berikut ini dinarasikan kembali kilas balik sejarah dan perkembangan tata kelola perusahaan baik di dunia internasional maupun di Indonesia, selayang pandang mengenai kerangka hukum yang berkaitan dengan GCG, serta tidak lupa dikemukakan manfaat apa saja yang bisa dipetik dengan penerapan GCG.

C. Kilas Balik Perkembangan Tata Kelola Perusahaan

1. Selayang Pandang GCG di Dunia Internasional

Apakah anda pernah mendengar istilah Enron Debacle (Bencana Enron) dan kebangkrutan Worldcom? Skandal Enron merupakan salah satu kasus kepailitan perusahaan raksasa yang bernama Enron Corporation pada 2001. Kasus ini juga menyeret perusahaan auditor terkenal sekelar Arthur Anderson. Skandal ini disebabkan oleh banyak sebab, namun secara singkat penyebab utama skandal Enron dan juga Worldcom adalah lemahnya pengawasan dan tidak berjalannya tata kelola perusahaan yang baik.

Ada baiknya kita sejenak melihat balik ke masa lampau. Jejak-jejak sejarah yang menjadi cikal bakal GCG dapat dirunut sampai ke abad 17 ketika East India Company yang berpusat di Inggris mulai memperkenalkan apa yang dinamakan "*Court of Directors*" yang intinya mulai memisahkan peran kepemilikan dan kendali. Sedangkan skandal terbesar pada masa itu dikenal nama "*South Sea Bubbles*" dimana terjadi penggelembungan nilai saham yang sangat spekulatif pada *South Sea Company*, sebuah perusahaan Inggris yang diberi hak monopoli atas perdagangan dengan koloni Spanyol di Amerika Latin dan Hindia Barat.

Kemudian Adam Smith dalam bukunya yang terkenal *“The Wealth of Nations”* (1776) juga mulai mengingatkan akan bahayanya pengawasan yang lemah terutama terhadap insentif untuk manajemen. Perkembangan selanjutnya di Inggris adalah dengan diterbitkannya *“Joint Stock Company Acts”* pada 1844 yang memberikan akses lebih banyak kepada perusahaan, terutama yang menjual sahamnya kepada umum. Sistem perseroan terbatas sendiri belum ada pada saat itu karena baru diundangkan pada 1855 dengan nama *“Limited Liability Act”*.

Di benua Amerika sendiri, kesadaran akan perlunya CG mulai diperhatikan dengan runtuhnya harga-harga saham di Wall Street pada 1929. Kemudian pada 1933 dikeluarkan *“Security Act”* yang mengatur perdagangan saham di seluruh negeri. Sebelum itu, setiap negara bagian mempunyai aturan dan hukumnya masing-masing yang secara bersama disebut *“Blue Sky Laws”*. Pada perkembangan selanjutnya karena melihat banyak sekali pelaksanaan CG yang lemah, terutama setelah skandal Enron dan Worldcom terkuak di tahun 2001, Amerika pun mengeluarkan undang-undang yang disebut Sarbanes-Oxley Act (SOX) pada 2002. Tujuannya adalah melindungi investor dari kemungkinan penipuan yang melibatkan pelaporan akuntansi oleh perusahaan.

Komunitas Masyarakat Ekonomi Eropa terbentuk sejak 1957 dan baru menerbitkan undang-undang yang dinamakan *“Company Law Directives”* pada 1968. Namun kemajuan besar di dunia CG dicapai ketika *“The Cadbury Committee”* menerbitkan *“Code on Corporate Governance”* (CG Code) yang muncul pertama kali pada 1993. Di tahun 1993 ini juga terbentuk Uni Eropa berdasarkan Perjanjian Uni Eropa di tahun 1992. Baru di tahun 1999 diumumkan *“OECD Principles of Corporate Governance”*, dimana aturan inilah yang kemudian dijadikan semacam *“benchmark”* baik di Indonesia maupun di dunia Internasional. OECD atau Organization for Economic Co-Operation Eropa ditambah Amerika dan Kanada. Hingga kini jumlah anggotanya mencapai 35 negara. OECD CG code ini mengalami perubahan di tahun 2004 dan 2015. Berikut ini adalah prinsip-prinsip tata kelola OECD (OECD, 2015):

1. *Ensuring the Basic for an Effective Corporate Governance Framework* (Memastikan Dasar Kerangka Tata Kelola Perusahaan yang Efektif)
2. *The Rights of Shareholders and Key Ownership Functions* (Hak Pemegang Saham dan Fungsi Utama Kepemilikan)
3. *The Equitable Treatment of Shareholders* (Persamaan Perlakuan terhadap Pemegang Saham)

4. *The Role of Stakeholders in Corporate Governance* (Peran Pemangku Kepentingan dalam Tata Kelola Perusahaan)
5. *Disclosure and Transparency* (Pengungkapan dan Transparansi)
6. *The Responsibilities of the Board* (Tanggung Jawab Dewan)

Di belahan Afrika, sebenarnya juga muncul suatu gerakan pengembangan tata kelola yaitu di bulan Juli 1993, dimana Institute of Directors di Afrika Selatan meminta pensiunan Hakim Agung Afrika Selatan, Mervyn E. King untuk memimpin sebuah komite mengenai tata kelola perusahaan. Dia memandang ini sebagai kesempatan untuk mendidik publik Afrika Selatan yang baru demokratis dalam mengupayakan ekonomi yang bebas dan lebih baik. Hasil laporan atas komite ini merupakan suatu terobosan pertama di Afrika Selatan. Prinsip-prinsip tata kelola ini dikenal dengan nama King's Code, dan sudah mengalami revisi hingga 3 kali di 2002, 2009 dan 2016. Yang terakhir diberi nama "*King's IV*" (*fourth revision*), dan berikut ini 7 karakteristik tata kelola yang tertuang di dalamnya (Tricker, 2015):

1. *Discipline*
2. *Transparency*
3. *Independence*
4. *Accountability*
5. *Responsibility*
6. *Fairness*
7. *Social Responsibility*

2. Sejarah Lahir GCG dan Perkembangannya di Indonesia

Bagaimana dengan di Indonesia? Catatan pembelajaran tata kelola di Indonesia dimulai dari sejarah perusahaan multinasional VOC pada akhir abad ke 17. Dapat dilihat bahwa penyebab utama bangkrutnya VOC adalah banyaknya yang korup dan tidak adanya pengawasan.

Keberadaan Indonesia dalam konteks hubungan ekonomi dunia juga memberikan suatu pengalaman bagi Indonesia, seperti misalnya momen kerjasama dengan IMF juga memacu iklim yang lebih kondusif bagi lahir dan berkembangnya *Corporate Governance* di Indonesia. Di dalam LOI (*Letter of Intent*) yang ditandatangani Menko Ekuin Ginanjar Kartasasmita pada tanggal 13 November 1988, mendorong implementasi CG di dalamnya dalam bentuk restrukturisasi sistem korporasi dan keuangan.

Namun peristiwa paling monumental justru saat terjadinya krisis. Indonesia, sebagaimana negara-negara di Asia lainnya telah belajar banyak dari pengalaman ketika terjadinya krisis keuangan global pada 1998 dan 2008. Pada krisis ini ternyata tata kelola perusahaan memainkan peran yang sangat penting. Implementasi praktik tata kelola perusahaan yang lemah telah diidentifikasi sebagai salah satu penyebab terjadinya krisis keuangan global. Bahkan menurut studi Asian Development Bank, tata kelola perusahaan yang buruk merupakan kontributor utama krisis ekonomi tersebut di atas.

Pada kurun waktu berikutnya, di Indonesia didirikan beberapa lembaga dan diterbitkan beberapa undang-undang yang sangat mendukung terlaksananya GCG antara lain:

- Komite Nasional Kebijakan Corporate Governance (KNKCG) pada tahun 1999 melalui Keputusan Menteri Koordinator Bidang Ekonomi, Keuangan dan Industri, sebagai salah satu implementasi Letter of Intent IMF dengan melibatkan 30 orang perwakilan dari sektor publik dan swasta untuk merekomendasikan prinsip-prinsip GCG nasional. Tugas pokok KNKCG merumuskan dan menyusun rekomendasi kebijakan nasional mengenai GCG, serta memprakarsai dan memantau perbaikan dibidang *corporate governance* di Indonesia.
- Komisi Pengawas Persaingan Usaha didirikan pada tahun 2000, sesuai amanat UU nomor 5 Tahun 1999 Tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat
- Pembentukan komite audit di perusahaan tercatat dan terbuka dimulai sejak tahun 2001 melalui Surat Edaran Bapepam (Badan Pengawas Pasar Modal) No: SE-03/PM/2000 yang berisi himbauan perlunya komite audit dimiliki oleh setiap emiten dan Surat Direksi BEJ (Bursa Efek Jakarta) No: Kep.339/BEJ/07-2001 mengenai kewajiban perusahaan tercatat untuk memiliki komite audit. Pada tahun 2003 Menteri BUMN mengeluarkan putusan Nomor: Kep-117/M-MBU/2002 yang berisi tentang pembentukan komite audit untuk BUMN yang memiliki tugas membantu Komisaris/Dewan Pengawas.
- Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) Republik Indonesia pada tahun 2002, sesuai UU Nomor 30 Tahun 2002 mengenai komisi pemberantasan tindak pidana korupsi, dimana dalam pelaksanaan kegiatannya, KPK berpedoman kepada lima asas: kepastian hokum, keterbukaan, akuntabilitas, kepentingan umum dan proporsionalitas.
- PPATK (Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan) didirikan tahun 2002, sesuai UU Nomor 15 Tahun 2002 tentang Tindak Pidana

Pencucian Uang, yang kemudian diperbaharui menjadi UU Nomor 25 Tahun 2003 dan direvisi kembali menjadi UU Nomor 8 Tahun 2010.

- Pada tahun 2004, KNKCG diubah menjadi Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) dengan pertimbangan untuk memperluas cakupan ke tata kelola sektor publik (*Public Governance*)

3. Pedoman GCG

Dengan terbentuknya KNKCG yang kemudian berubah menjadi KNKG di tahun 2004, telah diterbitkan pedoman GCG Indonesia oleh KNKG di tahun 2006. Secara umum pedoman GCG (KNKG, 2006) merupakan acuan bagi perusahaan untuk melaksanakan GCG dalam rangka:

1. Mendorong tercapainya kesinambungan perusahaan melalui pengelolaan yang didasarkan pada asas transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, serta kewajaran dan kesetaraan;
2. Mendorong pemberdayaan fungsi dan kemandirian masing-masing organ perusahaan, yaitu Dewan Komisaris, Direksi dan Rapat Umum Pemegang saham;
3. Mendorong pemegang saham, anggota dewan komisaris dan anggota Direksi agar dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakannya dilandasi oleh nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan;
4. Mendorong timbulnya kesadaran dan tanggungjawab sosial perusahaan terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan;
5. Mengoptimalkan nilai perusahaan bagi pemegang saham dengan tetap memperhatikan pemangku kepentingan lainnya;
6. Meningkatkan daya saing perusahaan secara nasional maupun internasional, sehingga meningkatkan kepercayaan pasar yang dapat mendorong arus investasi dan pertumbuhan ekonomi nasional yang berkesinambungan.



Gambar 7.2. Pedoman GCG

Hingga kini KNKG telah menyusun 11 pedoman *Good Governance* berupa pedoman umum, pedoman umum, pedoman sektoral dan manual penerapan GCG.

Ada beberapa yang disempurnakan dalam pedoman umum GCG tahun 2006 antara lain:

1. Memperjelas peran tiga pilar pendukung (negara, dunia usaha, dan masyarakat) dalam rangka menciptakan situasi yang kondusif untuk melaksanakan GCG;
2. Pedoman pokok pelaksanaan etika bisnis dan pedoman perilaku;
3. Kelengkapan organ perusahaan seperti komite penunjang, dewan komisaris (komite audit, komite kebijakan resiko, komite nominasi, dan remunerasi, komite kebijakan *corporate governance*);
4. Fungsi pengelolaan perusahaan oleh Direksi yang mencakup 5 hal dalam kerangka penerapan GCG yaitu kepengurusan, manajemen resiko, pengendalian internal, komunikasi dan tanggung jawab sosial;
5. Kewajiban perusahaan terhadap pemangku kepentingan lain selain pemegang saham seperti karyawan, mitra bisnis, dan masyarakat serta pengguna produk dan jasa;
6. Pernyataan tentang penerapan GCG;
7. Pedoman praktik penerapan pedoman GCG

Pengembangan implementasi GCG di Indonesia semakin mantap lagi dengan dibentuknya Otoritas Jasa Keuangan (OJK) di tahun 2012 sesuai dengan UU Nomor 21 Tahun 2011 kemudian di akhir tahun 2013, giliran fungsi, tugas dan wewenang pengaturan dan pengawasan perbankan oleh Bank Indonesia (BI) juga dialihkan ke OJK.

D. Manfaat GCG

Tata kelola perusahaan yang baik merupakan salah satu syarat terciptanya suatu industri yang sehat. Kerangka regulasi yang mengedepankan dan mengacu pada prinsip-prinsip tata kelola yang baik akan memberikan dasar yang kuat untuk mewujudkan industri yang tahan uji dan mampu menjaga kelangsungan bisnis industri. Kegagalan perusahaan berskala besar, skandal keuangan dan krisis ekonomi di berbagai negara telah mengajarkan mengenai pentingnya tata kelola perusahaan yang baik.

Manfaat tata kelola perusahaan yang baik dapat dijelaskan dalam beberapa tingkat yang berbeda. Pada level perusahaan, perusahaan yang dikelola dengan baik biasanya akan mendapatkan akses yang lebih baik dan murah terhadap modal, dan dalam jangka panjang akan memiliki kinerja yang jauh lebih baik dibandingkan perusahaan yang lain yang dikelola kurang baik. Pada saat yang sama, perusahaan yang gigih menjalankan standar yang tinggi dalam hal tata kelola, akan dapat secara signifikan mengurangi risiko yang ada setiap investasi yang dilakukan oleh perusahaan tadi.

Secara umum, perusahaan yang dikelola dengan baik akan memberikan sumbangan lebih banyak baik untuk ekonomi nasional maupun masyarakat umum. Perusahaan tadi cenderung akan lebih sehat dan memberikan nilai tambah baik kepada pemegang saham, karyawan, masyarakat, maupun negara. Sedangkan perusahaan yang dikelola dengan buruk biasanya dapat menyebabkan hilangnya pekerjaan dan juga kepercayaan di pasar modal.

Menurut IFC (IFC, 2006), ada empat tingkatan (level) implementasi GCG oleh perusahaan yang pada gilirannya akan memberikan manfaat sesuai dengan penerapan pada masing-masing level. Dalam paragraf dibawah ini akan dibahas secara sederhana keempat level tersebut termasuk manfaat yang akan dicapai dengan penerapannya.

1. Memenuhi persyaratan hukum dan peraturan
Pada tingkat ini, perusahaan baru berusaha untuk memenuhi semua hukum dan peraturan yang ada. Singkatnya perusahaan baru merangkak dan terseok-seok untuk memenuhi persyaratan minimal.
2. Langkah awal menuju CG.
Selain memenuhi persyaratan minimal, perusahaan juga sudah dilengkapi dengan beberapa sistem dan perlengkapan yang lebih baik dalam rangka menuju tata kelola perusahaan yang baik.
3. Penerapan CG yang maju
Secara ringkas, perusahaan sudah memiliki sistem dan perangkat yang

lengkap, sudah berjalan dengan sangat baik dan teruji dalam waktu yang lama.

4. Kepemimpinan/keteladanan di CG

Ini adalah level tertinggi implementasi GCG dalam perusahaan. Singkatnya perusahaan dapat dijadikan teladan oleh perusahaan lainnya.

Dalam sekian banyak manfaat yang dapat dipetik dengan implementasi GCG. Ada beberapa hal penting dan baik untuk dijadikan sasaran atau tujuan setiap perusahaan yang menjalankan prinsip-prinsip GCG. Berikut ini adalah uraian detailnya:

1. Meningkatkan kinerja dan memperbaiki efisiensi

Penerapan praktek GCG yang lebih baik di perusahaan akan menghasilkan sistem akuntabilitas yang lebih baik, mengurangi resiko penipuan dan praktek perusahaan dalam perusahaan. Perilaku yang bertanggungjawab, manajemen risiko yang efektif, dan kontrol internal yang bisa mengungkapkan potensi bahaya sebelum menjadi krisis CG juga meningkatkan pengawasan atas kinerja para eksekutif, misalnya dengan cara menghubungkan remunerasi esksekutif dengan kinerja finansial perusahaan.

Pada saat yang sama implementasi GCG juga dapat memperbaiki proses pengambilan keputusan. Dengan ini, baik Dewan Komisaris, Direksi, maupun pemegang saham akan dapat membuat keputusan yang lebih baik, cepat dan tepat bila struktur tata kelola perusahaan memungkinkan masing – masing pihak untuk secara jelas dan baik mengetahui peran dan tanggung jawab masing-masing.

Pada akhirnya, suatu sistem tata kelola yang baik dan efektif akan menjamin adanya pemenuhan persyaratan atas semua peraturan hukum, persyaratan dan standar, tugas, dan kewajiban masing-masing pihak yang terlibat. Dengan demikian, biaya yang mahal yang ditimbulkan litigasi, tuntutan pemegang saham, konflik kepentingan, penyuapan, dan korupsi bisa dihindari.

2. Meningkatkan akses ke pasar modal

Ada korelasi positif antara tingkat tata kelola perusahaan dengan kemudahan mendapatkan akses ke pasar modal. Perusahaan yang dikelola dengan baik pada umumnya dipandang sebagai perusahaan yang ramah terhadap investor dan pada gilirannya dapat menghasilkan keuntungan tanpa mambahayakan kepentingan pemegang saham.

Tata kelola perusahaan yang baik berdasarkan atas prinsip kemudahan akses, ketepatan, kelengkapan, efisiensi, tepat waktu, dan keterbukaan

informasi pada semua tingkat. Dengan keterbukaan informasi ini, investor dapat memetik keuntungan dalam mengetahui data operasional dan finansial perusahaan yang pada gilirannya dapat mengurangi risiko ketidakpastian.

Singkatnya, persyaratan emiten yang kian ketat di bursa membuat perusahaan harus memenuhi standar tata kelola perusahaan yang kian spesifik, dan hanya perusahaan yang memiliki tata kelola yang baik akan memiliki akses yang lebih baik ke pasar modal.

3. Menurunkan biaya modal dan menaikkan nilai aset

Biaya modal berbanding lurus dengan risiko, semakin tinggi risiko, kian tinggi biaya modal untuk suatu perusahaan. Untungnya perusahaan yang menerapkan tata kelola yang baik akan memiliki risiko yang lebih rendah dan akhirnya akan mendapatkan modal dengan bunga yang lebih rendah dan masa jatuh tempo yang lebih panjang.

Tingkat risiko biaya modal juga tergantung kepada situasi politik dan ekonomi suatu negara. Selain itu tingkat kepastian hukum juga memainkan perannya. Untuk itu di negara berkembang seperti Indonesia, tingkat kepatuhan perusahaan terhadap tata kelola yang baik akan menurunkan risiko sekaligus biaya modal.

Disamping itu, ada juga hubungan yang kuat antara pandangan investor akan aset perusahaan (aset tetap, manusia, *goodwill*, piutang, *R&D* dll) dan implementasi praktek tata kelola. Praktek tata kelola yang baik akan menaikkan nilai aset, terutama jika dihubungkan dengan harga saham atau nilai kapitalisasi pasar atas harga saham perseroan.

4. Membangun reputasi yang baik

Reputasi, citra atau nama baik suatu perusahaan merupakan bagian integral dari aset suatu perusahaan. Perusahaan yang menjalankan tata kelola dengan baik biasanya dianggap selalu menghargai hak pemegang saham dan krediturnya, serta menjamin keterbukaan akuntabilitas keuangan. Dengan demikian kepentingan investor akan selalu terjaga dan kepercayaan publik terhadap perusahaan pun dapat diraih.

Kepercayaan publik terhadap perusahaan juga akan menimbulkan kepercayaan terhadap produknya yang kemudian akan menimbulkan penghasilan dan keuntungan yang lebih buat perusahaan.

E. Kerangka Hukum dan Peraturan

Corporate Secretary yang memainkan peran penting dalam implementasi tata kelola perusahaan. Akan dihadapkan pada berbagai macam hukum, peraturan, dan perundangan. Berikut ini adalah daftar undang-undang dan peraturan yang memiliki hubungan langsung dengan pelaksanaan tata kelola perusahaan.

- 1. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseoran Terbatas**
Undang-Undang nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UUPT) yang menggantikan UUPT sebelumnya Nomor 1 Tahun 1995, merupakan undang-undang yang lebih komprehensif dalam mengakomodasi dan menjabarkan prinsip-prinsip tata kelola dengan mengatur kesetaraan organ perusahaan yang terdiri dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris dan Direksi. UUPT juga menjelaskan peran dan tanggung jawab dari Dewan komisaris dan Direksi, serta elemen tata kelola perusahaan lainnya. Revisi UUPT ini mencerminkan bahwa tata kelola perusahaan di Indonesia telah diakomodasi sedemikian rupa dalam peraturan perundang-undangan yang penting tentang perusahaan di Indonesia.
- 2. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2007 Tentang Penanaman Modal**
Undang-Undang ini mengatur semua kegiatan yang berkenaan tentang penanaman modal baik dalam negeri maupun asing dan menggantikan dua produk undang-undang sebelumnya yaitu UU Nomor 1 Tahun 1967 dan UU nomor 6 Tahun 1968. Didalamnya diatur tentang bentuk-bentuk perusahaan investasi, perlakuan terhadap investor, perencanaan tenaga kerja, sektor usaha untuk investasi, hak dan kewajiban investor, serta fasilitas investasi.
- 3. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan**
Mengatur tentang tenaga kerja dalam perusahaan. Di sini diatur tentang manajemen ketenagakerjaan, hak dan kewajiban karyawan, hak dan kewajiban perusahaan, dan juga semua hal yang berhubungan dengan rencana ketenagakerjaan untuk menunjang kegiatan usaha.
- 4. Peraturan Presiden Nomor 36 Tahun 2010 Tentang Daftar Bidang Usaha yang Tertutup dan Bidang Usaha yang Terbuka dengan Persyaratan di Bidang Penanaman Modal**
Berisi daftar bidang usaha yang terbuka dan tertutup bagi investasi asing guna lebih meningkatkan kegiatan penanaman modal di Indonesia dan dalam rangka pelaksanaan komitmen Indonesia dalam kaitannya dengan

Association of Southeast Asian Nations/ASEAN Economic Community (AEC). Oleh karenanya dipandang perlu mengganti ketentuan mengenai mengenai daftar bidang usaha yang tertutup dan bidang usaha yang terbuka dengan persyaratannya di bidang penanaman modal.

5. Peraturan Kepala Badan Koordinasi Penanaman Modal Nomor 16 Tahun 2015 Tentang Pedoman dan Tata Cara Permohonan Penanaman Modal

Pada peraturan ini diperbaiki aturan sebelumnya yaitu peraturan kepala badan koordinasi penanaman modal nomor 12 Tahun 2009 tentang pelayanan satu atap segala hal yang berkenaan dengan permohonan izin, prosedur, dan mekanisme penanaman modal asing di Indonesia. Juga diatur tentang transfer saham dari luar negeri, rencana penempatan tenaga kerja asing, juga tentang angka pengenal impor produsen serta fasilitas pajak dan bea cukai.

6. Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor 40 Tahun 2012 Tentang Jabatan-Jabatan Tertentu yang Dilarang Diduduki Tenaga Kerja Asing

Keputusan menteri ini mengatur jabatan-jabatan di dalam perusahaan yang tidak boleh diduduki oleh tenaga kerja asing. Terdapat 19 jabatan yang tidak diperbolehkan, termasuk jabatan *Chief Executive Officer (CEO)*.

F. Prinsip Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik





Sebagaimana telah diuraikan di atas, penerapan tata kelola perusahaan yang baik banyak memberikan manfaat kepada perusahaan maupun kepada semua pemangku kepentingan. Untuk mencapai tujuan tadi, penerapan GCG yang telah dikeluarkan KNKG merujuk kepada lima prinsip yang disingkat TARIF, Yaitu:

1. Transparansi (*Transparency*)

Dalam menjalankan tata kelola perusahaan yang baik, pada dasarnya GCG mengarahkan perhatian pada peningkatan kinerja korporasi melalui pemantauan kinerja manajemen dan sekaligus memastikan akuntabilitas manajemen kepada pemegang saham dan pemangku kepentingan lain.

Untuk itu, berbasis azas pemantauan kinerja maka salah satu prinsip yang paling dasar untuk menjamin implementasi GCG adalah transparansi dalam perusahaan. Menurut ilmu linguistik, transparansi dapat diartikan sebagai sifat suatu benda atau medium yang tembus cahaya. Transparansi atau dalam kata lain keterbukaan dalam perusahaan dimaksudkan sebagai mudahnya aksesibilitas bagi informasi mengenai keadaan perusahaan bagi seluruh pemangku kepentingan.

Informasi yang harus tersedia tentunya bervariasi tergantung kepada kepentingan yang relevan. Tujuan utama prinsip transparansi ini adalah menjaga objektivitas dalam menjalankan bisnis dan mencegah perusahaan dijalankan demi kepentingan sebagian pihak saja.

Lalu informasi apa saja yang harus tersedia? Kanal informasi apa saja? Pada umumnya, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah di akses dan dipahami oleh semua pemangku kepentingan, misalnya melalui *website* perseroan, *annual report*, *investor release* atau paparan publik. Pada prinsip transparansi ini, perusahaan juga diharapkan mempunyai inisiatif untuk mengungkapkan bukan hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, melainkan juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya. Singkatnya dengan menerapkan keterbukaan akan timbul rasa saling percaya yang lebih besar dan pada akhirnya menimbulkan iklim dan suasana yang lebih baik untuk tercapainya tujuan perusahaan.

Pedoman Pokok Pelaksanaan

Untuk mempermudah implementasi prinsip transparansi ini, ada beberapa pedoman pokok yang menjadi arahan, antara lain:

- a. Perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya.
- b. Informasi yang harus diungkapkan meliputi, tetapi tidak terbatas pada visi, misi, dan sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, sistem manajemen resiko, sistem pengawasan dan pengendalian audit internal, sistem dan pelaksanaan GCG serta tingkat kepatuhannya, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan.
- c. Walaupun menerapkan prinsip keterbukaan, masih ada rambu-rambu yang harus dipenuhi sesuai dengan kewajiban perusahaan untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi lainnya.
- d. Semua kebijakan perusahaan yang diterapkan harus tertulis dan terdokumentasi dengan baik untuk kemudian secara proporsional dikomunikasikan kepada semua pemangku kepentingan.

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

Ada kepercayaan yang tidak tertulis atau mitos bahwa perusahaan keluarga tidak akan bertahan sampai melebihi dua generasi. Salah satu kelemahan yang ada dalam perusahaan yang dikelola atas basis keluarga

adalah lemahnya pelaksanaan tata kelola perusahaan. Biasanya perusahaan yang dikelola secara tradisional kurang memperhatikan salah satu prinsip GCG yang akan kita bahas disini yaitu “akuntabilitas”.

Akuntabilitas merupakan syarat mutlak untuk menjamin kesinambungan kinerja perusahaan. Kesinambungan kinerja inilah yang menjadi landasan filosofii untuk perusahaan eksis dalam waktu yang sangat lama bahkan bisa sampai menembus ratusan tahun. Karenanya, perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar.

Namun, apa sebenarnya arti akuntabilitas? Kata ini memiliki banyak konsep yang terkandung di dalamnya. Secara etika, akuntabilitas memiliki makna pertanggungjawaban, dapat dipercaya, dapat dijelaskan, profesional, handal, kesediaan untuk memberikan jawaban atas setiap tindakan yang dilakukan, kesediaan untuk menjadi pihak yang dipersalahkan apabila kebijakan yang diambil ternyata mengakibatkan hal-hal yang tidak diinginkan, dan juga menjamin adanya rasa berhutang untuk menyelesaikan segala kebijakan sampai tuntas.

Dalam tata kelola perusahaan prinsip ini mensyaratkan perusahaan harus di kelola secara benar, terukur, dapat dipercaya dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain.

Pedoman Pokok Pelaksanaan

Adapun beberapa konsep yang bisa dijadikan acuan dalam menerapkan prinsip akuntabilitas ini adalah:

- a. Perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, nilai-nilai perusahaan (*corporate values*), dan strategi perusahaan.
- b. Perusahaan harus meyakini bahwa semua organ perusahaan dan semua karyawan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas, tanggung jawab dan perannya dalam pelaksanaan GCG.
- c. Perusahaan harus memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan.
- d. Perusahaan harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan sasaran usaha perusahaan, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*).

- e. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, setiap organ perusahaan dan semua karyawan harus berpegang kepada etika bisnis dan pedoman perilaku (*code of conduct*) yang telah disepakati.

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

Salah satu prinsip dasar dalam implementasi GCG adalah pentingnya tanggung jawab perusahaan mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat, kepada pemegang saham, *stakeholder*, dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha (*going concern*) dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*.

Pedoman Pokok Pelaksanaan

Untuk menjamin terlaksananya prinsip responsibilitas, seluruh unsur dan bagian perusahaan diharapkan memenuhi pedoman berikut:

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

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

Independensi, secara harfiah artinya kemerdekaan atau kebebasan. Yang dimaksud disini adalah untuk melancarkan pelaksanaan azas GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain, harus sesuai fungsi dan kewenangan masing-masing secara baik, bermartabat dan jujur.

Masalah intervensi memang cukup krusial dalam pelaksanaan tata kelola perusahaan. Kadang-kadang pemegang saham bisa juga sekaligus berfungsi sebagai Komisaris atau bahkan anggota Direksi di suatu perusahaan. Banyak keputusan yang mestinya diambil secara independen menjadi tidak berjalan karena masalah hubungan antara organ dalam perusahaan yang saling bertaut dengan hubungan pribadi dan kadang-kadang kekeluargaan ini.

Perusahaan yang baik akan terus mencoba dengan segala upaya untuk menerapkan prinsip independensi ini. Prinsip yang secara teori mudah dikatakan namun pada pelaksanaannya memerlukan banyak usaha dan komitmen dari semua pihak.

Pedoman Pokok Pelaksanaan

Berikut beberapa pedoman yang dapat dijadikan petunjuk singkat bagi perusahaan dalam menjalankan prinsip independensi:

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

5. Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*)

Arti kata fair memang tidak dapat diterjemahkan dengan satu kata saja. Disini di terjemahkan menjadi kewajaran dan kesetaraan, namun didalamnya juga terkandung makna keadilan, ketidakberpihakan dan juga sekaligus kebersamaan. Esensinya adalah perusahaan akan memandang semua pemangku kepentingan dengan rasa kesetaraan dan kebersamaan. Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan azas kewajaran dan kesetaraan.

Pedoman pokok pelaksanaan adalah prinsip yang paling luhur diantara kelima prinsip GCG dan dalam pelaksanaannya termasuk yang paling sulit. Untuk itu ada baiknya diberikan semacam petunjuk yang akan mempermudah kita semua untuk menerapkan prinsip *fairness* ini:

- a. Perusahaan harus memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan serta membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip transparansi dalam lingkup kedudukan masing-masing.

- b. Perusahaan harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.
- c. Perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, *gender*, dan kondisi fisik.

G. Penghargaan dan Penilaian Tata Kelola Perusahaan

Indonesia baru saja memasuki Masyarakat Ekonomi ASEAN dimana persaingan akan semakin ketat dan diantara negara-negara ASEAN sendiri. Untuk menjamin bahwa iklim usaha di Indonesia juga memiliki daya tarik dan daya saing yang tidak kalah dengan negara-negara lain, maka GCG memainkan peranan yang sangat penting mengingat adanya korelasi positif antara penerapan GCG dengan peringkat kemudahan berusaha di suatu negara.

1. Penghargaan kepada Perusahaan

Untuk itu, telah diadakan beberapa inisiatif di bidang tata kelola perusahaan yang bertujuan untuk memberikan insentif atau penghargaan kepada perusahaan-perusahaan yang menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Berikut ini adalah beberapa penghargaan:

a. *Annual Report Award*

Merupakan penghargaan terhadap laporan tahunan perusahaan. Acara ini pertama kali diadakan pada tahun 2002 dan merupakan hasil kerjasama beberapa institusi penting yang meliputi OJK, Dirjen Pajak, Kementerian BUMN, Bank Indonesia, Komite Nasional Kebijakan *Governance*, Bursa Efek Indonesia, dan Ikatan Akuntan Indonesia.

Penganugerahan penghargaan ini dikoordinasikan oleh OJK dan terus diikuti oleh semakin banyak perusahaan. Hanya diikuti oleh 83 perusahaan pada penyelenggaraan perdana di tahun 2002 dan kini pada penyelenggaraan di bulan September 2016 telah mencapai lebih 303 perusahaan yang terdiri dari 288 perusahaan dan 15 dana pensiun.

b. *Capital Market Award*

Pertama kali diadakan pada tahun 2006 oleh Bursa Efek Indonesia dengan tujuan utama untuk mendorong penerapan standar dan praktek bisnis yang baik dan berkelanjutan oleh perusahaan tercatat dan

perusahaan efek. Salah satu unsur yang dinilai adalah penerapan dan praktek tata kelola perusahaan.

Penghargaan ini dibagi dalam kategori termasuk jumlah kapitalisasi pasar dan surat berharga yang diperdagangkan. Beberapa perusahaan terkenal seperti Telkom dan Unilever pernah beberapa kali mendapatkan penghargaan yang sangat bergengsi di kancah pasar modal di Indonesia ini.

c. *IICG Award - Most Trusted Award*

Diluncurkan perdana pada tahun 2001 oleh IICG (*Indonesia Institute for Corporate Governance*). Gelar perusahaan paling terpercaya ini diberikan kepada perusahaan terbuka, baik BUMN maupun Swasta berdasarkan suatu indeks yang dinamakan *Corporate Governance Perception index (CGPI)* yang juga dikeluarkan oleh IICG.

Pemeringkatan perusahaan melalui sistem indeks ini dirancang berdasarkan riset yang mendorong perusahaan untuk meningkatkan kualitas penerapan GCG dengan melaksanakan evaluasi dan benchmarking, sebagai upaya perbaikan yang berkesinambungan (*continuous improvement*).

Program ini sendiri diselenggarakan oleh IICG dengan sifat sukarela dan dapat diikuti baik perusahaan yang sudah diwajibkan untuk melaksanakan GCG maupun yang belum. Dan dalam setiap tahun penyelenggaraannya memiliki tema yang spesifik dan terus berkembang.

2. Penilaian Tata Kelola Suatu Negara

Tujuan penilaian tata kelola perusahaan ini adalah untuk mengukur kemajuan pasar modal di Indonesia dalam bidang penerapan tata kelola perusahaan sekaligus mengidentifikasi area mana saja yang harus ditingkatkan. Sebagai tolak ukur adalah praktek tata kelola perusahaan yang bertaraf internasional dan sudah teruji lebih baik. Secara umum ada 3 (tiga) penilaian utama terhadap tata kelola perusahaan di Indonesia yang dilakukan oleh lembaga internasional sebagai berikut:

a. *Report on Observance of Standards and Codes (ROSC)*

Penilaian ini dilakukan oleh Bank Dunia dan IMF atas penerapan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang disusun oleh *Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)*. Hasil penelitian ini kemudian dilaporkan dalam bentuk ROSC.

Tujuan dari ROSC adalah untuk mengidentifikasi berbagai kelemahan yang dapat berkontribusi terhadap kerentanan ekonomi dan keuangan

suatu negara. Bidang-bidang yang dinilai meliputi kerangka hukum dan peraturan perundang-undangan, praktik bisnis, kepatuhan perusahaan terbuka serta kapasitas penegakannya terhadap prinsip-prinsip CG yang dikeluarkan oleh OECD.

Penilaian pertama kali untuk Indonesia dilakukan pada tahun 2004 dan diperbaharui pada tahun 2010. Pada penilaian terakhir, skor yang diperoleh Indonesia meningkat tajam termasuk empat prinsip yang memperoleh nilai *“fully implemented”*. Sementara 25 item dinilai *“broadly implemented”*, 34 item dinilai *“partially implemented”* dan hanya 2 item yang dinilai belum diimplementasikan.

b. *Corporate Governance Watch*

Credit Lyonnais Security Asia (CLSA) adalah asosiasi broker dan group investasi yang bersama-sama dengan *Asian Corporate Governance Association* (ACGA) menerbitkan *Corporate Governance Watch* secara periodik. ACGA CG Watch ini merupakan hasil survey atas implementasi tata kelola perusahaan di negara-negara Asia sejak tahun 2000. Negara yang menjadi standar ukuran adalah Australia yang mengikuti standar *Commonwealth Association for Corporate Governance* (CACG) secara ketat.

Ada beberapa poin dalam tata kelola perusahaan yang dinilai dalam ACGA watch ini, antara lain aturan dan praktik CG, penegakan hukum, lingkungan politis dan regulasinya, penerapan standar akuntansi dan auditing, serta budaya CG.

Pada pertemuan OJK tanggal 9 Februari 2017 disampaikan hasil CG watch 2016 yang dilakukan oleh ACGA. Pada hasil itu terlihat bahwa nilai Indonesia berdasarkan market ranking scores untuk tahun 2016 menurun di antara negara-negara Asia yang dinilai. Bahkan nilai pada tahun 2016 juga menurun dibandingkan penilaian pada tahun 2014, 2012, dan juga 2010.

Dengan nilai 36, Indonesia berada di urutan 11 dari 11 negara, setelah negara Filipina dan China yang berada di urutan 10 dan 9. Sedangkan yang terbaik masih di pegang Singapura dengan nilai 67, disusul oleh Hongkong dan Jepang, masing-masing dengan nilai 65 dan 63. Walaupun begitu pelaksanaan CG di negara-negara Asia ini masih kurang baik jika dibandingkan dengan Australia yang mendapat nilai 78.

c. *ASEAN CG Score Card*

Asal muasal *ASEAN CG Scorecard* ini terjadi ketika para menteri keuangan negara-negara ASEAN menyepakati suatu rencana implementasi yang

disebut *ASEAN Capital Market Forum (ACMF) implementation plan*. Hal ini dimaksudkan untuk mempromosikan pengembangan pasar modal yang terintegrasi dalam rangka mewujudkan masyarakat Ekonomi ASEAN pada akhir tahun 2015. ACMF sendiri merupakan asosiasi regulator pasar modal di negara-negara ASEAN.

Sejak digunakan pertama kali pada tahun 2011, *ASEAN CG scorecard* diperkenalkan sebagai alat untuk mengukur dan memberikan peringkat kinerja tata kelola perusahaan publik dan terbuka di ASEAN. Selain itu *ASEAN CG Scorecard* ini sekaligus dapat digunakan untuk meningkatkan efektifitas dari implementasi prinsip-prinsip tata kelola perusahaan.

Indonesia, bersama dengan lima negara ASEAN lainnya (Malaysia, Singapura, Thailand, Filipina, dan Vietnam) sepakat dan setuju untuk mengadopsi kriteria yang merupakan penjabaran lebih rinci dari prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang diterbitkan OECD sebagai acuan dalam penilaian untuk *ASEAN CG Scorecard*.

Ada beberapa faktor utama yang dijadikan dasar penilaian dalam *ASEAN CG Scorecard* yang semuanya berdasarkan kepada dokumentasi yang dapat diakses dan terbuka untuk publik. Tujuan utamanya adalah untuk dapat mendorong peningkatan jumlah perusahaan publik dengan tata kelola perusahaan yang baik di kawasan ASEAN. Kemudian perusahaan-perusahaan ini dapat dipromosikan kepada investor manca negara.

Hasil untuk perusahaan-perusahaan di Indonesia pada tahun 2013 sudah cukup baik. Berdasarkan hasil penilaian terdapat peningkatan yang signifikan dalam tata kelola emiten di Indonesia. Namun, masih terdapat beberapa aspek yang memerlukan perbaikan, terutama terkait dengan informasi agenda hasil RUPS, informasi pada situs web emiten, dan proses nominasi Direksi dan Dewan Komisaris.

Indonesia SE OJK No. 32/SEOJK.04/2015, Prinsip Tata Kelola:

- Prinsip 1 : Meningkatkan Nilai Penyelenggaraan Rapat Umum Pemegang Saham (UPS)
- Prinsip 2 : Meningkatkan Kualitas Komunikasi Perusahaan Terbuka dengan Pemegang saham atau investor
- Prinsip 3 : Memperkuat keanggotaan dan komposisi Dewan Komisaris.
- Prinsip 4 : Meningkatkan Kualitas Pelaksanaan Tugas dan Tanggung Jawab Dewan Komisaris
- Prinsip 5 : Memperkuat Keanggotaan dan Komposisi Direksi

Prinsip 6 : Meningkatkan Kualitas Pelaksanaan Tugas dan Tanggung Jawab Direksi

Prinsip 7 : Meningkatkan Aspek Tata Kelola Perusahaan melalui Partisipasi Pemangku Kepentingan

Prinsip 8 : Meningkatkan Pelaksanaan Keterbukaan Informasi

Berikut contoh *GCG assessment* yang bisa diterapkan oleh perusahaan terbuka untuk memastikan apakah perusahaan tersebut sudah memenuhi persyaratan GCG atau belum.

TRANSPARANSI KONDISI PERSEROAN, LAPORAN PELAKSANAAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE DAN PELAPORAN INTERNAL

TUJUAN

Untuk menilai:

- a. Ketepatan waktu, keakurasian dan cakupan transparansi informasi keuangan dan non-keuangan yang disampaikan kepada *stakeholders (public)*;
- b. Efektifitas pengelolaan informasi produk perseroan, pengelolaan pengaduan;
- c. Cakupan laporan pelaksanaan GCG yang disampaikan secara lengkap, akurat, kini, utuh dan tepat waktu serta pihak pihak yang menerima laporan pelaksanaan GCG;
- d. Keandalan Sistem Informasi Manajemen perseroan, khususnya Sistem Pelaporan Internal mampu menyajikan data dan informasi secara tepat waktu, lengkap, akurat, serta kemanfaatannya dalam pengambilan keputusan (bisnis).

SUB FAKTOR**A. PENERAPAN TRANSPARANSI KONDISI PERSEROAN**

KRITERIA/INDIKATOR	ANALISIS SELF ASSESMENT				
1. Perseroan telah mentransparansikan kondisi keuangan dan non-keuangan kepada <i>stakeholders</i> , termasuk Laporan Tahunan, <i>Sustaibility Report</i> dan Laporan Keuangan Publikasi akhir tahun, tengah tahun dan triwulan yang telah dilaporkan kepada pihak regulator dan <i>stakeholder</i> sesuai ketentuan yang berlaku.	Perseroan telah mentransparansikan kondisi keuangan dan non keuangan kepada <i>stakeholders</i> melalui penyampaian Laporan Keuangan Publikasi akhir tahun, tengah tahun dan triwulan yang telah dilaporkan ke pihak regulator sesuai ketentuan yang berlaku.				
	1	2	3	4	5
2. Perseroan telah menyampaikan Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan kepada: <ol style="list-style-type: none"> Otoritas Jasa Keuangan; Bursa Efek Indonesia; Kustodian Sentral Efek Indonesia; Indonesian <i>Capital Market Electronic Library</i> 	Perseroan telah menyampaikan Laporan Keuangan kepada pihak regulator secara berkala sejak IPO.				
	1	2	3	4	5
3. Perseroan telah mengumumkan Laporan Keuangan Publikasi akhir tahun, tengah tahun di surat kabar berbahasa Indonesia yang mempunyai peredaran luas dan telah mengumumkan Laporan Keuangan Publikasi pada <i>website</i> perseroan.	Perseroan akan mengumumkan Laporan Keuangan Publikasi akhir tahun, tengah tahun di surat kabar berbahasa Indonesia yang mempunyai peredaran luas dan telah mengumumkan Laporan Keuangan Publikasi pada <i>website</i> perseroan.				
	1	2	3	4	5
PERINGKAT SUB FAKTOR	PERINGKAT				
PENERAPAN TRANSPARANSI KONDISI PERSEROAN	1	2	3	4	5

SUB FAKTOR**B. LAPORAN PELAKSANAAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE**

KRITERIA/INDIKATOR	ANALISIS SELF ASSESMENT				
1. Perseroan telah menyusun laporan pelaksanaan GCG dengan isi dan cakupan paling kurang sesuai dengan ketentuan yang berlaku.	Perseroan telah menyusun laporan pelaksanaan GCG dengan isi dan cakupan paling kurang sesuai dengan ketentuan yang berlaku.				
	1	2	3	4	5
2. Perseroan telah melakukan <i>self assessment</i> atas pelaksanaan GCG.	Perseroan telah melakukan self assessment atas pelaksanaan GCG.				
	1	2	3	4	5
3. Dalam hal terdapat evaluasi terhadap hasil <i>self assessment</i> pelaksanaan GCG oleh pihak regulator, perseroan telah melakukan perbaikan atas pelaksanaan GCG tersebut.	Perseroan telah mendapat hasil self assessment pelaksanaan GCG oleh pihak regulator.				
	1	2	3	4	5
4. Perseroan telah menyampaikan laporan pelaksanaan GCG kepada: a. Otoritas Jasa Keuangan (OJK); b. Bursa Efek Indonesia (BEI);	Perseroan telah menyampaikan laporan pelaksanaan GCG pada Pihak regulator dan seluruh lembaga yang ditunjuk.				
	1	2	3	4	5
5. Apabila perseroan telah memiliki <i>website</i> , perseroan menyajikan laporan pelaksanaan GCG dalam <i>website</i> secara tepat waktu.	Perseroan akan menyajikan laporan GCG dalam <i>website</i> secara tepat waktu dalam bentuk laporan tahunan.				
	1	2	3	4	5
PERINGKAT SUB FAKTOR	PERINGKAT				
LAPORAN PELAKSANAAN <i>GOOD CORPORATE GOVERNANCE</i>	1	2	3	4	5

SUB FAKTOR					
C. KECUKUPAN PELAPORAN INTERNAL					
KRITERIA/INDIKATOR	ANALISIS SELF ASSESMENT				
1. Perseroan memiliki pelaporan internal yang lengkap dan didukung oleh sistem yang handal.	Perseroan telah memiliki pelaporan internal yang lengkap dan didukung oleh sistem yang handal.				
	1	2	3	4	5
2. Tersedianya informasi yang akurat dan tepat waktu yang didukung oleh sistem informasi yang handal.	Tersedianya informasi yang akurat dan tepat waktu yang didukung oleh sistem informasi yang handal.				
	1	2	3	4	5
3. Perseroan memiliki sistem informasi yang didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten.	Perseroan memiliki sistem informasi yang didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten.				
	1	2	3	4	5
4. Perseroan memiliki IT <i>security system</i> yang memadai.	Perseroan memiliki IT <i>security system</i> yang cukup memadai.				
	1	2	3	4	5
PERINGKAT SUB FAKTOR	PERINGKAT				
KECUKUPAN PELAPORAN INTERNAL	1	2	3	4	5
PENILAIAN PERINGKAT FAKTOR					
TRANSPARANSI KONDISI PERSEROAN, LAPORAN PELAKSANAAN <i>GOOD CORPORATE GOVERNANCE</i> DAN PELAPORAN INTERNAL					
PERINGKAT SUB FAKTOR	PERINGKAT				
A. PENERAPAN TRANSPARANSI KONDISI PERSEROAN	1	2	3	4	5
B. LAPORAN PELAKSANAAN <i>GOOD CORPORATE GOVERNANCE</i>	1	2	3	4	5
C. KECUKUPAN PELAPORAN INTERNAL	1	2	3	4	5

PERINGKAT FAKTOR	1	2	3	4	5
KESIMPULAN:					
Semua organ perusahaan telah menerapkan <i>Good Corporate Governance</i> secara baik.					





Bab 8

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Sejarah Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam sejarah perkembangan manajemen sumber daya manusia, bagian ini memang tidak terpisahkan dari lingkup manajemen. Sebelum abad ke-20, manusia masih dipandang sebagai barang yang dapat diperlakukan seenaknya oleh majikan. Manusia kemudian tidak dihargai dan disamakan oleh mesin, uang dan sebagainya yang membuat manusia tidak dihargai oleh majikan.

Pada zaman dulu, majikan lebih memberikan perhatian lebih kepada sumber daya alam dibandingkan dengan sumber daya manusia, dikarenakan pada masa itu manusia masih belum mempunyai keterampilan dan pengetahuan yang memadai. Sehingga manusia masih dianggap rendah, dipicu jumlah tenaga kerja yang berlebihan, namun lapangan kerja masih minim. Sampai pada perkembangan selanjutnya, manusia lebih memiliki perhatian, disebabkan oleh 5 faktor dibawah ini:

1. Perkembangan pengetahuan manajemen yang dipelopori oleh Taylor.
2. Kekurangan tenaga kerja pada perang dunia I.
3. Kemajuan yang dicapai serikat-serikat pekerja.
4. Semakin meningkatnya campur tangan pemerintah dalam hubungan antara buruh dan majikan.
5. Akibat depresi besar tahun 1930.

Dengan kelima faktor diatas, sekitar tahun 1950, para ahli mengungkap kembali peran sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi. Di Indonesia perkembangan sumber daya manusia mulai diperhatikan pada tahun 1970. Hal ini sesuai dengan Undang-Undang Tenaga Kerja, Peraturan Upah Minimum Kesejahteraan Pegawai.

Sampai saat ini peningkatan kualitas sumber daya manusia masih terus berkembang. Seperti contohnya banyaknya pelatihan kerja yang diselenggarakan oleh pemerintah dan perusahaan.

B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (*MSDM*) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar dapat membantu terwujudnya tujuan perusahaan/organisasi secara efektif dan efisien.

Pengertian MSDM Menurut Para Ahli

- **Menurut Henry Simamora** Manajemen Sumber Manusia adalah pendayagunaan, penilaian, pengembangan dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan.
- **Menurut A.F Stoner** MSDM adalah suatu prosedur berkelanjutan untuk memasok suatu organisasi/perusahaan dengan orang-orang yang tepat di jabatan/posisi yang tepat pula ketika dibutuhkan.
- **Menurut Mutiara S. Panggabean** Manajemen SDM adalah suatu proses manajemen yang terdiri dari pengorganisasian, perencanaan, kepemimpinan dan pengendalian kegiatan yang berhubungan dengan analisis pekerjaan, pengadaan, evaluasi pekerjaan, pengembangan, promosi, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

C. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Ada beberapa fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang perlu Anda ketahui untuk dipraktikkan dalam organisasi Anda, diantaranya adalah:

1. Mengatur Keanggotaan (*Staffing*)

Staffing atau mengatur keanggotaan, dalam fungsi ini ada tiga kegiatan penting yang termasuk yaitu perencanaan, penarikan, juga proses seleksi. Semakin banyaknya perusahaan yang berdiri, semakin banyak pula sumber daya manusia yang dibutuhkan. Inilah yang membuat manajemen sumber daya manusia berfungsi menyediakan, menyaring, memilih sdm yang akan bergabung dalam perusahaan.

Fungsi manajemen sumber daya manusia ini berperan penting untuk menentukan kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan-perusahaan. Demi mendapatkan pekerja yang sesuai kriteria,

departemen sumber daya manusia biasanya melakukan serangkaian kegiatan seperti wawancara, tes keahlian, dan menyelidiki latar belakang orang tersebut.

2. **Evaluasi**

Manajemen sumber daya manusia mempunyai fungsi lain yaitu evaluasi. Evaluasi di sini termasuk dalam melakukan pelatihan juga penilaian.

Biasanya departemen SDM memberi pelatihan terhadap para calon karyawan dan memastikan mereka mendapat evaluasi atau penilaian terhadap performance mereka.

Selain terhadap calon, departemen juga harus melatih para manajer untuk membuat standar kinerja yang dinilai baik dan membuat sebuah penilaian dengan akurat.

3. **Penggantian dan Kepuasan**

Masuk ke fungsi berikutnya yaitu penggantian atau kepuasan. Atau sering juga disebut sebagai '*reward*'. Fungsi manajemen sumber daya manusia ini berurusan dengan reward akan kinerja yang telah dilakukan oleh para karyawan.

Departemen sumber daya manusia memiliki tugas untuk membuat perkembangan atas struktur gaji yang baik, sementara pihak manajer memiliki tugas memberikan evaluasi kinerja untuk penentuan gaji yang akan diterima karyawan yang bersangkutan. Kedua pihak yang meliputi manajemen sumber daya manusia ini harus melakukan koordinasi yang baik.

Departemen SDM harus memastikan pemberian *reward* meliputi gaji pokok, bonus, insentif, jatah cuti, dan lainnya terhadap SDM sesuai dengan keputusan yang dibuat juga sesuai dengan hukum (peraturan standar seperti UMR).

4. **Pelatihan dan Penasehat**

Manajemen sumber daya manusia juga memiliki fungsi sebagai pelatih sekaligus penasehat. Pihak departemen SDM bertanggung jawab untuk membantu pihak manajer dalam membuat program-program pelatihan baik untuk calon karyawan, karyawan baru, atau juga karyawan lama demi menghasilkan kinerja yang lebih berkualitas.

Selain melatih departemen SDM juga menjadi penasehat yang akan memberi masukan kepada pihak manajer, serta mencarikan solusi bila terjadi kasus atau masalah selama proses pengembangan.

5. Membangun Relasi

Fungsi selanjutnya adalah membangun relasi. Manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam membangun relasi dengan karyawan seperti melakukan negosiasi dengan pihak perserikatan pekerja.

Peran aktif dalam mencari jalan persetujuan antara perusahaan dengan serikat pekerja, akan mengurangi datangnya keluhan dari pekerja.

Disini departemen SDM juga harus berusaha agar tidak terjadi tindakan tidak sehat yang dapat dilakukan oleh para karyawan seperti mogok bekerja dan demonstrasi.

Dari sini kita dapat menyimpulkan bahwa departemen SDM merupakan sosok yang berperan menjaga ikatan antara karyawan dengan serikat pekerja dan perusahaan.

6. Menciptakan Kondisi Aman dan Sehat

Manajemen sumber daya manusia mempunyai fungsi yang keenam yaitu sebagai pencipta kondisi yang aman dan sehat, yaitu menghindari hal-hal yang tidak diinginkan dan beresiko seperti kecelakaan yang dialami pekerja.

Departemen SDM bertanggung jawab untuk melakukan pelatihan khusus seperti keselamatan kerja, memperbaiki kondisi yang dapat membahayakan pekerja, dan membuat program kesehatan untuk pekerja. Selain itu departemen SDM juga wajib untuk selalu membuat laporan setiap terjadi kecelakaan kerja.

7. Mendalami Masalah

Fungsi selanjutnya adalah sebagai pencari solusi dari masalah-masalah yang terjadi atau (*problem solver*).

Contoh masalah yang sering terjadi di antaranya para pekerja atau karyawan tidak hadir dan terlambat datang terlalu sering. Mereka harus mendalami masalah tersebut dan memikirkan apakah kebijakan yang selama ini ditetapkan sudah tepat atau kurang. Yang dapat dilakukan tentu mengumpulkan berbagai informasi yang terkait dan menganalisisnya.

8. Pengintegrasian

Yang dimaksud dengan integrasi disini ialah menyatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan. Jika integrasinya bagus tentu kerjasama akan lebih menguntungkan bagi untuk kedua pihak.

9. Pemberhentian

Pemberhentian karyawan yang biasa disebut PHK (Pemutusan Hubungan Kerja) Adalah proses memutus atau mengakhiri kontrak atau

hubungan kerja antar perusahaan dengan karyawan. Dalam prosesnya PHK dapat menjadi sumber masalah bagi perusahaan, seperti keluhan karyawan, pelaporan ke dinas tenaga kerja hingga salah membayar gaji terakhir. Karyawan yang berhenti pun perlu mendapat perhatian karena dapat mempengaruhi operasional perusahaan.

D. Apa Manfaat Manajemen SDM dan Manajer dalam Perusahaan?

Fungsi HR sebenarnya juga dijalankan oleh para manajer yang memiliki tanggung jawab langsung terhadap keterlibatan, kontribusi dan produktivitas karyawannya. Dalam sebuah *talent management system* yang sudah terintegrasi, para manajer memiliki peran dan tanggung jawab pula dalam perekrutan. Selain itu, mereka juga ikut berperan dalam perkembangan dan retensi para karyawan superior.

Sementara itu, perusahaan juga memberikan tugas dan tanggung jawab lainnya bagi divisi manajemen SDM di mana mereka harus berurusan dengan berbagai komponen *vendor* dan *supplier*. Para staff manajemen SDM dan *vendor* atau *supplier* akan bekerja sama mengurus hal-hal seperti *payroll*, pembuatan buku pegangan karyawan, rencana tindakan afirmatif dan lainnya.

E. Apa Fokus Manajemen SDM?

Manajemen SDM adalah fungsi perusahaan yang berkaitan dengan kepemimpinan dan penyelesaian isu yang terjadi antar karyawan di perusahaan tersebut. Dari sini dapat dijabarkan bahwa fokus manajemen SDM di antaranya adalah:

- Pemberian kompensasi
- Perekrutan
- Manajemen kinerja
- Pengembangan perusahaan
- Keselamatan karyawan
- Kesehatan karyawan
- Tunjangan karyawan
- Motivasi kerja

- Komunikasi
- Administrasi dan pelatihan karyawan

Fokus manajemen SDM juga meliputi pengelolaan karyawan dan budaya serta nilai lingkungan kerja secara strategik dengan pendekatan yang tepat. Manajemen SDM yang efektif memungkinkan karyawan untuk berkontribusi secara efektif untuk perusahaan demi mencapai tujuannya. Jika sebelumnya fungsi manajemen SDM adalah mengerjakan urusan administrasi dan transaksional, kini fungsi dan fokus manajemen SDM diharapkan mampu terlibat dalam pemanfaatan karyawan secara strategis dan memastikan bahwa program untuk karyawan bisa memberikan dampak positif pada perusahaan.

F. Apa Ekspektasi Perusahaan terhadap Divisi HR?

Dewasa ini, divisi HR diharapkan bisa mengambil bagian sebagai salah satu jajaran eksekutif dengan kemampuannya untuk memberikan solusi mengenai bagaimana kemampuan dan kontribusi para karyawan bisa membuat perusahaan mencapai tujuannya. Untuk menjalankan peran ini, dibutuhkan rencana strategi dan pengukuran tertentu. Mereka yang bekerja di divisi ini harus bisa menunjukkan kemampuan dan nilai yang mereka jalani dengan “melindungi” perusahaan dari berbagai masalah, seperti tuntutan hukum dalam beberapa kasus. Mereka harus bekerja secara maksimal untuk berbagai pemangku kepentingan di perusahaan, termasuk pelanggan, pemilik, para eksekutif, manajer, karyawan dan pemegang saham.

G. Model Manajemen Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan manajemen Sumber Daya Manusia membutuhkan cara yang efektif untuk melakukan fungsinya dengan maksimal. Terdapat beberapa model yang dapat dipilih dan digunakan untuk menangani permasalahan yang ada, sehingga menemukan solusi tepat untuk disosialisasikan. Pemilihan model yang tepat akan mengacu pada jenis, tujuan serta kebutuhan perusahaan. Satu model mungkin akan cocok jika digunakan di perusahaan yang besar, namun tidak berdampak baik pada perusahaan kecil, ataupun sebaliknya. Terdapat 6 model manajemen SDM yang dapat dipilih, yaitu:

1. **Model Klerikal**

Model ini lebih fokus pada pelaporan berupa data atau catatan yang dilakukan dengan rutin. Pengadministrasian data ini akan dijadikan bahan acuan ketika melakukan kegiatan yang berkaitan dengan kinerja dari seluruh karyawan yang ada.

2. **Model Hukum**

Hukum merupakan payung legalitas yang dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan operasional sebuah perusahaan. Keberadaan hukum akan memberi landasan terhadap aktivitas karyawan, seperti kontrak kerja, pengawasan kinerja, dan hubungan perburuhan lainnya.

3. **Model Finansial**

Model ini mengharuskan divisi SDM ikut terlibat dalam data keuangan yang berkaitan dengan keberadaan karyawan. Pembebanan kompensasi, tunjangan, atau biaya lain harus dikelola dengan baik agar terjadi keadilan antara perusahaan dan karyawan.

4. **Model Manajerial**

Model ini menuntut kinerja divisi manajemen SDM dalam tugas yang lebih kompleks. Menjadi perencana, pelaksana, pengawasan, negosiator serta fungsi lainnya. Model ini juga mementingkan tingkat produktivitas karyawan dan perusahaan secara bersamaan.

5. **Model Humanistik**

Model ini membantu para karyawan untuk mengeluarkan potensi terbaik selama melakukan tugasnya di perusahaan. Melakukan manajemen terhadap hubungan kemanusiaan sehingga dapat berdampak positif terhadap iklim kerja yang kondusif.

6. **Model Ilmu Perilaku**

Model ini melakukan pendekatan terhadap perilaku sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Tujuan utamanya adalah menggali dan membantu menyelesaikan permasalahan yang timbul agar tidak mempengaruhi aktivitas pekerjaan.

Pentingnya melakukan manajemen SDM dalam sebuah perusahaan bukan hanya berdampak pada hasil produksi atau layanan yang maksimal. Membangun loyalitas dengan memberi kenyamanan dalam lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi aktivitas perusahaan. Sistem manajerial yang baik akan memberi dampak luar biasa terhadap sumber daya manusia yang ada. Konsep pengaturan yang tertata dari hulu hingga hilir akan menjadi jembatan yang baik antara perusahaan dan karyawan.

Tak hanya itu, fungsi SDM yang sangat penting akan membantu hubungan perusahaan dengan sistem masyarakat semakin baik. Penerimaan positif sebuah perusahaan dalam sebuah lingkungan akan berdampak baik untuk keberlangsungan operasional perusahaan.



Bab 9

PENGERTIAN PERUSAHAAN DAN MODEL BISNIS

A. Pengertian Perusahaan

Sebelum membahas tentang perusahaan dan badan usaha, maka terlebih dahulu akan dibahas mengenai perkumpulan yang dalam istilah Jerman disebut *verein*, Inggris menyebut *association*, dan Perancis menyebut *union*. Di Indonesia, istilah perkumpulan dijumpai dalam beberapa penamaan, yaitu: Lembaga, Ikatan, Persatuan, Perhimpunan, dan Serikat. Kedudukan perkumpulan tersebut baru dapat melakukan tindakan keperdataan (sebagai badan usaha dan badan hukum) apabila pendiriannya mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman (sekarang Kemenkum Ham) sebagaimana diatur dalam Stb. 1870 No. 64 jo. Stb. 1933 No. 84.

Perkumpulan merupakan cikal bakal atau latar belakang terbentuk persekutuan perdata, firma, dan Commanditaire Vennootschap (CV). Oleh sebab itu, perkumpulan pada dasarnya dibagi menjadi dua bentuk, yaitu:

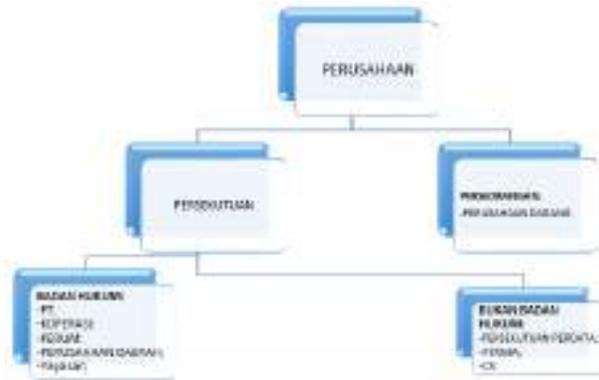
1. Perkumpulan dalam arti sempit

Perkumpulan dalam arti sempit (*vereniging*) merupakan awal dari bentuk persekutuan yang tidak bertujuan mencari keuntungan sehingga dalam praktik disebut *burgerlijk vereniging*.

2. Perkumpulan dalam arti luas

Perkumpulan dalam arti luas biasanya dibentuk untuk menjalankan perusahaan untuk mencapai tujuan Bersama yaitu memperoleh keuntungan.

Menurut Abdulkadir Muhammad (1995: 55-56), perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi perusahaan dilihat dari jumlah pemilik, perusahaan dapat dibagi menjadi perusahaan perserorangan dan perusahaan persekutuan. Dilihat dari status pemilik, perusahaan bisa dibagi menjadi perusahaan swasta dan perusahaan negara, sedangkan bila dilihat dari bentuk hukumnya perusahaan dapat dibagi menjadi perusahaan berbadan hukum dan perusahaan bukan badan hukum.



Sumber: Abdul R. Saliman, 2005: 99, Hukum Bisnis Untuk Perusahaan

Gambar 9.1. Bentuk-bentuk organisasi bisnis setelah dimodifikasi

Perusahaan (*Bedrift*) adalah suatu pengertian ekonomis, seorang yang mempunyai sebuah perusahaan disebut pengusaha. Perusahaan merupakan setiap bentuk usaha yang melakukan kegiatan secara tetap dan terus menerus dengan tujuan memperoleh keuntungan atau laba, baik yang diselenggarakan oleh orang perorangan maupun badan usaha yang berbentuk badan hukum atau bukan badan hukum. Perusahaan juga dapat diartikan sebagai badan yang menjalankan usaha, baik kegiatan usaha yang dilakukan oleh perorangan maupun kegiatan usaha yang dilakukan oleh badan usaha. Perumusan perusahaan di dunia keilmuan adalah sebagai berikut:

1. Perumusan dari Pemerintah Belanda: Minister van Justitie Nederland di dalam memorie jawaban kepada parlemen di Nederland menafsirkan pengertian perusahaan sebagai berikut: “Barulah dapat dikatakan adanya perusahaan, apabila pihak yang berkepentingan bertindak secara tidak terputus-putus dan terang terangan serta di dalam kedudukan tertentu untuk memperoleh laba bagi dirinya sendiri”.
2. Molenggaaff mengatakan, barulah dikatakan ada perusahaan jika secara terus menerus bertindak keluar untuk memperoleh penghasilan dengan mempergunakan atau menyerahkan barang barang atau mengadakan perjanjian perjanjian perdagangan. Definisi ini adalah sesuai dengan perumusan Menteri Kehakiman Belanda serta disetujui pula oleh Prof. Sukardono.
3. Menurut Polak “Perusahaan baru dikatakan ada bila diperlukan adanya perhitungan perhitungan tentang laba rugi yang dapat diperkirakan, dan segala sesuatu dicatat dalam pembukuan.”

Dari definisi definisi yang dikemukakan diatas, dapat diambil suatu kesimpulan, bahwa perusahaan harus memiliki unsur-unsur sebagai berikut:

1. Terus menerus atau tidak terputus-putus;
2. Secara terang-terangan;
3. Adanya transaksi-transaksi;
4. Adanya perjanjian-perjanjian;
5. Bersifat *profit oriented*.

B. Klasifikasi Perusahaan

Berhubungan dengan semakin pesatnya perkembangan perdagangan, maka banyak dari kalangan pengusaha tidak lagi bertindak seorang diri, melainkan mereka Bersama-sama mendirikan persekutuan-persekutuan atau perseroan-perseroan seperti Perseroan Firma, Perseroan Komanditer, dan Perseroan Terbatas. Maksud dari pembentukan perseroan-perseroan tersebut terutama ialah untuk dapat bekerja sama secara teratur guna memudahkan tercapainya tujuan Bersama, yaitu dengan menjalankan perusahaan memperoleh laba sebesar-besarnya.

Di samping itu terdapat pula kerjasama diantara warga masyarakat membentuk Koperasi dan Yayasan. Maksud pembentukan Koperasi adalah untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat pada umumnya dan anggotanya pada khususnya. Sedangkan maksud pembentukan Yayasan adalah untuk memberikan pelayanan sosial kepada masyarakat pada umumnya dan masyarakat kurang mampu pada khususnya.

1. Perusahaan Dagang (Perusahaan Perseorangan/PD/UD).

Perusahaan dagang adalah salah satu bentuk perusahaan perseorangan yang dilakukan oleh satu orang pengusaha dengan ciri ciri lainnya:

1. Modal milik satu orang saja (individua atau perusahaan keluarga);
2. Pengelolaannya sederhana;
3. Modalnya relatif tidak terlalu besar;
4. Kelangsungan usahanya tergantung pada pemiliknya;
5. Didirikan atas kehendak seorang pengusaha;
6. Keahlian, teknologi, dan manajemen dikelola satu orang saja;

7. Bila tampak banyak orang di perusahaan itu merupakan pembantu pengusaha;
8. Tentu saja bukan perusahaan badan hukum dan tidak termasuk persekutuan atau perkumpulan;
9. Risiko dan untung rugi menjadi tanggungan sendiri;
10. Tidak melalui proses pendirian perusahaan sebagai mestinya, kecuali suarat izin usaha dari kantor perdagangan setempat;
11. Wajib untuk membuat catatan keuangan termasuk kewajiban terhadap pajak dan retribusi daerah.

Abdul Kadir Muhammad menjelaskan bahwa perusahaan dagang merupakan perusahaan yang didirikan dan dimiliki oleh seorang pengusaha yang meliputi jenis perusahaan dagang, perusahaan jasa dan perusahaan industri. Dalam sisi pengelolaannya, pengusaha memperoleh semua keuntungan perusahaan namun juga menanggung semua resiko yang timbul dalam kegiatan perusahaan. Dari perspektif hukum, dalam perusahaan perseorangan tidak ada pemisahan antara harta pribadi dengan harta perusahaan. Penyatuan harta ini akan membawa implikasi bahwa resiko dari yang dijalkannya akan dijamin oleh seluruh harta pribadinya, yang berarti setiap tindakan yang berhubungan dengan perusahaan tersebut menjadi tanggung jawab pribadi pemilik.

Perusahaan Perseorangan atau Perusahaan Dagang didirikan atas dasar kehendak seorang pengusaha. Belum ada prosedur yang resmi dalam pendiriannya. Dalam praktek, proses pendirian yang berlaku apabila seseorang mendirikan Perusahaan Dagang maka orang tersebut mengajukan permohonan surat izin Usaha Perdagangan (SIUP) dari instansi yang berwenang atau izin lainnya yang diperlukan.

Disamping itu pemilik bila perlu membuat Akta Pendirian perusahaan dihadapan Notaris. Akta Pendirian Perusahaan Dagang adalah tidak mutlak, apabila ada Akta Pendirian, maka biasanya dibuat dihadapan Notaris atau dibuat dibawah tangan, kemudian didaftarkan (tidak harus) dalam Register di Kantor Panitera Pengadilan Negeri dimana Perusahaan Dagang tersebut berkedudukan dan tidak perlu diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Pada umumnya tidak dikenal organ organ dalam bentuk usaha Perusahaan Dagang karena pada hakekatnya segala tindakan dari kewenangan Perusahaan Dagang berada dalam penguasaan pemilikinya. Sehingga kewenangan bertindak sepenuhnya berada pada pemilikinya dengan tetap memperhatikan ketentuan dalam Akta Pendirian Perusahaan Dagang

yang bersangkutan (apabila ada). Pemilik dimungkinkan untuk memberikan suatu kuasa kepada orang lain untuk melakukan suatu tindakan tertentu.

Dalam hal Perusahaan Dagang sebagai peminjam/penjamin/pemberi jaminan, maka tindakan tersebut dilakukan oleh pemilik atau tergantung pada Akta Pendirian/Anggaran Dasar apabila Perusahaan Dagang memiliki Anggaran Dasar. Persetujuan istri/suami diperlukan dengan mengingat pertanggung jawaban meliputi harta pribadi dalam rangka melaksanakan suatu tindakan hukum (meminjam/memberikan jaminan pribadi).

Keunggulan dari Perusahaan Perseorangan adalah:

1. Mudah dibentuk dan dibubarkan, untuk mendirikan perusahaan perseorangan tidak perlu perizinan yang rumit, hanya dituntut untuk izin gangguan (HO, atau Hinder ordonatie) dan izin usaha (SIUP) Penguasaan sepenuhnya terhadap keuntungan yang diperoleh;
2. Rahasia perusahaan terjamin;
3. Kebanggaan dan kepuasan dapat memimpin perusahaan sendiri;
4. Pengelolaan perusahaan sederhana;
5. Tidak dikenakan pajak berganda, apabila perusahaan perseorangan mendapatkan keuntungan melebihi Penghasilan Tidak Kena Pajak (PTKP), perusahaan hanya dikenakan pungutan dan berbagai retribusi;
6. Motivasi usaha yang tinggi.

Sementara kelemahan Perusahaan Perseorangan adalah:

1. Tanggung Jawab tidak terbatas atas resiko kerugian, karena kekayaan/ utang perusahaan sama dengan kekayaan/utang pemilik;
2. Kelangsungan hidup perusahaan kurang terjamin;
3. Keterbatasan sumber daya modal;
4. Kemampuan manajemen terbatas;
5. Keuntungan yang kecil, seorang pengusaha yang mendirikan perusahaan perseorangan akan kehilangan kesempatan bisnis yang mendatangkan keuntungan yang lebih besar diluar bisnis yang dijalankannya;
6. Pertumbuhan terbatas, apabila pemilik tidak memiliki kapasitas yang memadai lagi maka bisnis kemungkinan akan macet dan tentunya akan memperlambat kemungkinan ekspansi usaha;
7. Kontinuitas kapasitas kerja karyawan terbatas, tidak jarang karyawan hanya bekerja sekedar untuk mendapatkan ketrampilan serta rahasia teknis dari bisnis itu.

2. Persekutuan Perdata

Persekutuan. *Maatschap* atau *vennootschap* (dalam Bahasa Belanda), *partnership* (dalam Bahasa Inggris). Persekutuan perdata adalah perserikatan perdata yang menjalankan perusahaan. Menurut Pasal 1618 KUHPerdata, perserikatan perdata adalah suatu perjanjian dengan mana dua orang atau lebih mengikatkan diri untuk memasukkan sesuatu ke dalam persekutuan dengan maksud untuk membagi keuntungan atau manfaat yang diperoleh karenanya. Ciri ciri persekutuan perdata sebagai berikut:

1. Pendirian
 - a. Berdasarkan perjanjian para pihak (Pasal 1320 KUHPerdata);
 - b. Dapat dilakukan dengan sepakat para sekutu atau bisa pula secara lisan. (Pasal 1624 KUHPerdata);
 - c. Tiap sekutu wajib memasukkan dalam kas persekutuan berupa uang, benda, atau manajemen. (Pasal 1619 KUHPerdata).

2. Perbedaan Para Sekutu

Biasanya pengeloan persekutuan dijalankan oleh pengurus yang ditetapkan persekutuan.

- a. Sekutu Statuter (*gerant statutaire*):
 - Tidak dapat dihentikan, kecuali atas dasar hukum (Mis. Sakit, tidak cakap...);
 - Diberhentikan oleh persekutuan perdata;
 - Telah ditetapkan secara khusus dalam perjanjian persekutuan untuk menjadi pengurus persekutuan; dan
 - Mempunyai wewenang secara penuh untuk melakukan segala perbuatan yang berhubungan dengan kepengurusan persekutuan.
- b. Sekutu Mandater (*gerant mandataire*);
 - Kekuasaan dapat dicabut sewaktu-waktu;
 - Diangkat setelah persekutuan didirikan; dan
 - Memiliki wewenang yang terbatas berdasarkan pemberian kuasa dan dapat ditarik kembali.

3. Tanggung jawab sekutu terhadap pihak ke tiga pada persekutuan perdata adalah:

- a. Apabila seorang sekutu mengadakan hubungan hukum dengan pihak ketiga, maka sekutu yang bersangkutan saja yang bertanggung jawab atas perbuatan yang dilakukan dengan pihak ketiga

tersebut (meskipun sekutu yang bersangkutan mengatakan bahwa ia berbuat untuk kepentingan persekutuan perdata);

- b. Perbuatan sekutu tersebut akan mengikat sekutu sekutu lainnya apabila benar benar ada surat kuasa dari sekutu lainnya, dan hasil perbuatannya atau keuntungannya telah benar benar dinikmati oleh persekutuan perdata, serta apabila beberapa orang sekutu sekaligus mengadakan hubungan hukum dengan pihak ketiga.
4. Pembagian Keuntungan
Biasanya kalau tidak ditetapkan dalam perjanjian, pembagian keuntungan dilakukan menurut asas “keseimbangan pemasukan”.
 5. Kekayaan Persekutuan
 - a. Pemasukan (*inbreng*) dari masing masing sekutu;
 - b. Penagihan penagihan ke dalam;
 - c. Penggantian kerugian kepada persekutuan dari sekutu sekutu;
 - d. Penagihan penagihan keluar kepada pihak ketiga.
 6. Berakhirnya Persekutuan
 - a. Lampaunya waktu;
 - b. Musnahnya barang atau telah diselesaikannya usaha yang menjadi pokok persekutuan perdata;
 - c. Kehendak dari seorang atau beberapa orang sekutu;
 - d. Salah seorang sekutu meninggal dunia, dibawah pengampuan, atau dinyatakan pailit. (Pasal 1646 KUHPerdata);
 - e. Berdasarkan suara bulat dari para sekutu;
 - f. Berlakunya syarat bubar.

3. Persekutuan Firma (Fa)

Firma, artinya nama Bersama, *vennootchap onder eene firma* (dalam Bahasa Belanda), yaitu nama orang (sekutu) yang digunakan menjadi nama perusahaan. Menurut Pasal 16 KUH Dagang, persekutuan firma adalah setiap persekutuan perdata yang didirikan untuk menjalankan perusahaan dengan nama Bersama, kongsi, kerjasama.

Istilah Firma merupakan terjemahan dari *venootschap onder firma*, yang secara harfiah berarti persekutuan di bawah nama firma, yang secara harfiah berarti persekutuan di bawah nama Bersama. Sekalipun tidak sama persis. Firma merupakan metamorphosis dari persekutuan perdata, oleh

karena itu firma juga disebut sebagai persekutuan perdata secara khusus. Firma apabila dibandingkan dengan persekutuan perdata terletak pada 3 hal yaitu: *Pertama*, firma adalah persekutuan perdata yang menjalankan kegiatan usaha; *Kedua*, firma memakai nama Bersama; *Ketiga*, dalam firma, masing masing sekutu bertanggung jawab secara pribadi dan tanggung renteng. Firma adalah tiap tiap persekutuan perdata yang didirikan untuk menjalankan perusahaan dengan nama bersama. Kata "Firma" berarti nama Bersama, yaitu nama orang (biasanya nama pendiri) yang dipergunakan menjadi nama persekutuan. Sehingga terdapat 3 (tiga) kekhususan Firma, yaitu:

1. menjalankan perusahaan secara bersama;
2. nama persekutuan berbentuk nama orang;
3. pertanggung jawaban yang bersifat pribadi untuk keseluruhan.

Dalam menjalankan firma, setiap anggota/persekutuan berhak untuk bertindak atas nama Firma, mengeluarkan dan menerima uang, mengikat anggota anggota firma lainnya kepada pihak ketiga dan mengikat pihak ketiga kepada anggota anggota Firma (Pasal.17 KUHD). Tiap-tiap anggota-anggota Firma secara tanggung menanggung bertanggung jawab seluruhnya atas segala perikatan dari firma (Pasal 18 KUHD). Dengan kata lain, bahwa tiap tiap anggota secara langsung dan sendiri sendiri bertanggung jawab sepenuhnya (tanggung jawab solider) atas perikatan Firma dengan pihak ketiga.

Keuntungan/laba yang diperoleh oleh Firma, dilakukan pembagian dengan dua cara, yaitu:

1. Diatur sendiri oleh persekutuan dalam suatu perjanjian; atau
2. Apabila tidak diatur tersendiri, maka berlaku ketentuan Pasal 1633 KUHPperdata, yakni, berdasarkan perbandingan besar kecilnya modal.

Organ dari suatu Firma terdiri dari para sekutu, akan tetapi tidak menutup kemungkinan ditunjuk dan diangkat diantara mereka sebagai Pengurus. Apabila terdapat pengurus maka hal tersebut dapat diketahui dari akta pendiriannya atau akta tersendiri yang harus didaftarkan pada Pengadilan Negeri dan diumumkan dalam Berita Negara untuk kepentingan pihak ketiga.

Untuk mendirikan Firma, maka menurut ketentuan Pasal 22 dan Pasal 23 KUHD dilakukan dengan Akta Notaris, didaftarkan di Kepaniteraan Pengadilan Negeri setempat dan diumumkan dalam Berita Negara RI. Maksud dari pendaftaran dan pengumuman atas akta pendirian perusahaan adalah agar pihak ketiga yang mengadakan hubungan hukum dengan Firma

dapat mengetahui para sekutu, tujuan Firma, jangka waktu firma dan lain lain. Akibat hukum tidak didaftarkan dan diumumkannya akta pendirian Firma menurut ketentuan Pasal 29 KUHD adalah bahwa Firma berlaku untuk jangka waktu yang tidak tentu dan untuk segala macam usaha (umum) serta setiap anggota berhak bertindak bagi Firma tersebut.

Persekutuan firma dalam menjalankan usahanya diwajibkan untuk membuat pembukuan (Pasal 6 ayat 1 KUH Dagang). Pembukuan dapat dilakukan oleh seorang pihak ketiga yang bukan sekutu atau sekutu berhak untuk melihat, memeriksa, atau mengawasi pembukuan. (Pasal 12 KUH Dagang). Dalam hal Firma membuka rekening. Tindakan tersebut cukup diwakili oleh salah seorang sekutu sebagai pengurus, kecuali ditentukan lain dalam Akta Pendirian/Anggaran Dasar yang berkenaan dengan kewenangan bertindak pengurusnya. Dalam hal firma sebagai peminjam/penjamin/pemberi jaminan, maka tergantung pada Akta Pendirian/Anggaran Dasar, apakah diperlukan persetujuan dari sekutu lainnya. Adapun dokumen yang harus diperhatikan oleh bank dalam bertransaksi dengan Firma adalah:

1. Akta. Pendirian atau Anggaran Dasar dan perubahan-perubahannya apabila ada;
2. Surat Keterangan Domisili dari Kelurahan setempat;
3. Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) Firma dan Kantor Pelayanan Pajak Setempat;
4. Kartu identitas pendiri atau pengurus Firma;
5. Izin lainnya yang sesuai dengan kegiatan usaha Firma.

Suatu Firma berakhir atau bubar dikarenakan dua hal, yaitu, Pertama, jangka waktunya telah berakhir; Kedua, seorang anggota mengundurkan diri kafrena meninggal dunia dan lain lain. Menurut ketentuan Pasal 31 KUHD bahwa pembubaran Firma sebelum waktu yang ditentukan dalam perjanjian atau akibat pengunduran diri atau pemberhentian harus dilakukan dengan Akta Notaris didaftarkan pada Kepaniteraan Pengadilan Negeri dan diumumkan dalam Berita Negara RI.

Persekutuan firma memiliki keunggulan sebagai berikut:

1. Kemampuan manajemen lebih besar karena ada pembagian tugas diantara para sekutunya;
2. Pendiriannya relatif mudah;
3. Kebutuhan modal lebih mudah terpenuhi.

Sedangkan kelemahannya adalah:

1. Tanggung jawab pemilik tidak terbatas, dimana tanggung jawabnya

bersifat tanggung renteng (bertanggung jawab sampai kepada penggunaan kekayaan pribadi masing masing anggota sekutu);

2. Kerugian yang disebabkan oleh seorang sekutu harus ditanggung Bersama dengan sekutu lainnya;
3. Kelangusngan hidup perusahaan tidak menentu.

4. Persekutuan Komanditer (*Commanditaire Vennootschap/CV*)

Persekutuan Komanditer adalah suatu persekutuan untuk menjalankan perusahaan yang dibentuk antara satu atau beberapa orang sekutu yang secara tanggung menanggung bertanggung jawab untuk seluruhnya pada satu pihak dan satu orang atau lebih sebagai pelepas uang pada pihak lain (Pasal 19 KUHD).

CV mempunyai dua macam sekutu yakni sekutu kerja/pengurus sekutu aktif dan sekutu komanditer pasif. Sekutu aktif adalah sekutu yang menjalankan perusahaan dan berhak melakukan perjanjian dengan pihak ketiga. Artinya semua kebijakan perusahaan dijalankan oleh sekutu aktif. Sekutu aktif sering disebut dengan persero kuasa atau persero pengurus. Sedangkan sekutu pasif adalah sekutu yang hanya menyertakan modal dalam persekutuan. Jika perusahaan mengalami kerugian, merka hanya bertanggung jawab sebatas modal yang disertakan dan begitu juga apabila untung. Status sekutu komanditer (pasif) dapat disamakan dengan seorang yang menitip modal pada suatu perusahaan, yang hanya menantikan hasil keuntungan. Dalam hal suatu Perseroan Komanditer terdapat dua persero, yaitu:

1. Persero Pasif / *Komanditaris / Sleeping Partners*.
 - a. Pemasok modal;
 - b. Tidak berhak mengurus;
 - c. Berhak atas keuntungan;
 - d. Tanggung Jawab sebatas modal.
2. Persero Aktif / *Komplemenrtaris / Pengurus*.
 - a. Pengurus Perusahaan;
 - b. Wajib mengurus CV;
 - c. Berhak memasukkan uang atau kekayaan lainnya ke dalam CV;
3. Berhak atas keuntungan;
4. Tanggung jawab tidak terbatas.

Dalam Kitab Undang Undang Hukum Dagang (KUHD) tidak ditentukan formalitas tertentu untuk mendirikan Perseroan Komanditer seperti Akta Notaris, pendaftaran dan pengumuman. Dalam praktiknya suatu Perseroan Komanditer didirikan dengan Akta Notaris, didaftarkan di Kepaniteraan Pengadilan Negeri setempat dan diumumkan dalam Berita Negara RI.

Mengingat Perseroan Komanditer pada hakikatnya merupakan persekutuan Firma, maka cara berakhirnya sama dengan ketentuan yang berlaku pada Firma. (Pasal 1646 s/d 1652 KUH Perdata). Bentuk CV adalah bentuk perusahaan kedua setelah PT yang paling banyak digunakan oleh para pelaku bisnis untuk menjalankan kegiatan usahanya di Indonesia. Namun, tidak semua bidang usaha dapat dijalankan dengan CV. Hal ini mengingat adanya beberapa bidang usaha tertentu yang diatur secara khusus dan hanya dapat dilakukan oleh badan usaha PT. Ada tiga macam CV, yaitu:

1. CV diam diam adalah CV yang belum menyatakan dirinya secara terang terangan kepada pihak ketiga sebagai CV. Dalam bertindak keluar, CV tersebut masih menyatakan dirinya sebagai persekutuan firma. Akan tetapi, dalam bertindak ke dalam, padahal sudah menjadi persekutuan komanditer. Hal ini karena salah seorang atau beberapa orang sekutu sudah menjadi sekutu komanditer.
2. CV terang terangan adalah CV yang dengan terang terangan menyatakan dirinya sebagai CV kepada pihak ketiga.
3. CV dengan saham adalah CV terang terangan yang modalnya terdiri atas saham saham. Pada hakekatnya, persekutuan bentuk ini sama saja dengan CV biasa (CV terang terangan). Perbedaannya adalah hanya terletak pada pembentukan modal, yaitu dengan cara menerbitkan saham.

CV memiliki keunggulan sebagai berikut:

1. Kemampuan manajemen yang lebih besar;
2. Proses pendiriannya relatif mudah;
3. Modal yang dikumpulkan dapat lebih besar.

Selain memiliki keunggulan, CV juga memiliki beberapa kelemahan, yaitu:

1. Sebagian sekutu yang menjadi sekutu aktif memiliki tanggung jawab yang tidak terbatas;
2. Sulit untuk menarik modal kembali;
3. Kelangusngan hidup perusahaan tidak menentu.

Kewajiban Pajak

Merujuk pada UU tentang Ketentuan Umum Perpajakan yang menyebutkan bahwa badan sebagai subjek pajak adalah sekumpulan orang atau modal yang merupakan kesatuan, baik yang melakukan usaha ataupun yang tidak melakukan usaha yang meliputi perseroan terbatas, perseroan komanditer, perseroan lainnya, badan usaha milik negara atau daerah dengan nama dan dalam bentuk apapun, firma, kongsi, koperasi, dana pensiun, persekutuan, perkumpulan, yayasan, organisasi massa, organisasi sosial politik, atau organisasi yang sejenis, Lembaga, bentuk usaha tetap, dan bentuk badan lainnya.

Dari definisi badan diatas jelas bahwa persekutuan komanditer termasuk ke dalam subjek pajak. Sehingga secara umum CV juga berkewajiban mendaftarkan diri untuk mendapatkan NPWP atau Nomor Pokok Wajib Pajak sebagaimana perseroan terbatas. CV dapat berakhir (Pasal 1646 KUH Perdata) oleh sebab-sebab berikut ini:

1. Lewatnya waktu manakala persekutuan komanditer tersebut didirikan;
2. Musnahnya barang atau telah diselesaikannya usaha yang menjadi tugas pokok persekutuan komanditer tersebut didirikan;
3. Kehendak dari seorang atau beberapa orang sekutu;
4. Salah seorang sekutu meninggal dunia, atau di bawah pengampuan, atau dinyatakan pailit.

Mengingat persekutuan komanditer pada hakikatnya adalah persekutuan firma (Pasal 20 KUHDagang) dan persekutuan firma adalah persekutuan perdata (Pasal 16 KUHD) yang didirikan untuk menjalankan perusahaan dengan nama bersama, maka aturan mengenai berakhirnya persekutuan komanditer juga di samping tunduk pada Pasal 1646 sampai dengan 1652 KUHPerdata ditambah lagi dengan Pasal 31 – 35 KUHD.

Jika CV bubar, maka sekutu komplementer yang berwenang melakukan likuidasi, kecuali ditentukan lain dalam perjanjian atau rapat sekutu komplementer. Jika setelah dilikuidasi masih terdapat sisa harta CV, maka dibagikan kepada semua sekutu sesuai dengan pemasukan masing masing. Sementara sekutu komanditer yang tidak boleh bertindak atas nama Bersama sama sekutu dan tidak bertanggung jawab terhadap pihak ketiga melebihi pemasukannya. Jadi, harta kekayaan pribadinya terpisah dari harta CV, itulah sebagian aturan baru dalam RUU menyangkut CV. Selama ini, yang banyak dipakai sebagai rujukan adalah KUHD.

5. Perseroan Terbatas (PT/NV – *Naamloze Vennootschap*)

Eksistensi Perseroan Terbatas atau perseroan pada mulanya diatur dalam Kitab Undang Undang Hukum Dagang (KUHD). Dalam perkembangannya, perseroan diatur dengan Undang-Undang No. 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas, sebagai pengganti dari KUHD. Selanjutnya diganti dengan Undang Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas

Perseroan Terbatas (PT) adalah badan hukum yang didirikan berdasarkan perjanjian untuk menjalankan usaha yang modalnya terdiri dari saham saham, yang pemiliknya memiliki bagian sebanyak saham yang dimilikinya. Badan usaha yang besarnya modal perseroan tercantum dalam anggaran dasar. Kekayaan perusahaan terpisah dari kekayaan pribadi pemilik perusahaan sehingga memiliki harta kekayaan sendiri. Pemilik saham akan memperoleh bagian keuntungan yang disebut dividen. Selain berasal dari saham, modal PT dapat pula berasal dari obligasi. Keuntungan yang diperoleh para pemilik obligasi adalah mereka mendapatkan bunga tetap tanpa menghiraukan untung atau ruginya PT tersebut. Sedangkan jika hutang perusahaan lebih besar dari kekayaan perusahaan, maka kelebihan hutang tersebut tidak menjadi tanggung jawab para pemegang saham.

PT menanggung persetujuan terhadap pihak ketiga dengan siapa dia melakukan hubungan perdagangan. Tidak seorangpun dari pemegang saham yang bertanggung jawab para kreditur, jadi PT tanggung jawab dari persero, mereka tidak dapat menderita kerugian yang lebih besar daripada jumlah yang menjadi bagiannya, dalam PT itu secara tegas disebutkan dalam sahamnya.

Mengenai pengertian dari Perseroan Terbatas atau perseroan disebutkan pada Pasal 1 butir 1 Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 yaitu: badan hukum yang merupakan persekutuan modal, didirikan berdasarkan perjanjian, melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam undang-undang ini serta peraturan pelaksanaannya.

Dari pengertian tersebut di atas menunjukkan bahwa modal dasar dari perseroan berupa saham. Yang dimaksud dengan saham atau sero adalah suatu tanda masuk ikut serta dalam modal perseroan. Dalam pengembangannya, dikenal beberapa macam saham, yaitu:

1. Saham Biasa:

saham yang tidak mempunyai hak lebih daripada saham saham;

2. Saham Preferen:

saham yang menurut kebiasaan diberikan kepada pendiri perseroan dan memperoleh deviden yang lebih besar dari saham biasa;

3. Saham Preferen Kumulatif:

Saham pembagian devidennya ditunda dan digabungkan pada saham berikutnya.

Undang-undang No. 40 Tahun 2007 membedakan antara Perseroan Terbuka dan Perseroan Publik. Yang dimaksud dengan Perseroan Terbuka adalah Perseroan Publik atau perseroan yang melakukan penawaran umum saham, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal (Pasal 1 butir 7). Sedangkan yang dimaksud dengan Perseroan Publik adalah perseroan yang memenuhi kriteria jumlah pemegang saham dan modal disetor sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal (Pasal 1 butir 8).

Perseroan harus mempunyai maksud dan tujuan serta kegiatan usaha yang tidak bertentangan dengan ketentuan perundang-undangan, ketertutupan umum, dan/atau kesusilaan. Perseroan mempunyai nama dan tempat kedudukan dalam wilayah negara Republik Indonesia yang ditentukan dalam anggaran dasar. Kemudian perseroan mempunyai alamat lengkap sesuai dengan tempat kedudukannya.

Uraian pengertian PT sangat jelas sekali sebagai kumpulan (akumulasi) modal yang mengandung karakteristik sebagai berikut:

1. Badan Hukum, dapat dilihat dari ciri ciri antara lain:

- a. Pengesahan dari Menteri Hukum dan HAM, apabila PT belum ada pengesahan maka statusnya belum sebagai badan hukum dan segala tanggung jawab dan kewajibannya sama halnya dengan persekutuan firma;
- b. PT merupakan bentuk organisasi yang teratur, ada RUPS, direksi dan komisaris;
- c. Memiliki harta kekayaan sendiri, berarti mengenal adanya pemisahan harta kekayaan pribadi dengan harta kekayaan perusahaan;
- d. Dapat melakukan hubungan hukum sendiri, atas nama perseroan; dan
- e. Mempunyai tujuan sendiri, yaitu mencari keuntungan.

2. Tanggung jawab pemegang saham terbatas, maksud terbatas pada nilai saham yang diambalnya, kecuali dalam hal:

- a. Persyaratan PT sebagai badan hukum belum terpenuhi;

- b. Pemegang saham memanfaatkan PT untuk kepentingan pribadi;
 - c. Terlibat perbuatan melanggar hukum yang dilakukan PT dan menggunakan kekayaan PT; dan
 - d. Pemegang saham secara melawan hukum menggunakan kekayaan PT sehingga perseroan tidak dapat melunasi utang utangnya.
3. Berdasarkan perjanjian:
- a. Didirikan oleh 2 (dua) orang (perorangan atau badan hukum) atau lebih;
 - b. Adanya kesepakatan para pihak yang mendirikan PT; dan
 - c. Kewajiban mengambil bagian pada saat pendirian.
4. Melakukan kegiatan usaha;
5. Modal terbagi atas saham saham (akumulasi modal); dan
6. Jangka waktu dapat tidak terbatas.

Kelebihan dan Kekurangan PT

1. Kelebihan PT:
- a. Memungkinkan pengumpulan modal dasar;
 - b. Memiliki status sebagai badan hukum;
 - c. Tanggung jawab terbatas;
 - d. Pengalihan kepemilikan lebih mudah;
 - e. Jangka waktu tidak terbatas;
 - f. Kelangsungan hidup perusahaan lebih terjamin;
 - g. Biasanya untuk Penanaman Modal Asing (PMA) ada fasilitas bebas pajak (*tax holiday*).
2. Kekurangan PT:
- a. Pengenaan pajak ganda;
 - b. Ketentuan perundangan lebih ketat;
 - c. Rahasia perusahaan relative kurang terjamin;
 - d. Pendirian perusahaan relative sulit, lama, dan biaya lebih besar;
 - e. Biasanya untuk PMA, sedikit rentan terhadap situasi dan kondisi sosial, politik, dan keamanan Negara.

Tanggung Jawab Perdata

Direksi adalah Lembaga atau organ perseroan, sedangkan individunya adalah para direktur. Tanggung jawab direksi bersifat kolegiel, yaitu tanggung jawab yang berimbang pada tanggung jawab secara renteng. Konsep tanggung

renteng adalah konsep hukum perdata yang menekankan tanggung jawab atas suatu kerugian berada di pundak beberapa orang sekaligus. Dalam konteks ini, tanggung jawab secara renteng adalah bahwa masing masing anggota direksi bertanggung jawab sampai kepada kekayaan pribadi untuk bagian yang sama, apabila melakukan penyalahgunaan wewenang atau melanggar peraturan perundang undangan yang berlaku.

Pihak yang dirugikan dapat menuntut kepada seluruh anggota direksi, baik secara Bersama sama ataupun perseorangan. Dalam hal salah seorang diantara mereka sudah menanggung pembayaran ganti rugi, maka pembayaran salah seorang direktur tersebut mengakibatkan direktur yang lain terbebas dari kewajiban membayar ganti rugi. Selanjutnya, direktur yang lain wajib melaksanakan penggantian kerugian tersebut kepada direksi yang telah membayar kepada pihak yang dirugikan.

Tanggung Jawab Pidana

Dalam hal laporan keuangan yang disajikan oleh direksi tidak benar, maka kondisi ini dapat dikategorikan sebagai kejahatan. Dalam Pasal 90 Undang Undang Nomor 8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal menegaskan bahwa dalam kegiatan perdagangan efek, setiap pihak dilarang secara langsung atau tidak langsung:

1. Menipu atau mengelabui pihak lain dengan menggunakan sarana dan atau cara apapun;
2. Turut serta manipu atau mengelabui pihak lain; dan
3. Membuat pernyataan tidak benar mengenai fakta yang material atau tidak mengungkapkan fakta yang material dengan maksud untuk menguntungkan atau menghindari kerugian bagi diri sendiri atau pihak lain, atau dengan tujuan mempengaruhi pihak lain untuk membeli atau menjual efek.

Laporan keuangan yang disajikan secara tidak benar dapat dikategorikan melanggar undang-undang nomor 8 tahun 1995 Pasal 90 butir c. atas perbuatan tersebut, pelakunya diancam dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan denda paling banyak Rp. 15.000.000.000 (lima belas milyar rupiah).

Jenis-Jenis Perseroan Terbatas

Berdasarkan cara menghimpun modal PT, maka PT dapat dibedakan menjadi 2 (dua) jenis, yaitu:

1. PT Terbuka

PT Terbuka adalah suatu PT dimana masyarakat luas dapat ikut serta menanamkan modalnya dengan cara membeli saham yang ditawarkan oleh PT Terbuka di Pasar Modal melalui Bursa Efek. Perseroan yang modal dan jumlah pemegang sahamnya memenuhi kriteria tertentu, atau perseroan yang melakukan penawaran umum sesuai dengan peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal. Dari pengertian PT Terbuka di atas, maka PT Terbuka dapat dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

- a. PT yang melakukan proses *go public* dengan melakukan penawaran umum yang disebut sebagai emiten;
- b. Perusahaan Publik adalah perseroan yang sahamnya telah dimiliki sekurang-kurangnya oleh 300 (tiga ratus) pemegang saham dan memiliki modal disetor sekurang-kurangnya Rp. 3.000.000.000,- (tiga miliar rupiah) atau sejumlah pemegang saham dan modal disetor yang ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah.

2. PT Tertutup

Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas tidak mendeskripsikan apa yang dimaksud dengan PT Tertutup, tapi dapat dipahami bahwa PT Tertutup adalah PT yang didirikan dengan tidak menjual sahamnya kepada masyarakat luas, berarti tidak setiap orang dapat ikut menanamkan modalnya. Jadi, dapat disimpulkan bahwa PT Tertutup merupakan yang tidak melakukan proses go publik ataupun memenuhi kriteria Perusahaan Publik.

6. Koperasi (UU No. 17 Tahun 2012)

a. Pengertian Koperasi

Dilihat dari segi bahasa, secara umum koperasi berasal dari kata-kata latin yaitu *Cum* yang berarti dengan, dan *aperari* yang berarti bekerja. Dari dua kata ini, dalam bahasa inggris dikenal istilah *co* dan *operation*, yang mengandung arti bekerja bersama dengan orang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Kata *cooperation* kemudian diangkat menjadi istilah ekonomi sebagai koperasi yang dibakukan menjadi suatu bahasa ekonomi yang dikenal dengan istilah koperasi, yang berarti organisasi ekonomi dengan keanggotaan yang sifatnya suka rela. Oleh karena itu koperasi dapat didefinisikan, sebagai berikut:

“Koperasi adalah suatu perkumpulan atau organisasi ekonomi yang beranggotakan orang-orang atau badan-badan, yang memberikan kebebasan masuk dan keluar sebagai anggota menurut peraturan yang ada, dengan bekerja sama secara kekeluargaan menjalankan suatu usaha, dengan tujuan mempertinggi kesejahteraan jasmaniah para anggotanya.”

Dari definisi tersebut, maka dapat dilihat terdapat unsur-unsur koperasi, sebagai berikut:

1. Koperasi bukan suatu organisasi perkumpulan modal (akumulasi modal), tetapi perkumpulan orang-orang yang berasaskan sosial, kebersamaan bekerjadan bertanggung jawab.
2. Keanggotaan koperasi tidak mengenal adanya paksaan apapun dan oleh siapa pun, bersifat suka rela, netral terhadap aliran, isme dan agama.
3. Koperasi bertujuan meningkatkan kesejahteraan anggota dengan cara bekerja sama secara kekeluargaan.

Koperasi sebagai usaha bersama, harus mencerminkan ketentuan ketentuan sebagaimana lazimnya dalam kehidupan suatu keluarga. Nampak dalam suatu keluarga bahwa segala sesuatu yang dikerjakan secara bersama-sama adalah ditujukan untuk kepentingan bersama seluruh anggota keluarga. Jadi dengan demikian suatu usaha bersama untuk bisa disebut sebagai koperasi haruslah mempunyai ciri-ciri, sebagai berikut:

1. “Bukan merupakan kumpulan modal (akumulasi modal). Konsekuensi dari hal ini adalah, koperasi harus benar-benar mengabdikan kepada kemanusiaan, bukan kepada sesuatu kebendaan.
2. Merupakan kerja sama, yaitu suatu bentuk gotong royong berdasarkan asas kesamaan derajat, hak dan kewajiban. Sehingga koperasi benar-benar sebagai wahana demokrasi ekonomi dan sosial. Koperasi adalah milik anggota, sehingga kekuasaan tertinggi ada pada rapat anggota.
3. Semua kegiatan harus didasarkan atas kesadaran para anggotanya, tidak boleh ada paksaan, tidak boleh ada intimidasi maupun campur tangan luar yang tidak ada sangkut pautnya dengan soal dalam koperasi.
4. Tujuan koperasi harus merupakan kepentingan bersama para anggotanya dan tujuan tersebut hanya dapat dicapai dengan karya dan jasa yang disumbangkan para anggotanya, dan pembagian sisa hasil usaha koperasi harus dapat mencerminkan perimbangan secara adil dari besar kecilnya karya dan jasa dari para anggotanya”.

Koperasi adalah badan hukum yang didirikan oleh orang perseorangan atau badan hukum koperasi dengan pemisahan kekayaan para anggotanya sebagai modal untuk menjalankan usaha, yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama di bidang ekonomi, sosial, dan budaya sesuai dengan nilai dan prinsip koperasi.

Untuk memahami pengertian koperasi dengan baik, perlu dibedakan antara koperasi dari segi ekonomi dan koperasi dari segi hukum. Koperasi dari segi ekonomi adalah perkumpulan yang memiliki ciri-ciri khusus berikut ini:

1. Beberapa orang yang disatukan oleh kepentingan ekonomi yang sama.
2. Tujuan mereka, baik bersama maupun perseorangan adalah memajukan kesejahteraan bersama dengan tindakan bersama secara kekeluargaan.
3. Alat untuk mencapai tujuan itu adalah badan usaha yang dimiliki bersama, dibiayai bersama, dan dikelola bersama.
4. Tujuan utama badan usaha itu adalah meningkatkan kesejahteraan semua anggota perkumpulan.

Apabila anggaran dasar perkumpulan yang dimiliki ciri-ciri khusus tersebut disahkan dan didaftarkan oleh pejabat koperasi setempat menurut ketentuan Undang-Undang No. 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian, maka perkumpulan itu disebut koperasi dari segi hukum setiap koperasi dari segi hukum adalah badan hukum dan diatur dalam Pasal 9 Undang-Undang No. 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian.

Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan. Dari definisi di atas, maka koperasi Indonesia mempunyai ciri-ciri, sebagai berikut:

1. Adalah suatu badan usaha yang pada dasarnya untuk mencapai suatu tujuan memperoleh keuntungan ekonomis. Oleh karena itu, koperasi diberi peluang pula untuk bergerak disegala sektor perekonomian, dimana saja, dengan mempertimbangkan kelayakan usaha.
2. Tujuannya harus berkaitan langsung dengan kepentingan anggota, untuk meningkatkan usaha dan kesejahteraan. Oleh karenanya, pengelolaan usaha koperasi harus dilakukan secara produktif, efektif, dan efisien. Sehingga mampu mewujudkan pelayanan usaha yang dapat meningkatkan nilai tambah dan manfaat sebesar-besarnya pada anggota.

3. Keanggotaan koperasi bersifat sukarela tidak boleh dipaksakan oleh siapa pun dan bersifat terbuka, yang berarti tidak ada pembatasan ataupun diskriminasi dalam bentuk apapun juga.
4. Pengelolaan koperasi dilakukan atas kehendak dan keputusan para anggota dan para anggota yang memegang serta melaksanakan kekuasaan tertinggi dalam koperasi. Karena pada dasarnya anggota koperasi adalah pemilik sekaligus pengguna jasa koperasi.
5. Pembagian pendapat atau sisa hasil usaha dalam koperasi ditentukan berdasarkan perimbangan jasa usaha anggota kepada koperasi, dan balas jasa terhadap modal yang diberikan kepada para anggota adalah terbatas. Artinya, tidak melebihi suku bunga yang berlaku dipasar dan tidak semata-mata didasarkan atas besarnya modal yang diberikan.
6. Koperasi berprinsip mandiri. Ini mengandung arti bahwa koperasi dapat berdiri sendiri tanpa tergantung pada pihak lain, memiliki kebebasan yang bertanggung jawab, memiliki otonomi, swadaya, berani mempertanggung-jawabkan perbuatan sendiri dan keinginan mengelola diri sendiri.

b. Landasan dan Asas Koperasi

Untuk mewujudkan tujuan nasional yaitu tercapainya masyarakat adil dan makmur seperti tertuang dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945, salah satu sarannya adalah koperasi. Sebagai sarana untuk mencapai masyarakat adil dan makmur, koperasi tidak lepas pula dari landasan hukum sebagai landasan berpijaknya koperasi Indonesia. Landasan koperasi Indonesia adalah Pancasila, seperti tertuang dalam ketentuan Pasal 2 Undang-Undang No. 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian.

Koperasi Indonesia berasaskan kekeluargaan. Hal ini secara jelas tertuang Pasal 3 Undang-Undang No. 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian. Asas kekeluargaan ini adalah asas yang memang sesuai dengan jiwa dan kepribadian bangsa Indonesia dan telah berurat berakar dalam jiwa bangsa Indonesia. Usaha bersama berdasarkan asas kekeluargaan ini biasanya disebut dengan istilah gotong-royong, yang mencerminkan semangat bersama. Gotong-royong dalam pengertian kerja sama pada koperasi mempunyai pengertian luas, yaitu:

1. Gotong royong dalam ruang lingkup organisasi
2. Bersifat terus menerus dan dinamis
3. Dalam bidang atau hubungan ekonomi
4. Dilaksanakan dengan terencana dan kesinambungan

c. Tujuan, Fungsi, dan Peran Koperasi

Tujuan koperasi adalah memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Sedangkan, fungsi dan peran koperasi Indonesia diuraikan, sebagai berikut:

1. “Membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya.
2. Berperan serta secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat.
3. Memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan koperasi sebagai soko gurunya.
4. Berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi”.

Gambaran dari tujuan, fungsi, dan peran koperasi Indonesia ini dapat diuraikan, sebagai berikut:

1. Koperasi Indonesia berusaha ikut membantu para anggotanya untuk dapat meningkatkan penghasilannya.
2. Koperasi Indonesia dapat mengurangi tingkat pengangguran.
3. Koperasi Indonesia dapat mengembangkan kegiatan usaha masyarakat.
4. Koperasi Indonesia dapat berperan serta meningkatkan taraf hidup rakyat.
5. Koperasi Indonesia dapat berperan ikut meningkatkan pendidikan rakyat.
6. Koperasi Indonesia dapat berperan sebagai alat perjuangan ekonomi.
7. Koperasi Indonesia dapat berperan menciptakan demokrasi ekonomi.

d. Prinsip Koperasi

Koperasi merupakan suatu badan usaha berbentuk badan hukum yang anggotanya terdiri dari orang perorangan atau badan hukum koperasi dimana kegiatannya didasarkan atas prinsip ekonomi kerakyatan berdasarkan atas asas kekeluargaan untuk mencapai tujuan kemakmuran anggota. Adapun yang merupakan prinsip-prinsip dari suatu koperasi, sebagai berikut:

1. "Koperasi melaksanakan prinsip koperasi, sebagai berikut:
 - a. Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka.
 - b. Pengelolaan dilakukan secara demokratis.
 - c. Pembagian sisa hasil usaha dilakukan usaha masing-masing anggota.
 - d. Pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal.
 - e. Kemandirian.
2. Dalam mengembangkan koperasi, maka koperasi melaksanakan pula prinsip koperasi, sebagai berikut:
 - a. Pendidikan perkoperasian.
 - b. Kerja sama antar koperasi.

Koperasi merupakan bentuk usaha yang syarat dengan visi, misi, dan tujuan-tujuan yang ideal, sehingga sangat mulia jika koperasi ini dapat berkembang pesat sebagaimana juga dengan usaha-usaha swasta atau badan usaha milik negara.

e. Syarat Pembentukan Koperasi

Sekelompok orang yang akan membentuk koperasi wajib memahami pengertian, nilai dan prinsip-prinsip koperasi. Pembentukan koperasi harus memenuhi syarat, sebagai berikut:

1. Koperasi primer dapat dilakukan dengan jumlah anggota minimal 20 orang.
2. Koperasi sekunder dibentuk dan didirikan oleh sekurang-kurangnya tiga badan hukum koperasi.
3. Pendiri koperasi primer sebagaimana tersebut pada huruf a adalah warga negara Indonesia, cakap secara hukum dan mampu melakukan perbuatan hukum.
4. Pendiri koperasi sekunder adalah pengurus koperasi primer yang diberi kuasa dari masing-masing koperasi primer untuk menghadiri rapat pembentukan koperasi sekunder.
5. Usaha yang akan dilaksanakan oleh koperasi harus layak secara ekonomi, dikelola secara efisien dan mampu memberikan manfaat ekonomi yang nyata bagi anggota.
6. Modal sendiri harus cukup tersedia untuk mendukung kegiatan usaha yang akan dilaksanakan oleh koperasi.
7. Memiliki tenaga terampil dan mampu untuk mengelola koperasi.

Mengenai ketentuan permodalan, modal koperasi terdiri dari modal sendiri dan modal pinjaman modal sendiri dapat berasal dari:

1. Simpanan pokok adalah sejumlah uang yang sama banyaknya yang wajib dibayarkan oleh anggota kepada koperasi pada saat masuk menjadi anggota. Simpanan pokok tidak dapat diambil kembali selama yang bersangkutan masih menjadi anggota.
2. Simpanan wajib adalah jumlah simpanan tertentu yang tidak harus sama yang wajib dibayar oleh anggota kepada koperasi dalam waktu dan kesempatan tertentu. Simpanan wajib tidak dapat diambil kembali selama yang bersangkutan masih menjadi anggota.
3. Dana cadangan adalah sejumlah uang yang diperoleh dari penyisihan sisa hasil usaha, yang dimaksudkan untuk memupuk modal sendiri dan untuk menutup kerugian koperasi bila diperlukan
4. Hibah adalah modal pinjaman dapat berasal dari anggota, koperasi lainnya, dan/atau anggotanya, bank dan lembaga, dan lainnya.

f. Jenis-jenis Koperasi

Adapun jenis koperasi didasarkan pada kesamaan kegiatan dan kepentingan ekonomi anggotanya. Sedangkan dalam penjelasan pasal tersebut, mengenai jenis koperasi yang berdasarkan pendekatan lapangan usaha dan tempat tinggal para anggotanya diuraikan seperti antara lain:

1. Koperasi Simpan Pinjam
Koperasi simpan pinjam adalah koperasi yang anggota-anggotanya terdiri dari orang-orang yang mempunyai kepentingan langsung dalam soal-soal simpan pinjam.
2. Koperasi Konsumsi
Koperasi konsumsi adalah koperasi yang anggota-anggotanya terdiri dari tiap-tiap orang yang mempunyai kepentingan langsung dalam lapangan konsumsi. Koperasi jenis ini biasanya menjalankan usaha untuk mencukupi kebutuhan sehari-hari para anggotanya dan masyarakat sekitar.
3. Koperasi Kerajinan atau Koperasi Industri
Koperasi kerajinan atau koperasi industri adalah koperasi yang anggota-anggotanya terdiri dari para pengusaha kerajinan/industri dan buruh yang kepentingan serta mata pencariannya langsung berhubungan dengan kerajinan atau industri.

4. Koperasi Desa

Koperasi desa adalah koperasi yang anggota-anggotanya terdiri dari penduduk desa yang mempunyai kepentingan-kepentingan yang sama dalam koperasi dan menjalankan aneka usaha dalam suatu lingkungan tertentu, misalnya:

- a. Usaha membeli alat-alat pertanian
- b. Usaha pembelian dan penyaluran pupuk
- c. Dan sebagainya

5. Koperasi Perikanan

Koperasi perikanan adalah koperasi yang anggotanya terdiri dari para peternak ikan, pengusaha perikanan, pemilik kolam ikan, pemilik alat perikanan, nelayan, dan sebagainya yang kepentingan serta mata pencariannya langsung berhubungan dengan soal-soal perikanan.

g. **Ketentuan Hak dan Kewajiban Anggota**

Adapun hak-hak anggota koperasi, antara lain:

1. “Menghadiri, menyatakan pendapat dan memberikan suara dalam rapat anggota.
2. Memilih atau dipilih menjadi anggota pengurus dan pengawas.
3. Meminta diadakan rapat anggota sesuai dengan aturan yang berlaku.
4. Mengemukakan pendapat dan saran kepada pengurus di luar rapat anggota baik diminta maupun tidak diminta.
5. Mendapatkan pelayanan koperasi.
6. Mendapatkan keterangan mengenai perkembangan koperasi.
7. Memperoleh pembagian sisa hasil usaha sesuai dengan besarnya partisipasi dengan syarat membayar simpanan pokok dan simpanan wajib secara periodik”.

Adapun kewajiban-kewajiban anggota koperasi, antara lain:

1. “Mematuhi anggaran dasar, anggaran rumah tangga, peraturan khusus dan keputusan yang telah disepakati dalam rapat anggota.
2. Membayar simpanan pokok, simpanan wajib dan simpanan lain yang diputuskan dalam rapat anggota.
3. Berpartisipasi dalam kegiatan usaha yang diselenggarakan oleh koperasi.
4. Menjaga nama baik, memelihara dan mengembangkan kebersamaan pada koperasi”.

7. Yayasan (UU No. 28 Tahun 2004)

a. Pengertian Yayasan

Yayasan pada mulanya digunakan sebagai terjemahan dari istilah *Stichting* yang berasal dari kata *Stichen* yang berarti membangun atau mendirikan dalam Bahasa Belanda dan *Foundation* dalam Bahasa Inggris. Kenyataan di dalam praktek, memperlihatkan bahwa apa yang disebut Yayasan adalah suatu badan yang menjalankan usaha yang bergerak dalam segala macam badan usaha, baik yang bergerak dalam usaha yang nonkomersial maupun yang secara tidak langsung bersifat komersial.

Untuk dapat mengetahui apakah yayasan itu ada beberapa pandangan para ahli, antara lain:

1. Menurut Poerwadarminta dalam kamus umumnya memberikan pengertian yayasan sebagai berikut:
 - a. “Badan yang didirikan dengan maksud mengusahakan sesuatu seperti sekolah dan sebagainya (sebagai badan hukum bermodal, tetapi tidak mempunyai anggota).
 - b. Gedung-gedung yang teristimewa untuk sesuatu maksud yang tertentu (seperti: rumah sakit dan sebagainya)”.
2. Menurut Achmad Ichsan, Yayasan tidaklah mempunyai anggota, karena yayasan terjadi dengan memisahkan suatu harta kekayaan berupa uang atau benda lainnya untuk maksud-maksud idiil yaitu (sosial, keagamaan dan kemanusiaan) itu, sedangkan pendirinya dapat berupa Pemerintah atau orang sipil sebagai penghibah, dibentuk suatu pengurus untuk mengatur pelaksanaan tujuan itu.
 - c. Menurut Zainul Bahri dalam kamus umumnya memberikan suatu definisi yayasan sebagai suatu badan hukum yang didirikan untuk memberikan bantuan untuk tujuan sosial.
 - d. Yayasan adalah suatu paguyuban atau badan yang pendiriannya disahkan dengan akte hukum atau akte yang disahkan oleh notaris, dimana yayasan itu aktifitasnya bergerak di bidang sosial, misalnya mendirikan sesuatu atau sekolah.

Menurut Undang-Undang No. 16 Tahun 2001 tentang Yayasan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang No. 28 Tahun 2004 tentang Perubahan Atas Undang-Undang No. 16 Tahun 2001 tentang Yayasan merupakan badan hukum yang terdiri atas kekayaan yang dipisahkan dan diperuntukkan untuk mencapai tujuan tertentu di bidang sosial, keagamaan

dan kemanusiaan yang tidak mempunyai anggota. Yayasan dapat pula dipahami sebagai Badan Hukum yang mempunyai unsur-unsur:

1. "Mempunyai harta kekayaan sendiri yang berasal dari suatu perbuatan pemisahan yaitu suatu pemisahan kekayaan yang dapat berupa uang dan barang.
2. Mempunyai tujuan sendiri yaitu suatu tujuan yang bersifat sosial, keagamaan dan kemanusiaan.
3. Mempunyai alat perlengkapan yaitu meliputi pengurus, pembina, dan pengawas".

b. Dasar Hukum Yayasan

Sebelum Undang-Undang No. 16 Tahun 2001 tentang Yayasan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang No. 28 Tahun 2004 tentang Perubahan Atas Undang-Undang No. 16 Tahun 2001 tentang Yayasan diundangkan, keberadaan yayasan didasarkan pada hukum kebiasaan yang timbul dan berkembang dalam masyarakat. Dalam undang-undang tersebut dijelaskan tentang:

1. Kebiasaan adalah perbuatan manusia yang dilakukan berulang-ulang mengenai hal tingkah laku kebiasaan yang diterima oleh suatu masyarakat yang selalu dilakukan oleh orang lain sedemikian rupa, sehingga beranggapan bahwa memang harus berlaku demikian.
2. Yurisprudensi, keputusan hakim sebelumnya yang dipergunakan sebagai bahan pertimbangan oleh hakim berikutnya dalam mengambil keputusan.
3. Doktrin, pendapat sarjana hukum terkemuka yang besar pengaruhnya terhadap hakim dalam mengambil keputusannya.
4. Undang-Undang No. 16 Tahun 2001 tentang Yayasan. Undang-Undang ini diharapkan dapat mengatasi berbagai masalah mengenai yayasan dan menjadi dasar hukum yang kuat dalam mengatur yayasan di Indonesia. Namun dalam undang-undang tersebut ternyata dalam perkembangannya belum menampung seluruh kebutuhan dan perkembangan hukum dalam masyarakat, sehingga perlu dilakukan perubahan terhadap undang-undang tersebut. Perubahan tersebut dimaksudkan untuk lebih menjamin kepastian dan ketertiban hukum, serta memberikan pemahaman yang benar kepada masyarakat.

5. Undang-Undang No. 28 Tahun 2004 tentang Perubahan Atas Undang-Undang No. 16 Tahun 2001 tentang Yayasan. Undang-Undang ini dimaksudkan untuk lebih menjamin kepastian dan ketertiban hukum, serta memberikan pemahaman yang benar pada masyarakat mengenai yayasan, sehingga dapat mengembalikan fungsi yayasan sebagai pranata hukum dalam rangka mencapai tujuan tertentu di bidang sosial, keagamaan, dan kemanusiaan.

Selain hukum kebiasaan, Doktrin dan Yurisprudensi dan Undang-Undang No. 16 Tahun 2001 tentang Yayasan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang No. 28 Tahun 2004 tentang Perubahan Atas Undang-Undang No. 16 Tahun 2001 tentang Yayasan sebagai dasar hukum yayasan dalam hukum positif, masalah yayasan meskipun secara eksplisit tidak mencantumkan suatu rincian yang pasti sebagai dasar pijakan.

c. Syarat-syarat Pendirian Yayasan

Yayasan didirikan oleh 1 (satu) orang atau lebih dengan memisahkan sebagian harta kekayaan pendirinya, sebagai kekayaan awal. Hal ini menunjukkan bahwa pendiri bukanlah pemilik yayasan karena sudah sejak semula telah memisahkan sebagian dari kekayaannya menjadi milik badan hukum yayasan. Yayasan dapat juga didirikan berdasarkan surat wasiat, dalam hal ini bila penerima wasiat atau ahli waris tidak melaksanakan maksud pemberi wasiat untuk mendirikan yayasan, maka atas permintaan pihak yang berkepentingan, Pengadilan dapat memerintahkan ahli waris atau penerima wasiat untuk melaksanakan wasiat tersebut.

Dalam prakteknya yayasan-yayasan yang didirikan menurut hukum diakui mempunyai hak dan kewajiban, sebagai salah satu pihak dalam hubungan hukum dengan subyek hukum yang lain. Untuk mendirikan suatu yayasan diperlukan syarat-syarat sebagai pendukung berdirinya yang terdiri dari 2 (dua) yaitu:

1. "Syarat Material, yang terdiri dari:
 - a. Harus ada suatu pemisahan kekayaan yaitu adanya kekayaan yang dipisahkan dalam bentuk uang dan barang.
 - b. Suatu tujuan yaitu suatu tujuan yang bersifat sosial, keagamaan dan kemanusiaan.
 - c. Suatu organisasi yaitu suatu organisasi yang terdiri dari pengurus, pembina dan pengawas.

2. Syarat Formal, dengan akta otentik yaitu akta yang dibuat oleh atau dihadapan pejabat yang diberi wewenang untuk itu dan dalam bentuk menurut ketentuan yang ditetapkan untuk itu, baik dengan maupun tanpa bantuan dari yang berkepentingan, di tempat mana pejabat berwenang menjalankan tugasnya”.

Sebelum diaturnya UU Yayasan, pendirian yayasan didirikan dengan akte notaris sebagai syarat terbentuknya suatu yayasan. Hal ini dimaksudkan agar lebih mudah untuk mengadakan pembuktian terhadap yayasan tersebut. Dalam akta pendiriannya memuat anggaran dasar yang memuat:

1. “Kekayaan yang dipisahkan.
2. Nama dan tempat kedudukan yayasan.
3. Tujuan yayasan yaitu suatu tujuan yang bersifat sosial, keagamaan dan kemanusiaan.
4. Bentuk dan susunan pengurus serta penggantian anggota pengurus.
5. Cara pembubaran.
6. Cara menggunakan sisa kekayaan dari yayasan yang telah dibubarkan”.

Anggaran dasar dalam akta pendiriannya dapat diubah mengenai maksud dan tujuan yayasan. Perubahan hanya dapat dilaksanakan berdasarkan keputusan rapat Pembina. Perubahan anggaran dasar yang meliputi nama dan kegiatan yayasan harus mendapat persetujuan Menteri. Anggaran Dasar yayasan dapat dirubah pada saat Yayasan dinyatakan dalam keadaan pailit, kecuali atas persetujuan kurator.

Kedudukan yayasan sebagai badan hukum diperoleh bersamaan pada waktu berdirinya yayasan itu. Adapun cara-cara untuk memperoleh status badan hukum dari suatu yayasan, harus dipenuhi beberapa syarat, yaitu:

1. “Harus didirikan dengan akta notaris.
2. Harus ada kekayaan yang dipisahkan dari kekayaan orang yang mendirikan, dan dimaksudkan untuk tujuan tertentu, dan yang mendirikan tidak boleh masih mempunyai kekuasaan atas harta yang telah dipisahkan itu.
3. Harus ada pengurus tersendiri.
4. Harus ditunjuk atau disebut orang yang mendapat manfaat dari yayasan itu.

Tidak mempunyai anggota artinya bahwa dengan tidak adanya keanggotaan yayasan ini, maka suatu yayasan tidaklah dapat diwariskan kepada ahli waris (baik oleh Badan pendiri maupun oleh pengurus) sebab yayasan (termasuk segala harta yayasan) bukanlah merupakan milik

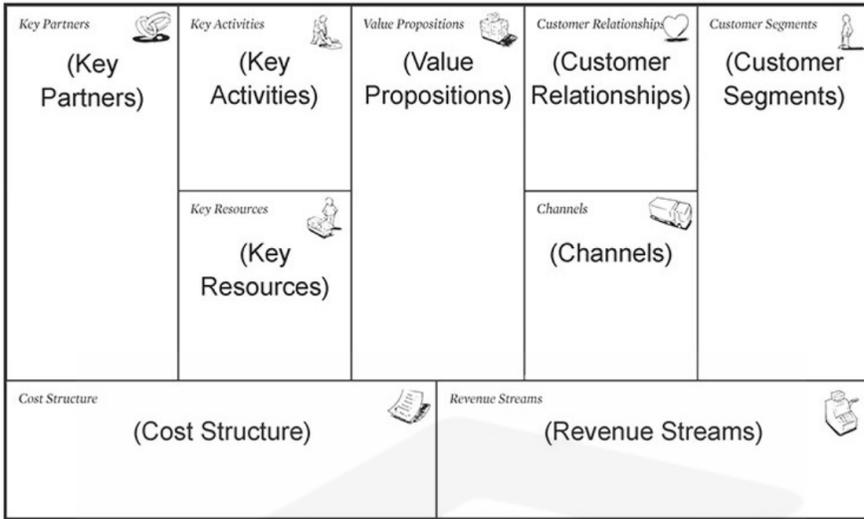
Badan Pendiri maupun pengurus secara pribadi/individu terpisah) dengan sendirinya tidaklah dapat diwariskan kepada para ahli waris Badan Pendiri maupun ahli waris Badan Pengurus”.

C. Model Bisnis

1. Apa Sih Model Bisnis Kanvas Itu?

Bisnis model kanvas adalah sebuah strategi dalam manajemen yang berupa visual chart yang terdiri dari 9 elemen. Model bisnis ini pertama kali diperkenalkan oleh Alexander Osterwalder dalam bukunya yang berjudul *Business Model Generation*. Dalam buku tersebut, Alexander mencoba menjelaskan sebuah framework sederhana untuk mempresentasikan elemen-elemen penting yang terdapat dalam sebuah model bisnis. *Business Model Canvas* (BMC) adalah kerangka kerja yang dikenal banyak untuk mendefinisikan model bisnis startup. *Business Model Canvas* disusun dengan tujuan untuk menjelaskan, menilai, memvisualisasikan, serta mengubah model bisnis sehingga kinerja yang dihasilkan oleh *startup* lebih maksimal. Model bisnis ini bisa diterapkan oleh semua jenis startup tanpa terbatas sektor usaha.

Konsep bisnis model kanvas mengandalkan gambar-gambar ide sehingga setiap orang memiliki pemahaman yang sama dan riil terhadap tipe-tipe konsumen mereka, pengeluaran biaya, cara kerja perusahaan dan sebagainya. Jika dilihat lebih teliti, bisnis model kanvas membagi hal-hal penting ke dalam beberapa fokus yang jelas. Hal ini memudahkan para pelaku bisnis dalam berbagai aspek dan bisa diterapkan oleh perusahaan baik skala besar maupun kecil.



Gambar 9.1. Model Bisnis Kanvas

2. 9 Elemen Penting Model Bisnis Kanvas

Di dalam bisnis model kanvas, ada 9 elemen penting yang akan dibahas satu-persatu di bawah ini. 9 panduan ini penting untuk mengarahkan Anda dalam menentukan system kerja perusahaan sekaligus memeriksa apakah aktivitas perusahaan sudah berjalan sesuai system. Berikut adalah sembilan elemen yang terdapat dalam bisnis model kanvas.

1. Segmentasi Konsumen (*Customer Segments*)

Elemen pertama yang harus Anda miliki dalam memulai bisnis model kanvas ini adalah menentukan segmen pelanggan mana yang akan menjadi target bisnis. Misalnya, suatu maskapai penerbangan mengeluarkan 2 produk untuk memenuhi kebutuhan 2 segmen pelanggan yang berbeda, atau ada 2 stasiun televisi yang menyajikan 2 acara berbeda untuk memenuhi segmen pelanggan yang berbeda.

2. Proposisi Nilai Konsumen (*Value Proposition*)

Ini adalah sekat yang merupakan keunggulan produk, apa saja sesungguhnya poin-poin yang dapat mendatangkan manfaat yang ditawarkan perusahaan bagi customer segment-nya. Hal ini menjadi kesempatan bagi Anda untuk menjabarkan kekuatan dan keunggulan yang membedakan bisnis Anda dengan bisnis yang lain.

3. Saluran (*Channels*)

Channel atau saluran adalah bagaimana Anda bisa menyampaikan produk Anda sampai hingga kepada konsumen.

Melalui penggunaan *channels* yang tepat, Anda baru bisa menyampaikan *value propositions* kepada *customer segments*. Jadi, cobalah pikirkan *channels* yang ingin Anda gunakan dengan baik, karena penentuan *channels* adalah salah satu elemen penting bagi keberhasilan sebuah bisnis.

4. Sumber Pendapatan (*Revenue Streams*)

Revenue stream merupakan bagian yang paling vital, di mana organisasi memperoleh pendapatan dari pelanggan. Elemen ini harus dikelola semaksimal mungkin untuk meningkatkan pendapatan bisnis. Jangan sampai ada bahan baku, produk, atau kinerja yang tidak dimanfaatkan secara maksimal.

5. Sumber Daya (*Key Resource*)

Key resource adalah sekat dalam bisnis model kanvas yang berisikan daftar sumber daya yang sebaiknya direncanakan dan dimiliki perusahaan untuk mewujudkan value proposition mereka. Semua jenis sumber daya, mulai dari pengelolaan bahan baku, penataan sumber daya manusia, dan penataan proses operasional menjadi perhatian dalam membuat model bisnis.

6. Hubungan Konsumen (*Customer Relationship*)

Ini merupakan elemen di mana perusahaan menjalin ikatan dengan pelanggannya. Perlu pengawasan yang ketat dan intensif agar pelanggan tidak mudah berpaling ke bisnis yang lain hanya karena jalinan hubungan yang kurang baik.

7. Aktivitas yang Dijalankan (*Key Activities*)

Key activities adalah semua aktivitas yang berhubungan dengan produktivitas bisnis yang berkaitan dengan sebuah produk, di mana kegiatan utamanya adalah menghasilkan proposisi nilai.

8. Kerjasama (*Key Partnership*)

Elemen ini berfungsi untuk pengorganisasian aliran suatu barang atau layanan lainnya. Posisi-posisi partner kunci tersebut bermanfaat untuk efisiensi dan efektivitas dari *key activities* yang telah dibuat. Tak ada salahnya menjalin hubungan baik untuk menciptakan siklus bisnis sesuai dengan ekspektasi.

9. Struktur Biaya (*Cost Structure*)

Elemen terakhir yang tak kalah pentingnya dengan kedelapan elemen lainnya adalah struktur pembiayaan bisnis. Mengelola biaya secara efisien akan membuat bisnis yang dijalani menjadi lebih hemat dan bisa meminimalkan risiko kerugian. Hal ini juga dapat menentukan proposisi nilai yang tepat untuk pelanggan.





Bab 10

HUKUM PERLINDUNGAN KONSUMEN

A. Pendahuluan

Pembangunan dan perkembangan perekonomian umumnya dan khususnya di bidang perindustrian dan perdagangan nasional telah menghasilkan berbagai variasi barang dan/atau jasa yang dapat dikonsumsi. Di samping itu, globalisasi dan perdagangan bebas yang didukung oleh kemajuan teknologi telekomunikasi dan informatika telah memperluas ruang gerak arus transaksi barang dan/atau jasa melintasi batas-batas wilayah suatu negara, sehingga barang dan/atau jasa yang ditawarkan bervariasi baik produksi luar negeri maupun produksi dalam negeri.

Kondisi yang demikian pada satu pihak mempunyai manfaat bagi konsumen karena kebutuhan konsumen akan barang dan/atau jasa yang diinginkan dapat terpenuhi serta semakin terbuka lebar kebebasan untuk memilih aneka jenis dan kualitas barang dan/atau jasa sesuai dengan keinginan dan kemampuan konsumen.

Di sisi lain, kondisi dan fenomena tersebut di atas dapat mengakibatkan kedudukan pelaku usaha dan konsumen menjadi tidak seimbang dan konsumen berada pada posisi yang lemah. Konsumen menjadi objek aktivitas bisnis untuk meraup keuntungan yang sebesar-besarnya oleh pelaku usaha melalui kiat promosi, cara penjualan, serta penerapan perjanjian standar yang merugikan konsumen.

Faktor utama yang menjadi kelemahan konsumen adalah tingkat kesadaran konsumen akan haknya masih rendah. Hal ini terutama disebabkan oleh rendahnya pendidikan konsumen. Oleh karena itu, Undang-undang Perlindungan Konsumen dimaksudkan menjadi landasan hukum yang kuat bagi pemerintah dan lembaga perlindungan konsumen swadaya masyarakat untuk melakukan upaya pemberdayaan konsumen melalui pembinaan dan pendidikan konsumen.

Upaya pemberdayaan ini penting karena tidak mudah mengharapkan kesadaran pelaku usaha yang pada dasarnya prinsip ekonomi pelaku usaha adalah mendapat keuntungan yang semaksimal mungkin dengan modal seminimal mungkin. Prinsip ini sangat potensial merugikan kepentingan konsumen, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Atas dasar kondisi sebagaimana dipaparkan di atas, perlu upaya pemberdayaan konsumen melalui pembentukan undang-undang yang dapat melindungi kepentingan konsumen secara integratif dan komprehensif serta dapat diterapkan secara efektif di masyarakat.

Piranti hukum yang melindungi konsumen tidak dimaksudkan untuk mematikan usaha para pelaku usaha, tetapi justru sebaliknya perlindungan konsumen dapat mendorong iklim berusaha yang sehat yang mendorong lahirnya perusahaan yang tangguh dalam menghadapi persaingan melalui penyediaan barang dan/atau jasa yang berkualitas.

Di samping itu, Undang-undang tentang Perlindungan Konsumen ini dalam pelaksanaannya tetap memberikan perhatian khusus kepada pelaku usaha kecil dan menengah. Hal itu dilakukan melalui upaya pembinaan dan penerapan sanksi atas pelanggarannya.

Undang-undang tentang Perlindungan Konsumen ini dirumuskan dengan mengacu pada filosofi pembangunan nasional bahwa pembangunan nasional termasuk pembangunan hukum yang memberikan perlindungan terhadap konsumen adalah dalam rangka membangun manusia Indonesia seutuhnya yang berlandaskan pada falsafah kenegaraan Republik Indonesia yaitu dasar negara Pancasila dan konstitusi negara Undang-Undang Dasar 1945.

Di samping itu, Undang-undang tentang Perlindungan Konsumen pada dasarnya bukan merupakan awal dan akhir dari hukum yang mengatur tentang perlindungan konsumen, sebab sampai pada terbentuknya Undang-undang tentang Perlindungan Konsumen ini telah ada beberapa undang-undang yang materinya melindungi kepentingan konsumen.

Perlindungan konsumen dalam hal pelaku usaha melanggar hak atas kekayaan intelektual (HAKI) tidak diatur dalam Undang-undang tentang Perlindungan Konsumen ini karena sudah diatur dalam Undang-undang Nomor 12 Tahun 1997 tentang Hak Cipta, Undang-undang Nomor 13 Tahun 1997 tentang Paten, dan Undang-undang Nomor 14 Tahun 1997 tentang Merek, yang melarang menghasilkan atau memperdagangkan barang dan/atau jasa yang melanggar ketentuan tentang HAKI.

Demikian juga perlindungan konsumen di bidang lingkungan hidup tidak diatur dalam Undang-undang tentang Perlindungan Konsumen ini karena telah diatur dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup mengenai kewajiban setiap orang untuk memelihara kelestarian fungsi lingkungan hidup serta mencegah dan menanggulangi pencemaran dan perusakan lingkungan hidup.

Di kemudian hari masih terbuka kemungkinan terbentuknya undang-undang baru yang pada dasarnya memuat ketentuan-ketentuan yang melindungi konsumen. Dengan demikian, Undang-undang tentang Perlindungan Konsumen ini merupakan payung yang mengintegrasikan dan memperkuat penegakan hukum di bidang perlindungan konsumen.

B. Perekonomian Secara Global dan Adanya Perdagangan Bebas

Perkembangan produsen elektronik yang sangat meningkat untuk memenuhi kebutuhan masyarakat di satu pihak tetapi di pihak lain dapat juga merugikan masyarakat, di oleh karenakan terkadang produsen dalam menyediakan bafrang hanya mengutamakan keuntungan yang sebesar-besarnya tanpa memperhatikan mutu ataupun asal dari produk tersebut, lebih parah lagi konsumen tidka mengetahui barang yang dibelinya adalah barang yang illegal. Berbagai cara yang dilakukan untuk menarik minat masyarakat untuk membeli, apakah dengan membuat iklan yang semenarik mungkin atau dengan ukuran yang besar. inisialnya menawarkan dengna istilah cuci gudang, *discount* besar besaran, beli satu gratis satu, atau dibarengi dengan hadiah hadiah yang menarik.

Hal ini kemudian memudahkan konsumen untuk mendapatkan barang yang dibutuhkan, tetapi tanpa disadari oleh konsumen (pembeli) bahwa iklan hanya merupakan akal-akalan produsen atau *marketing*. sistem penjualan yang dilakukan oleh produsen terkadang tidak diikuti dengan kewajiban mutu. Pada hakikatnya produsen wajib bertanggungjawab atas barang yang dijualnya sesuai nutu yang di janjikan pada pemakai/konsumen. Pasal 1365 KUH Perdata menyatakan bahwa, *"tiap perbuatan melanggar hukum yang membawa kerugian pada orang lain, mewajibkan orang karena salahnya menerbitkan kerugian itu, mengganti kerugian tersebut."* Untuk memenuhi prinsip tersebut, maka produsen di dalam melakukan kegiatannya mempunyai kewajiban yang harus dilaksanakan, serta adanya larangan larangan bagi produsen atau pelaku usaha. tetapi hal tersebut kadang tidak diperhatikan

oleh produsen atau pelaku usaha, karena terjadinya ketidakseimbangan antara produsen dengan konsumen disebabkan karena meningkatnya permintaan akan kebutuhan konsumen, sehingga produsen/pelaku usaha dalam memasarkan barang produknya sering melakukan tindakan-tindakan yang bertentangan dengan perundang-undangan.

Konsumen yang dirugikan dalam mengkonsumsi atau menggunakan hasil produksi, berhak mendapatkan ganti rugi sebagai wujud tanggungjawab produsen. Dapat dikatakan bahwa antara produsen yang memperdagangkan barang dan jasa yang digunakan, memakai, atau memanfaatkan barang terdapat suatu hubungan hukum perjanjian yang terjadi saat transaksi “jual beli” barang tersebut dilakukan. Hal ini berarti setiap pelanggaran yang dilakukan oleh produsen/pelaku usaha yang menerbitkan kerugian tersebut kepada konsumen merupakan pelanggaran atas prestasi produsen yang telah diperjanjikan sebelumnya kepada konsumen berkewajiban menyampaikan kerugian yang dideritanya kepada produsen atau pelaku usaha. Negara-negara maju saat ini telah menempuh pembangunannya melalui:

1. Unifikasi – Masalah berat pada bagian ini adalah bagaimana mencapai integrasi politik untuk menciptakan persatuan dan kesatuan nasional.
2. Industrialisasi – Perjuangan yang hendak dicapai adalah untuk pembangunan ekonomi dan modernisasi politik.
3. Negara Kesejahteraan – Akhirnya pada bagian ini, tugas negara terutama adalah melindungi rakyat dan sisi negative industrialisasi, membetulkan kesalahan-kesalahan pada tahap-tahap sebelumnya dengan menekankan kesejahteraan masyarakat.

Persatuan nasional adalah persyaratan untuk memasuki tahap industrialisasi. Tingkat-tingkat tersebut dilalui secara berurutan dan memakan waktu yang relatif lama. Industrialisasi merupakan salah satu jalan untuk mencapai negara kesejahteraan. Globalisasi adalah gerakan perluasan pasar, dan semua pasar yang berdasarkan persaingan, selalu ada yang menang dan kalah. Perdagangan bebas juga menambah kesenjangan antara negara maju dan negara berkembang, yang akan membawa akibat pada komposisi masyarakat dan kondisi kehidupan mereka. Tiadanya perlindungan konsumen adalah bagian dari gejala negara yang kalah dalam perdagangan bebas. Demikian pula setiap orang bisa menjadi pelaku usaha, pada suatu waktu, dalam posisi perseorangan maupun berkelompok bersama orang lain. Sebaliknya, dalam keadaan apa pun pasti menjadi konsumen untuk suatu produk barang atau jasa tertentu. Keadaan yang universal ini pada beberapa sisi menunjukkan adanya berbagai kelemahan pada konsumen

sehingga konsumen tidak mempunyai kedudukan yang “aman”. Oleh karena itu, secara mendasar konsumen juga membutuhkan perlindungan hukum yang sifatnya universal, mengingat kondisinya tersebut dalam banyak hal, maka menyebabkan pembahasan perlindungan konsumen akan selalu terasa aktual dan selalu penting untuk dikaji ulang.

C. Pengertian Konsumen, Hak, dan Kewajibannya

Pengertian konsumen menurut Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1999 Tentang Hukum Perlindungan Konsumen dalam Pasal 1 ayat (2) menyatakan bahwa “Konsumen adalah setiap orang pemakai barang dan/ jasa yang tersedia dalam masyarakat, baik bagi kepentingan diri sendiri, keluarga, orang lain, maupun makhluk hidup lain dan tidak untuk diperdagangkan.”

Dewasa ini sudah lazim terjadi sebelum suatu produk dipasarkan, terlebih dahulu dilakukan pengenalan produk pada konsumen. Istilahnya *product knowledge*. Untuk itu, dibagikan sampel yang diproduksi khusus dan sengaja tidak diperjualbelikan. Orang yang mengkonsumsi produk sampel juga merupakan konsumen. Oleh karena itu, wajib dilindungi hak-haknya. Seperti halnya orang yang mempunyai hubungan kontraktual pribadi (*in private of contract*) dengan produsen atau penjual adalah cara pendefinisian konsumen yang paling sederhana.

Istilah “perlindungan konsumen” berkaitan dengan perlindungan hukum. Oleh karena itu, perlindungan konsumen mengandung aspek hukum. Adapun materi yang mendapatkan perlindungan itu bukan sekadar fisik, melainkan terlebih lebih hak-haknya sangat bersifat abstrak. Dengan kata lain, perlindungan konsumen sesungguhnya identik dengan perlindungan yang diberikan hukum tentang hak-hak konsumen. Secara umum dikenal ada 4 (empat) hak dasar konsumen, yaitu:

1. Hak untuk mendapatkan keamanan (*the right to safety*);
2. Hak untuk mendapatkan informasi (*the right to be informed*);
3. Hak untuk memilih (*the right to choose*);
4. Hak untuk didengar (*the right to be heard*).

Empat hak dasar ini diakui secara internasional. Dalam perkembangannya organisasi organisasi konsumen yang tergabung dalam *The International Organization of Consumer Union* (IOCU) menambahkan lagi beberapa hak, seperti hak mendapatkan Pendidikan konsumen, hak mendapatkan ganti kerugian, dan hak mendapatkan lingkungan hidup yang baik dan sehat.

Dalam hukum positif Indonesia, persaingan dan curang (dalam bisnis) ini daitur secara khusus pada Pasal 382 KUHPidana. Selanjutnya, sejak 5 Maret 2000 diberlakukan juga Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1999 Tentang Larangan Praktik Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat. Ketentuan ketentuan ini sesungguhnya diperuntukkan bagi sesame pelaku usaha, tidak bagi konsumen langsung. Kendati demikian, kompetisi tidak sehat di antra mereka pada jangka Panjang pasti berdampak negative bagi konsumen karena pihak yang dijadikan sasaran rebutan adalah konsumen itu sendiri.

Konsumen berhak mendapatkan keamanan dan barang dan jasa yang ditawarkan kepadanya. Produk barang dan jasa itu tidka boleh membahayakan jika dikonsumsi sehingga konsumen tidak dirugikan baik secara jasmani dan rohani. Hak untuk memperoleh keamanan ini penting ditempatkan pada kedudukan utama karena berabad abad berkembang suatu falsafah berpikir bahwa konsumen (terutama pembeli) adalah pihak yang wajib berhati-hati. Falsafah yang disebut *caveat emptor (let the buyer beware)*.

Setiap produk yang diperkenalkan kepada konsumen harus disertai informasi yang benar. Informasi ini diperlukan agar konsumen tidak sampai mempunyai gambaran yang keliru atas produk barang dan jasa. Informasi ini dapat disampaikan melalui berbagai media, atau mencantumkan dalam kemasan produk (barang). Setiap produk yang mengandung risiko terhadap keamanan konsumen, wajib disertai informasi berupa petunjuk pemakaian yang jelas. Inisialnya, iklan yang sesuai standar merupakan sarana pemberi informasi kepada konsumen, seharusnya terbebas dari manipulasi data. Jika iklan memuat informasi yang tidak benar, maka perbuatan itu memenuhi kriteria kejahatan yang lazim disebut *fraudulent inisrepresentation*. Bentuk kejahatan ini adalah: (1) Pemakaian pernyataan yang jelas jelas salah (*false statement*), seperti menyebutkan diri terbaik tanpa indicator yang jelas; (2) Pernyataan yang menyesatkan (*inislead*), inisialnya menyebutkan adanya khasiat tertentu padahal tidak.

Dalam Pasal 44 Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2002 Tentang Penyiaran dinyatakan Lembaga penyiaran wajib meralat isi siaran dan/ atau berita jika diketahui terdapat kekeliruan atau terjadi sanggahan atas isi siaran dan/atau berita. Penyanggah berita itu mungkin adalah konsumen dan produk tertentu. Ralat atau pembedulan wajib dilakukan dalam waktu selambat lambatnya satu kali 24 jam berikutnya atau pada kesempatan pertama pada ruang mata acara yang sama, dan dalam bentuk serta cara yang sama dengan penyampaian isi siaran dan/atau berita yang disanggah. Ketentuan dalam Undang-Undang Penyiaran itu jelas jelas menunjukkan hak

untuk didengar, yang dalam doktrin hukum dapat diidentikkan dengan hak untuk membela diri.

Jika konsumen merasakan, kuantitas dan kualitas barang dan/atau jasa yang dikonsumsikannya tidak sesuai dengan nilai tukar yang diberikannya, ia berhak mendapatkan ganti kerugian yang pantas. Untuk menghindari dan kewajiban memberikan ganti kerugian, sering terjadi pelaku usaha mencantumkan klausul klausul eksonerasi di dalam hubungan hukum antara produsen/penyalur produk dan konsumennya. Klausul seperti "*barang yang dibeli tidak dapat dikembalikan*" merupakan hal yang lazim ditemukan di *took-toko*. Pencantuman secara sepihak demikian tetap tidak dapat menghilangkan hak konsumen untuk mendapatkan ganti kerugian.

Undang Undang Perlindungan Konsumen mewajibkan pelaku usaha untuk beritikad baik dalam melakukan kegiatan usahanya, sedangkan bagi konsumen diwajibkan beritikad baik dalam melakukan transaksi pembelian barang dan/atau jasa. Itikad baik lebih ditekankan pada pelaku usaha, karena meliputi semua tahapan dalam melakukan kegiatan usahanya. Kerugian yang dialami oleh konsumen di Indonesia dalam kaitannya dengan inisrepresentasi banyak disebabkan karena tergiur oleh iklan iklan atau brosur tersebut tidak selamanya memuat informasi yang benar karena pada umumnya hanya menonjolkan kelebihan produk yang dipromosikan, sebaliknya kelemahan produk tersebut ditutupi. Melalui iklan, ada instruksi instruksi tertentu yang wajib dilakukan.

Instruksi telah diperhitungkan untuk ditujukan kepada konsumen demi menjamin efisiensi penggunaan produk, sekaligus sebagai peringatan yang memang dirancang untuk menjamin keamanan penggunaan produk. Sekaligus merupakan bagian dan pemberian informasi kepada konsumen dan pelengkap dari proses produksi. Dengan demikian pabrikan yaitu di mana produsen pembuat wajib menyampaikan peringatan kepada konsumen. Hal ini berarti bahwa tugas produsen pembuat tersebut tidak berakhir hanya dengan menempatkan suatu produk dalam sirkulasi. Produk yang dibawa ke pasar tanpa petunjuk cara pemakaian dan peringatan atau petunjuk dan peringatan yang wangat kurang/tidka memadai menyebabkan suatu produk dikategorikan sebagai prosuk yang cacat instruksi. Hal ini berlaku bagi peringatan sederhana, inisialnya "*simpan di luar jangkauan anak-anak*" dan berlaku pula terhadap peringatan mengenai efek samping setelah pemakaian suatu produk tertentu. Peringatan demikian maupun petunjuk petunjuk pemakaian harus disesuaikan dengan sifat produk dan kelompok pemakai.

D. Prinsip Hukum dalam Perlindungan Konsumen

Beberapa sumber formal hukum, seperti peraturan perundang-undangan dan perjanjian standar di lapangan hukum keperdataan kerap memberikan pembatasan pembatasan terhadap tanggung-jawab yang dipikul oleh si pelanggar hak konsumen. secara umum, prinsip pertanggungjawaban dalam hukum dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Prinsip Tanggungjawab Berdasarkan Unsur Kesalahan (*fault liability* atau *liability based on fault*). Adalah prinsip yang cukup umum berlaku dalam hukum pidana dan perdata. Dalam KUHPperdata, khususnya Pasa. 1365, 1366, dan 1367, prinsip ini dipegang secara teguh. Prinsip ini menyatakan, seseorang baru dapat dimintakan pertanggungjawabannya secara hukum jika ada unsur kesalahan yang dilakukannya. Pasal 1365 KUHPperdata, yang lazim dikenal sebagai pasal tentang perbuatan melawan hukum, mengharuskan terpenuhinya empat unsur pokok, yaitu: (1) adanya perbuatan;(2) adanya unsur kesalahan;(3) adanya kerugian yang diderita;(4) adanya hubungan kausalitas antara kesalahan dan kerugian.
2. Prinsip Praduga untuk Selalu Bertanggungjawab. Prinsip ini menyatakan, tergugat selalu dianggap bertanggungjawab (*presumption of liability principle*), sampai ia dapat membuktikan ia tidak bersalah. Jadi, beban pembuktian ada pada si tergugat. Beban pembuktian terbalik (*omkering van bewijslast*) diadopsi dalam sistem pembuktian terbalik sebagaimana ditegaskan dalam Pasal 19, 22, dan 23 bisa juga dilihat pada ketentuan Pasal 28 Undang-Undang Perlindungan Konsumen. Teori Pembalikan Beban Pembuktian adalah seseorang dianggap bersalah, sampai yang bersangkutan dapat membuktikan sebaliknya. Hal ini tentu bertentangan dengan asas hukum praduga tidak bersalah (*presumption of innocence*) yang lazim dikenal dalam hukum. Namun, jika diterapkan dalam kasus konsumen akan tampak, asas demikian cukup relevan. Jika digunakan teori ini, maka yang berkewajiban untuk membuktikan kesalahan itu ada di pihak pelaku usaha yang tergugat. Tergugat ini yang harus menghadirkan bukti-bukti dirinya tidak bersalah. Tentu saja konsumen tidak lalu berarti dapat sekehendak hati mengajukan gugatan. Posisi konsumen sebagai penggugat selalu terbuka untuk digugat balik oleh pelaku usaha, jika ia gagal menunjukkan kesalahan si tergugat.
3. Prinsip Praduga untuk Tidak Selalu Bertanggungjawab. Prinsip ini adalah kebalikan dari prinsip kedua. Prinsip praduga untuk tidak selalu bertanggungjawab (*presumption Non liability principle*) hanya

dikenal dalam lingkup transaksi konsumen yang sangat terbatas, dan pembatasan demikian biasanya secara common sense dapat dibenarkan. Contohnya dalam penerapan prinsip ini adalah dalam hukum pengangkutan. Kehilangan atau kerusakan pada bagasi kabin/bagasi tangan, yang biasanya dibawa dan diawasi oleh si penumpang (konsumen) adalah tanggungjawab dari penumpang.

4. Prinsip Tanggungjawab Mutlak (*strict liability*). Prinsip ini sering diidentikan dengan prinsip tanggungjawab absolut (*absolute liability*). Meskipun demikian, pada dasarnya *strict liability* adalah prinsip tanggungjawab yang menetapkan kesalahan tidak sebagai faktor yang menentukan. Namun, ada pengecualian pengecualian yang memungkinkan untuk dibebaskan dari tanggungjawab seperti keadaan *force majeure*. Sebaliknya, *absolute liability* adalah prinsip tanggungjawab tanpa kesalahan dan tidak ada pengecualiannya. Selain itu, perbedaan keduanya pada, ada atau tidak adanya hubungan kausalitas antara subjek yang bertanggungjawab dan kesalahannya. Pada *strict liability* hubungan itu harus ada, sementara pada *absolute liability*, hubungan itu tidak selalu ada. Dapat saja si tergugat yang dimintai pertanggungjawaban itu bukan si pelaku langsung kesalahan tersebut. Ini bisa ditemukan dalam kasus bencana alam. Biasanya prinsip tanggungjawab mutlak ini diterapkan karena:
 - a. Konsumen tidak dalam posisi menguntungkan untuk membuktikan adanya kesalahan dalam suatu proses produksi dan distribusi yang kompleks;
 - b. Produsen lebih dapat mengantisipasi jika sewaktu waktu ada gugatan atas kesalahannya, misalnya dengan asuransi atau menambah komponen biaya tertentu pada harga produknya;
 - c. Asas ini dapat memaksa produsen lebih hati-hati. Prinsip tanggungjawab mutlak dalam hukum perlindungan konsumen secara umum digunakan untuk “menjerat” pelaku usaha, khususnya produsen barang, yang memasarkan produknya yang merugikan konsumen. Asas tanggungjawab itu dikenal dengan nama *product liability*. Menurut asas ini produsen wajib bertanggungjawab atas kerugian yang diderita konsumen atas penggunaan produk yang dipasarkannya. Gugatan *product liability* dapat dilakukan berdasarkan tiga hal:
 - 1) Melanggar jaminan (*breach of warranty*), misalnya khasiat yang timbul tidak sesuai dengan janji yang tertera dalam kemasan produk;

- 2) Ada unsur kelalaian (*negligence*), yaitu produsen lalai memenuhi standar pembuatan obat yang baik; dan
 - 3) Menerapkan tanggungjawab mutlak (*strict liability*).
5. Prinsip Tanggungjawab dengan Pembatasan (*limitation of liability principle*) sangat disenangi oleh pelaku usaha untuk dicantumkan sebagai klausul eksonerasi dalam perjanjian standar yang dibuatnya. Dalam perjanjian cuci cetak film misalnya, ditentukan bila film yang ingin dicuci/cetak itu hilang atau rusak (termasuk akibat kesalahan petugas), maka konsumen hanya dibatasi ganti kerugiannya sebesar sepuluh kali harga satu rol film baru.

Bergesernya *adagium caveat emptor* menjadi *caveat venditor*, maka produsen harus cermat dan berhati-hati dalam menghasilkan dan memasarkan barang-barangnya. *Adagium caveat venditor* mewajibkan pabrik dan produsen sebagai penjual bersikap cermat, agar barang-barang hasil produksinya tidak mendatangkan kerugian bagi kesehatan dan keselamatan konsumen, karena pihak konsumen memiliki hak asasi untuk mendapatkan barang-barang yang tidak mengandung cacat. Dalam suasana perdagangan inilah *product liability* sebagai instrument hukum perlindungan konsumen lahir.

Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1999 telah menggunakan prinsip *strict liability* sebagaimana yang diatur dalam Pasal 19 Bab IV tentang Tanggungjawab Pelaku Usaha yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Pelaku usaha bertanggungjawab memberikan ganti rugi atas kerusakan, pencemaran, dan/atau kerugian konsumen akibat mengkonsumsi barang dan/atau jasa yang dihasilkan atau diperdagangkan.
2. Ganti rugi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat berupa pengembalian uang atau penggantian barang dan/atau jasa yang sejenis atau setara nilainya, atau perawatan kesehatan dan/atau jasa yang sejenis atau setara nilainya, atau pemberian santunan yang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Pemberian ganti rugi dilaksanakan dalam tenggang waktu 7 (tujuh) hari setelah tanggal transaksi.
4. Pemberian ganti rugi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) tidak mengharuskan kemungkinan adanya tuntutan pidana berdasarkan pembuktian lebih jelas mengenai adanya unsur kesalahan.

Ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) tidak berlaku apabila pelaku usaha dapat membuktikan bahwa kesalahan tersebut merupakan kesalahan konsumen. Sementara Pasal 20 yang berbunyi bahwa pelaku usaha periklanan bertanggungjawab atas iklan yang diproduksi dan segala akibat yang ditimbulkan oleh iklan tersebut. Di samping itu, tanggung gugat juga diberlakukan bagi importir barang atau jasa sebagai pembuat barang yang diimpor atau sebagai penyedia jasa asing jika importasi barang tersaebut atau penyediaan jasa asing jika importasi barang tersebut atau penyediaan jasa asing tersebut tidak dilakukan oleh agen atau perwakilan produsen luar negeri atau perwakilan penyedia jasa asing. Ditambah lagi Pasal 28 dinyatakan bahwa pembuktian terhadap ada tidaknya unsur kesalahan dalam gugatan ganti rugi merupakan beban dan tanggungjawab pelaku usaha.

Hal ini berarti berlaku sistem pembuktian terbalik, baik dalam perkara pidana maupun perkara perdata, sesuatu yang menyimpang dan hukum acara yang biasa. Didalam hukum acara pidana, beban pembuktian terletak pada jaksa (penuntut umum), sedangkan di dalam hukum acara perdata baik berdasarkan Pasal 163 Herziene Inlands Reglement (HIR), Pasal 383 Rechtsreglement Buitengewesten (Rbg), maupun Pasal 1865 BW, beban pembuktian diletakkan pada penggugat. Undang-Undang Nomor 8/1999 tentang Perlindungan Konsumen juga membebaskan pelaku usaha memberikan ganti rugi apabila pelaku usaha dapat membuktikan bahwa kesalahan tersebut merupakan kesalahan konsumen (Pasal 19 ayat (5)). Selain itu, pelaku usaha yang memproduksi barang dibebaskan dari tanggung jawab atas kerugian yang diderita konsumen apabila:

1. Barang tersebut terbukti seharusnya tidak diedarkan atau tidak dimaksudkan untuk diedarkan;
2. Cacat barang timbul pada kemudian hari;
3. Cacat timbul akibat tidak ditaatinya ketentuan mengenai kualifikasi barang;
4. Kelalaian yang diakibatkan oleh konsumen;
5. Lewatnya waktu penuntutan 4 tahun sejak barang dibeli atau lewatnya jangka waktu yang diperjanjikan (Pasal 27).

Penyalahgunaan Keadaan (*in isbruik van omstandigheden*), menguraikan penerapan lembaga ini dalam sengketa transaksi konsumen yang akan direkomendasikan untuk diterima menjadi salah satu prinsip penting dalam hukum positif Indonesia. Pasal 1320 KUHPerduta menetapkan empat syarat sahnya suatu perjanjian, yakni:

1. Kesepakatan kedua belah pihak;
2. Kecakapan;
3. Suatu pokok persoalan tertentu;
4. Suatu sebab yang halal;

Dua syarat yang pertama berkaitan dengan syarat subjektif, sedangkan dua syarat terakhir berhubungan dengan syarat objektif. Menurut Subekti, pelanggaran syarat subjektif menyebabkan perjanjian itu terancam untuk dapat dimintakan pembatalannya. Di sisi lain, bila syarat objektif tidak dipenuhi, perjanjian itu terancam batal demi hukum. Pasal 1321 KUHPerdara menyebutkan tiga alasan untuk melakukan pembatalan perjanjian, yakni:

1. Kekhilafan atau kesesatan (*dwaling*);
2. Paksaan (*dwang*);
3. Penipuan (*bedrog*).

Di Negeri Belanda terjadi suatu perkembangan dengan dicantumkan dalam Buku III Pasal 44 ayat (1) KUHPerdara Belanda yang baru mengenai Penyalahgunaan Keadaan (*inisbruik van omstandigheden*). Ketiadaan pengaturan “penyalahgunaan keadaan” tidak dapat diterapkan dalam penyelesaian kasus kasus perdata di Indonesia, tetapi ada dua putusan hakim yang dapat dianggap sebagai yurisprudensi, yang dalam konsiderannya memuat pertimbangan “penyalahgunaan keadaan” oleh salah satu pihak. Putusan tersebut termuat dalam Putusan MA Nomor. 3431/Pdt/1985, 43 Maret 1987 dan Putusan Nomer. 1904K/Sip 1982. 28 Januari 1984. Undang-Undang Perlindungan Konsumen sendiri secara umum membuka kemungkinan pengajuan gugatan oleh konsumen kepada pelaku usaha berdasarkan faktor penyalahgunaan keadaan Penjelasan Pasal 2 UUPK menyebutkan adanya lima asas perlindungan konsumen, yaitu asas:

1. Manfaat;
2. Keadilan;
3. Keseimbangan;
4. Keamanan dan keselamatan;
5. Kepastian hukum.

Pasal 4 huruf (g) Undang Undang Perlindungan Konsumen menyebutkan bahwa salah satu hak konsumen adalah hak untuk diperlakukan atau dilayani secara benar dan jujur serta tidak diskriminatif. Penjelasan dan ketentuan tersebut secara jelas dapat ditafsir sebagai keterkaitan dengan larangan “penyalahgunaan keadaan”. Pasal 15 Undang Undang Perlindungan Konsumen secara tegas menyatakan bahwa pelaku usaha dalam menawarkan

baran dan/atau jasa dilarang melakukan dengan cara pemaksaan atau cara lain yang dapat menimbulkan gangguan baik fisik maupun psikis terhadap konsumen.

E. Peraturan Perundang-Undangan Mengenai Perlindungan terhadap Konsumen

Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1999 memiliki ketentuan yang menyatakan bahwa kesemua undang undang yang ada dan berkaitan dengan perlindungan konsumen tetap berlaku, sepanjang tidak bertentangan atau telah diatur khusus oleh undang-undang. Pasal 1365 KUHPerdara tentang Perbuatan melawan hukum (*onrechtmatigdaad*) yang sama dengan perbuatan melawan undang-undang (*onwetmatigdaad*). Secara substansi ketentuan Pasal 1365 KUHPerdara senantiasa memerlukan materialisasi di luar KUHPerdara. Dilihat dari dimensi waktu, ketentuan ini akan “abadi” karena hanya merupakan struktur. Perbuatan melawan hukum Indonesia yang berasal dari Eropa Kontinental diatur dalam Pasal 1365 KUHPerdara sampai dengan Pasal 1380 KUHPerdara yang mengatur tentang bentuk tanggungjawab atas perbuatan melawan hukum yang terbagi atas:

1. Tanggungjawab tidak hanya arena perbuatan melawan hukum yang dilakukan diri sendiri tetapi juga berkenaan dengan perbuatan melawan hukum orang lain dan barang barang dibawah pengawasannya. Pasal 1367 ayat (1) KUHPerdara menyatakan: “seseorang tidak hanya bertanggungjawab untuk kerugian yang disebabkan karena perbuatan orang orang yang menjadi tanggungannya, atau disebabkan oleh barang barang yang berada di bawah pengawasannya;
2. Perbuatan melawan hukum terhadap tubuh dan jiwa manusia. Pasal 1370 KUHPerdara menyatakan bahwa dalam hal terjadi pembunuhan dengan sengaja atau kelaliannya maka suami atau isteri, anak, orang tua korban yang lazimnya mendapat nafkah dan pekerjaan korban, berhak untuk menuntut ganti rugi yang harus dinilai menurut keadaan dan kekayaan kedua belah pihak;
3. Perbuatan melawan hukum terhadap nama baik. Masalah penghinaan daitur dalam Pasal 1372 sanpai dengan Pasal 1380 KUHPerdara. Pasal 1372 menyatakan bahwa tuntutan terhadap penghinaan adalah bertujuan untuk mendapat ganti rugi dan pemulihan nama baik, sesuai dengan kedudukan dan keadaan para pihak.

Adanya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sangat mempengaruhi kegiatan bisnis di mana pun didunia, termasuk di Indonesia. Berbagai produk konsumen, bentuk usaha dan praktik bisnis yang pada masa diterbitkannya KUHPerdata dan KUHDagang belum dikenal, kini sudah menjadi pengalaman kita. Beberapa hal pokok tentang subjek hukum dan suatu perikatan, bentuk perjanjian baku, perikatan beli sewa, kedudukan hukum berbagai cara pemasaran produk konsumen seperti penjualan dan rumah ke rumah, promosi dagang, iklan dan yang sejenis dengan itu, serta berbagai praktik niaga lainnya yang tumbuh karena kebutuhan atau kegiatan ekonomi, tidak terakomodasi secara sangat baik dalam perundang-undangan itu.

KUHPerdata dan KUHDagang dan falsafah hukum yang sekarang harus dijadikan pangkal tolak pemikiran hukum yang sama sekali sudah tidak sejalan lagi dengan perkembangan yang demikian pesat. Doktrin yang dianut KUHPerdata dan KUHDagang adalah liberalisme. Adapun doktrin, falsafah Indonesia adalah Pancasila yang pemikiran politik ekonominya adalah kesejahteraan rakyat yang seimbang, serasi dan selaras.

Ketatnya persaingan dalam merebut pangsa pasar melalui bermacam macam produk barang, maka perlu keseriusan Lembaga Perlindungan Konsumen Swadaya Masyarakat (LPKSM) perlu memantau secara serius pelaku usaha/penjual yang hanya mengejar profit semata dengan mengabaikan kualitas produk barang. Problematika yang muncul dengan kehadiran LPKSM adalah kelanjutan dan fungsi serupa yang selama ini telah dijalankan oleh Lembaga Lembaga konsumen sebelum berlakunya UUPK. Ada pandangan kehadiran LPKSM merupakan bentuk intervensi negara terhadap kebebasan berserikat dan berkumpul dan kelompok masyarakat, namun di sisi lain, ia diperlukan untuk memberikan jaminan *accountability* Lembaga Lembaga konsumen tersebut, sehingga kehadiran LPKSM ini betul betul dirasakan manfaatnya oleh masyarakat. LPKSM diharapkan sering melakukan advokasi melalui media massa agar masyarakat selektif serta berhati hati dalam membeli produk barang yang muncul deras di pasaran. Selain itu, unit pengaduan masyarakat perlu dibentuk sebagai sarana pengaduan masyarakat yang dirugikan dan produk barang yang digunakan. Berkaitan dengan implementasi perlindungan konsumen, Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen mengatur tugas dan wewenang LPKSM sebagaimana tertuang dalam Pasal 44.

Munculnya gerakan “konsumerisme” dan segala permasalahannya kepermukaan masih relatif baru. Kepopuleran dan paham konsumerisme ini baru mulai mendapat perhatian dunia bisnis maupun birokrasi sejak Presiden

Amerika Serikat, Kennedy pada tahun 1962 mengukuhkan adanya hak hak konsumen. Pengukuhan ini timbul atas desakan konsumen di Amerika Serikat pada tahun 1930-an yang sudah mulai mempertanyakan adanya ketidakadilan dalam memperoleh pelayanan, baik jasa pelayanan yang disediakan oleh industri maupun pelayanan umum yang disediakan oleh pemerintah. Konsumen mulai memepmasalahkan adanya ketidaksesuaian harga dan mutu barang atau jasa serta keselamatan penggunaannya. Keberadaan kelompok konsumen tentu saja berbeda dengan organisasi konsumen. Pada hakikatnya kelompok konsumen lebih merupakan pengelompokan konsumen pada berbagai sektor. Di dalam segala aktivitasnya tentu saja organisasi konsumen seperti Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI) bertindak dalam kapasitasnya selaku perwakilan konsumen (*consumer representation*). Walaupun demikian, keduanya memiliki tujuan yang sama, yaitu melayani dan meningkatkan martabat dan kepentingan konsumen. Pada tataran kebijakan (*policy*) ketika menangani pengaduan konsumen, organisasi konsumen sering dihadapkan pada konstruksi perwakilan. Artinya, organisasi konsumen seperti YLKI bertindak mewakili kepentingan dan pandangan konsumen dalam suatu kelembagaan yang dibentuk, baik prakarsa produsen dan asosiasinya maupun prakarsa pemerintah.

Hubungan hukum antara pelaku usaha/penjual dengan konsumen tidak tertutup kemungkinan timbulnya perselisihan/sengketa konsumen. Selama ini sengketa konsumen diselesaikan melalui gugatan di pengadilan, namun pada kenyataannya yang tidak dapat dipungkiri bahwa Lembaga pengadilan pun tidak akomodatif untuk menampung sengketa konsumen karena proses perkara yang terlalu lama dan sangat birokratis. Berdasarkan Pasal 45 UUPK setiap konsumen yang dirugikan dapat menggugat pelaku usaha melalui Lembaga yang bertugas menyelesaikan sengketa antara konsumen dan pelaku usaha atau melalui peradilan yang berada di lingkungan peradilan umum. Diluar peradilan umum UUPK membuat terobosan dengan memfasilitasi para konsumen yang merasa dirugikan dengan mengajukan gugatan ke pelaku usaha di luar peradilan, yaitu Badan Penyelesaian Sengketa Konsumen (BPSK). Mekanisme gugatan dilakukan secara sukarela dan kedua belah pihak yang bersengketa. Hal ini berlaku untuk gugatan secara perorangan, sedangkan gugatan secara kelompok (*class action*) dilakukan melalui peradilan umum.



[halaman sengaja dikosongkan]

HUKUM ALTERNATIF PENYELESAIAN SENGKETA

A. Pendahuluan

Manusia dalam hidup bermasyarakat, akan saling berhubungan dan saling membutuhkan satu sama lain. Kebutuhan dan aktivitas sehari-harinya itulah yang dapat menimbulkan suatu proses interaksi sosial. Interaksi sosial adalah kontak atau hubungan timbal balik atau interstimulasi dan respons antar individu, antar kelompok atau antar individu dan kelompok; Interaksi sosial adalah hubungan antar manusia yang menghasilkan suatu proses pengaruh mempengaruhi yang menghasilkan hubungan tetap dan pada akhirnya memungkinkan pembentukan struktur sosial; Interaksi positif hanya mungkin terjadi apabila terdapat suasana saling mempercayai, menghargai, dan saling mendukung.

Interaksi antara individu dan individu dalam hubungan ini bisa terjadi interaksi positif ataupun negatif. Interaksi positif, jika hubungan yang terjadi saling menguntungkan. Interaksi negatif, jika hubungan timbal balik merugikan satu pihak atau keduanya. Interaksi sosial yang bersifat disosiatif, yakni yang mengarah kepada bentuk-bentuk pertentangan atau konflik, seperti:

1. Persaingan (suatu perjuangan yang dilakukan perorangan atau kelompok sosial tertentu, agar memperoleh kemenangan atau hasil secara kompetitif, tanpa menimbulkan ancaman atau benturan fisik di pihak lawannya);
2. Kontravensi (bentuk proses sosial yang berada di antara persaingan dan pertentangan atau konflik. Wujud kontravensi antara lain sikap tidak senang, baik secara tersembunyi maupun secara terang-terangan yang ditujukan terhadap perorangan atau kelompok atau terhadap unsur-unsur kebudayaan golongan tertentu. Sikap tersebut dapat berubah menjadi kebencian akan tetapi tidak sampai menjadi pertentangan atau konflik);

3. Konflik (proses sosial antar perorangan atau kelompok masyarakat tertentu, akibat adanya perbedaan paham dan kepentingan yang sangat mendasar, sehingga menimbulkan adanya semacam gap atau jurang pemisah yang mengganjal interaksi sosial di antara mereka yang bertikai tersebut).

Kondisi kehidupan berbangsa dan bernegara Indonesia saat ini, karena pasca reformasi 1998, dalam upaya mewujudkan cita-cita reformasi melalui kehidupan bernegara yang bersih, demokratis, dan menjunjung tinggi hukum belum sepenuhnya terwujud. Kompleksitas permasalahan yang dihadapi Indonesia sesungguhnya memerlukan keterpaduan kebijakan di bidang, politik, ekonomi, sosial, budaya dan terutama, hukum yang efektif. Oleh sebab itu, dibutuhkan kebijakan pembangunan yang berkesinambungan dan dilaksanakan secara konsisten dari waktu ke waktu oleh para *stakeholders* (para pihak terkait).

Demokrasi yang hendak ditegakkan di Indonesia adalah demokrasi konstitusional, yakni demokrasi yang dilandasi kesepakatan-kesepakatan dalam konstitusi. Mengikuti perkembangan negara Indonesia, nilai-nilai Pancasila mendasari pengembangan wawasan nasional. Nilai-nilai tersebut berupa penerapan Hak Asasi Manusia (HAM), mengutamakan kepentingan masyarakat daripada individu dan golongan, serta pengambilan keputusan berdasarkan musyawarah untuk mufakat. Pengaruh geografi merupakan suatu fenomena yang perlu diperhitungkan, karena Indonesia kaya akan aneka sumber daya alam (SDA) dan suku bangsa.

Badan Pusat Statistik (BPS) telah melakukan survei mengenai jumlah suku bangsa tersebut. Kepala BPS, Rusman Heriawan, dalam rapat dengar pendapat (RDP) dengan Komisi XI DPR RI, menyampaikan bahwa dari hasil sensus penduduk terakhir, diketahui bahwa Indonesia terdiri dari 1.128 suku bangsa yang masing-masing memiliki adat istiadat, bahasa, agama, dan kepercayaan yang berbeda-beda, sehingga tata kehidupan nasional yang berhubungan dengan interaksi antar golongan mengandung potensi konflik yang besar mengenai berbagai macam ragam budaya. Akibatnya, bangsa Indonesia mengalami sejumlah persoalan menyangkut aspek keadilan. "Indonesia tidak diciptakan untuk sesuatu yang khusus. Indonesia diciptakan untuk keberagaman atau perbedaan".

Tujuan nasional, dapat dilihat dalam Pembukaan UUD 1945, dijelaskan bahwa tujuan kemerdekaan Indonesia adalah "*untuk melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk mewujudkan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan perdamaian abadi dan*

keadilan sosial”, dan tujuan ke dalam adalah mewujudkan kesatuan segenap aspek kehidupan baik alamiah maupun sosial, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan bangsa Indonesia adalah menjunjung tinggi kepentingan nasional, serta kepentingan kawasan untuk menyelenggarakan dan membina kesejahteraan, kedamaian dan budi luhur serta martabat manusia di seluruh dunia. Dan diperjelaskan lagi dalam visi pembangunan yaitu: “Indonesia yang mandiri, maju, adil dan makmur”. “Mandiri” artinya mampu mewujudkan kehidupan sejajar dan sederajat dengan bangsa lain dengan mengandalkan pada kemampuan dan kekuatan sendiri. “Maju” dapat diukur dari kualitas SDM, tingkat kemakmuran, kemantapan sistem dan kelembagaan politik dan hukum. Sedangkan “Adil”. Pluralisme Indonesia sebuah kenyataan, majemuk dalam budaya, agama, dan status sosial ekonomi. Setiap orang Indonesia berada dalam pluralitas tersebut. Karena itu, dialog merupakan cara dewasa menjadi Indonesia. Dengan demikian dialog bukan sekedar suatu pilihan, melainkan keniscayaan untuk membangun Indonesia. Dalam dialog sejati toleransi saja tidak cukup.

Lebih dari toleransi perlu diupayakan mengembangkan sikap saling mengasihi dan saling menghormati dalam mencapai keharmonisan antar warga Indonesia yang beragam budaya, beraneka agama, dan berbagai status sosial ekonomi. Program inkulturasi budaya, kerukunan hidup beragama, dan pemberdayaan kaum kecil, lemah, miskin, tersingkir merupakan perwujudan dialog sebagai cara cerdas menjadi Indonesia.

Di tahun 1999, Pemerintah Negara Republik Indonesia di bawah Pemerintahan Presiden BJ Habiebie telah mengundang Undang-undang No. 30 Tahun 1999 tentang Arbitrase dan Alternatif Penyelesaian Sengketa. Proses *Alternative Dispute Resolution* (ADR) mencakup negosiasi, kolaborasi, mediasi, penaksiran dan/atau penentuan ahli, pengadilan singkat, *Rent-a-Judge*, dan seterusnya.

Populasi Praktik penyelesaian perselisihan melalui pihak ketiga tersebut bukan hal baru dan akhir-akhir ini semakin diminati karena penggunaan mediasi bisa mengurangi biaya, waktu, para pihak berkesempatan untuk dapat memperdebat pandangan mereka, sifat pemeriksaan tertutup dan adanya jaminan rasa keadilan bagi para pihak serta prinsip “musyawarah mencapai mufakat” dengan tujuannya *win-win solution*.

B. Beberapa Pengertian Sengketa Bisnis

Gustav Radbruch, seorang filsuf hukum dari Jerman, mengidentifikasi tiga tujuan keberadaan hukum. Menurutnya, hukum dibuat untuk mencapai tujuan keadilan, kepastian hukum, dan kemanfaatan (*Gerechttigkeit, Rechts sicheheit, und Zweckmachtigkeit*). Pengertian sengketa adalah pertentangan atau konflik. Konflik berarti adanya perbedaan pendapat, penafsiran maupun pertentangan antara orang-orang atau para pihak terhadap satu objek perselisihan yang mempunyai hubungan atau kepentingan yang sama atas suatu objek kepemilikan, yang menimbulkan akibat hukum antara satu dengan yang lain.

Sengketa bisnis muncul selama berlangsungnya proses transaksi yang berpusat pada ekonomi pasar. Pertumbuhan ekonomi yang pesat dan kompleks akan melahirkan berbagai macam bentuk kerja sama bisnis. Mengingat kegiatan bisnis semakin meningkat dari hari ke hari, mak tidak mungkin dihindari terjadinya sengketa di antara para pihak yang terlibat. Sengketa muncul karena berbagai alasan dan masalah yang melatar belakangnya, terutama karena adanya konflik kepentingan di antara para pihak. Sengketa yang muncul di antara pihak-pihak yang terlibat dalam berbagai macam kegiatan bisnis atau perdagangan.

Dari pendapat diatas dapat dikatakan bahwa sengketa adalah perilaku pertentangan antara dua orang atau lebih yang dapat menimbulkan suatu akibat hukum dan karenanya dapat diberikan sanksi hukum bagi salah satu pihak. Menurut Maxwell J, Fulton, sengketa bisnis adalah:

“a commercial disputes is one which arises during the course of the exchange or transaction process is central to market economy.”

(terjemahan bebas: suatu sengketa bisnis adalah suatu hal yang muncul selama berlangsungnya proses transaksi yang berpusat pada ekonomi pasar).

Dengan demikian, sengketa yang timbul di antara para pihak yang terlibat dalam kegiatan bisnis atau perdagangan disebut sengketa bisnis. Dalam praktik sengketa bisnis dapat diperinci berupa sengketa-sengketa sebagai berikut:

1. Sengketa perniagaan;
2. Sengketa perbankan;
3. Sengketa keuangan;
4. Sengketa investasi;

5. Sengketa perindustrian;
6. Sengketa HaKI;
7. Sengketa Konsumen;
8. Sengketa Kontrak;
9. Sengketa Ketenagakerjaan;
10. Sengketa perdagangan publik;
11. Sengketa Properti;
12. Dan sengketa lainnya yang berkaitan dengan bisnis.

C. Cara Penyelesaian Sengketa Bisnis

Dari sudut pembuat keputusan, sengketa bisnis dapat diselesaikan dengan cara:

1. Adjudikatif: cara penyelesaian sengketa bisnis secara adjudikatif dilakukan dengan mekanisme penyelesaian yang ditandai dengan kewenangan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pihak ketiga dalam sengketa di antara para pihak.
2. Konsensual atau Kompromi: cara penyelesaian sengketa bisnis secara konsensual atau kompromi bertujuan untuk mencapai penyelesaian yang bersifat *win-win solution*.
3. Quasi Adjudikatif: cara penyelesaian sengketa bisnis ini mengkombinasikan antara unsur adjudikatif dengan konsensual.

Jika ditinjau dari sudut prosesnya, sengketa bisnis dapat diselesaikan dengan cara:

1. Litigasi: merupakan mekanisme penyelesaian sengketa bisnis melalui jalur pengadilan dengan menggunakan pendekatan hukum formal. Penyelesaian sengketa melalui pengadilan adalah suatu pola penyelesaian sengketa yang terjadi antara para pihak yang diselesaikan oleh pengadilan. Putusannya bersifat mengikat.
2. Non Litigasi: merupakan mekanisme penyelesaian sengketa bisnis di luar pengadilan dan tidak menggunakan pendekatan hukum formal. Adapun penyelesaian sengketa melalui Alternatif Penyelesaian Sengketa/ alternative dispute resolution (ADR) adalah lembaga penyelesaian sengketa atau beda pendapat melalui prosedur yang disepakati para pihak, yakni penyelesaian di luar pengadilan dengan cara konsultasi, negosiasi, mediasi, konsiliasi atau penilaian ahli.

Apabila mengacu ketentuan Pasal 1 ayat (10) Undang-Undang Nomor 30 Tahun 1999, maka cara penyelesaian sengketa melalui ADR dibagi menjadi lima cara, yaitu:

1. Konsultasi;
2. Negosiasi;
3. Mediasi;
4. Konsiliasi; atau
5. Penilaian ahli.

Pada berbagai literatur disebutkan dua pola penyelesaian sengketa, yaitu *the binding adjudicative procedure* (penyelesaiannya dengan cara yang mengikat dan terstruktur) dan *the non binding adjudicative procedure* (pola penyelesaiannya tidak mengikat). Kedua penyelesaian sengketa itu berbeda antara satu dengan yang lainnya, perbedaannya terletak pada kekuatan mengikat dari putusan yang dihasilkan oleh institusi tersebut. Kalau *the binding adjudicative procedure*, putusan yang dihasilkan oleh institusi yang memutuskan perkara mengikat para pihaknya, sedangkan dalam *the non binding adjudicative procedure*, putusan yang dihasilkan tidak mengikat para pihaknya. Artinya, dengan adanya putusan itu para pihak dapat menyetujui atau menolak isi putusan tersebut. Persamaan dari kedua pola penyelesaian sengketa tersebut sama-sama memberikan putusan atau pemecahan dalam suatu kasus.

1. *The Binding Adjudicative Procedures*

The binding Adjudicative Procedures biasanya menghasilkan keputusan yang mengikat tentang hak-hak dari para pihak yang diputuskan oleh para pihak ketiga yang netral.

- a. Litigasi: penyelesaian sengketa antara para pihak melalui jalur peradilan.
- b. Arbitrase: penyelesaian sengketa (umumnya sengketa dagang) melalui proses yang disetujui sejak awal di mana proses tersebut ditentukan oleh pihak yang berperkara.
- c. Med-Arb (*Mediation Arbitration*): penyelesaian sengketa dimulai dengan proses mediasi oleh mediator yang netral, dan apabila kemudian ternyata terdapat hal-hal yang teknis yang tidak dapat tercapai keputusan bersama para pihak, maka sengketa tersebut dapat dilanjutkan melalui proses arbitrase.

d. Hakim Partikular: pemeriksaan isu tertentu atau keseluruhan di depan hakim partikular, wasit melalui penunjukan atau persetujuan para pihak.

2. *Non Binding Adjudicative Procedures*

Prosedur ini tidak mengikat dan murni berupa pemberian nasihat. Prosedur ini tergantung sepenuhnya kepada kerelaan dari para pihak dan sering sekali dilakukan oleh bantuan pihak ketiga yang tidak memihak.

D. Lembaga-lembaga Penyelesaian Sengketa Bisnis

Lembaga Lembaga penyelesaian sengketa bisnis pada umumnya dibagi dua yaitu melalui pengadilan/litigasi dan melalui penyelesaian sengketa alternatif (*Alternative Dispute Resolution/ADR*).

1. Penyelesaian sengketa melalui pengadilan (Litigasi)

a. Pengadilan Umum: Pengadilan umum merupakan Lembaga pelaksana kekuasaan kehakiman di Indonesia. Menurut Pasal 50 UU No. 2 Tahun 1986, dinyatakan pengadilan negeri bertugas dan berwenang memeriksa, mengadili, memutus, dan menyelesaikan perkara pidana dan perdata di tingkat pertama. Dengan demikian, pengadilan negeri berwenang memeriksa sengketa bisnis.

b. Pengadilan Niaga: Menurut Pasal 306 Undang Undang Nomor 37 Tahun 2004 Tentang Kepailitan, telah dinyatakan bahwa Pengadilan Niaga atau Pengadilan Komersial (*Commercial Court*) adalah pengadilan khusus yang berada dibawah Pengadilan Negeri yang mempunyai wewenang untuk memeriksa dan memutuskan sengketa bisnis seperti sengketa kepailitan, sengketa hak atas kekayaan intelektual (HaKI) dan sengketa lainnya di bidang perniagaan.

2. Penyelesaian Sengketa melalui Penyelesaian Sengketa Alternatif (ADR)

Kegiatan di bidang ekonomi dan bisnis adalah suatu kegiatan yang dapat dilakukan oleh pelaku bisnis yang tidak terbatas, baik dalam lingkup nasional, regional, maupun internasional, sehingga akibat hukum yang timbul juga menjadi tidak terbatas. Pencapaian penyelesaian sengketa di antara para pihak pada dasarnya sangat mempertimbangkan kepentingan bisnis dalam rangka untuk memelihara kepercayaan dan memelihara hubungan bisnis. Hal tersebut menjadi pertimbangan bisnis mengapa tidak perlu untuk menyelesaikannya melalui forum peradilan. Penyelesaian sengketa alternatif (*Alternative Dispute Resolution/ADR*)

saat ini telah diundangkan dalam undang-undang nomor 30 Tahun 1999 tentang Arbitrase dan Alternatif Penyelesaian Sengketa.

Penyelenggaraan kekuasaan kehakiman diserahkan kepada badan peradilan dengan berpedoman kepada undang-undang no. 14 Tahun 1970 tentang Ketentuan Pokok Kekuasaan Kehakiman. Hal tersebut merupakan induk dan kerangka umum yang meletakkan dasar dan asas peradilan serta pedoman bagi lingkungan peradilan umum, peradilan agama, peradilan militer dan peradilan tata usaha negara yang masing masing diatur dalam undang-undang tersendiri.

Di dalam penjelasan Pasal 3 ayat (1) Undang-Undang Nomor 4 Tahun 1970 disebutkan antara lain bahwa penyelesaian perkara di luar pengadilan atas dasar perdamaian atau melalui arbitrase tetap diperbolehkan, akan tetapi putusan arbitrase hanya mempunyai kekuatan eksekutorial setelah memperoleh izin atau perintah untuk dieksekusi (*executoir*) dari pengadilan.

Selama ini yang dipakai sebagai dasar pemeriksaan arbitrase di Indonesia adalah Pasal 615 sampai dengan Pasal 651 Reglemen Acara Perdata (Reglemen op de Rechtvoordering, Staatsblad 1847:52) dan Pasal 377 Reglemen Indonesia yang diperbaharui (Het Herziene Indonesisch Reglement, Staatsblad 1941:44) dan Pasal 705 Reglemen Acara Untuk Daerah Luar Jawa dan Madura (Rechtsreglement Buitengewesten, Staatsblad 1927:227). Pada umumnya, lembaga arbitrase mempunyai kelebihan dibandingkan dengan lembaga peradilan. Kelebihan tersebut antara lain:

1. Dijamin kerahasiaan sengketa para pihak;
2. Dapat dihindari kelambatan yang diakibatkan karena hal prosedural dan administratif;
3. Para pihak dapat memilih arbiter yang menurut keyakinannya mempunyai pengetahuan pengalaman serta latar belakang yang cukup mengenai masalah yang disengketakan, jujur dan adil;
4. Para pihak dapat menentukan pilihan hukum untuk menyelesaikan masalahnya serta proses dan tempat penyelenggaraan arbitrase; dan
5. Putusan arbitrase merupakan putusan yang mengikat para pihak dan dengan melalui tata cara (prosedur) sederhana saja ataupun langsung dapat dilaksanakan.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 1999 Tentang Arbitrase dan Alternatif Penyelesaian Sengketa, Bab I Ketentuan Umum Pasal 1 ayat (1) Arbitrase adalah cara penyelesaian suatu sengketa perdata di luar peradilan umum yang didasarkan pada perjanjian arbitrase yang dibuat secara tertulis para pihak yang bersengketa.

Perjanjian arbitrase adalah suatu kesepakatan berupa klausula arbitrase yang tercantum dalam suatu perjanjian tertulis yang dibuat para pihak sebelum timbul sengketa, atau suatu perjanjian arbitrase tersendiri yang dibuat para pihak setelah timbul sengketa. (Pasal 1 ayat (3)).

Alternatif Penyelesaian Sengketa adalah Lembaga penyelesaian sengketa atau beda pendapat melalui prosedur yang disepakati para pihak, yakni penyelesaian di luar pengadilan dengan cara konsultasi, negosiasi, mediasi, konsiliasi, atau penilaian ahli. (Pasal 1 ayat (10)).

Pengadilan Negeri tidak berwenang untuk mengadili sengketa para pihak yang telah terikat dalam perjanjian arbitrase. (Pasal 3)

Dalam hal disepakati penyelesaian sengketa melalui arbitrase terjadi dalam bentuk pertukaran surat, maka pengiriman teleks, telegram, faksimili, e-mail atau dalam bentuk sarana komunikasi lainnya, wajib disertai dengan suatu catatan penerimaan oleh para pihak. (Pasal 4 ayat (3))

Sengketa yang dapat diselesaikan melalui arbitrase hanya sengketa di bidang perdagangan dan mengenai hak yang menurut hukum dan peraturan perundang-undangan dikuasai sepenuhnya oleh pihak yang bersengketa. (Pasal 5 ayat (1)).

Sengketa yang tidak dapat diselesaikan melalui arbitrase adalah sengketa yang menurut peraturan perundang-undangan tidak dapat diadakan perdamaian. (Pasal 5 ayat (2)).

Sengketa atau beda pendapat perdata dapat diselesaikan oleh para pihak melalui alternatif penyelesaian sengketa yang didasarkan pada itikad baik dengan mengesampingkan penyelesaian secara litigasi di Pengadilan Negeri. (Pasal 6 ayat (1)).

Penyelesaian sengketa atau beda pendapat melalui alternatif penyelesaian sengketa sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) diselesaikan dalam pertemuan langsung oleh para pihak dalam waktu paling lama 14 (empat belas) hari dan hasilnya dituangkan dalam suatu kesepakatan tertulis. (Pasal 6 ayat (2)).

Dalam hal sengketa atau beda pendapat sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) tidak dapat diselesaikan, maka atas kesepakatan tertulis para pihak, sengketa atau beda pendapat diselesaikan melalui bantuan seorang atau lebih penasehat ahli maupun melalui seorang mediator. (Pasal 6 ayat 3)).

Apabila para pihak tersebut dalam waktu paling lama 14 (empat belas) hari dengan bantuan seorang atau lebih penasehat ahli maupun melalui seorang mediator tidak berhasil mencapai kata sepakat, atau mediator tidak berhasil mempertemukan kedua belah pihak, maka para pihak

dapat menghubungi sebuah Lembaga arbitrase atau Lembaga alternatif penyelesaian sengketa untuk menunjuk seorang mediator. (Pasal 6 ayat 4)).

Setelah penunjukan mediator oleh Lembaga arbitrase atau Lembaga alternatif penyelesaian sengketa, dalam waktu paling lama 7 (tujuh) hari usaha mediasi harus sudah dapat dimulai. (Pasal 6 ayat (5)).

Usaha penyelesaian sengketa atau beda pendapat melalui mediator sebagaimana dimaksud dalam ayat (5) dengan memegang teguh kerahasiaan, dalam waktu paling lama 30 (tiga puluh) hari harus tercapai kesepakatan dalam bentuk tertulis yang ditandatangani oleh semua pihak yang terkait. (Pasal 6 ayat (6)).

Kesepakatan penyelesaian sengketa atau beda pendapat secara tertulis adalah final dan mengikat para pihak untuk dilaksanakan dengan itikad baik serta wajib didaftarkan di Pengadilan Negeri dalam waktu paling lama 30 (tiga puluh) hari sejak penandatanganan. (Pasal 6 ayat (7)).

Kesepakatan penyelesaian sengketa atau beda pendapat sebagaimana dimaksud dalam ayat (7) wajib selesai dilaksanakan dalam waktu paling lama 30 (tiga puluh) hari sejak pendaftaran. (Pasal 6 ayat (8)).

Apabila usaha perdamaian sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) sampai dengan ayat (6) tidak dapat dicapai, maka para pihak berdasarkan kesepakatan secara tertulis dapat mengajukan usaha penyelesaiannya melalui Lembaga arbitrase atau arbitrase ad-hoc. (Pasal 6 ayat 9)).

Putusan arbitrase harus memuat:

1. Kepala putusan yang berbunyi "DEMI KEADILAN BERDASARKAN KETUHANAN YANG MAHA ESA";
2. Nama lengkap dan alamat par pihak;
3. Uraian singkat sengketa;
4. Pendirian para pihak;
5. Nama lengkap dan alamat arbiter;
6. Pertimbangan dan kesimpulan arbiter atau majelis arbitrase mengenai keseluruhan sengketa;
7. Pendapat tiap tiap arbiter dalam hal terdapat perbedaan pendapat dalam majelis arbitrase;
8. Amar putusan;
9. Tempat dan tanggal putusan; dan
10. Tanda tangan arbiter atau majelis arbitrase. (Pasal 54 ayat (1)).

Dalam waktu paling lama 30 (tiga puluh) hari terhitung sejak tanggal putusan diucapkan, lembar asli atau Salinan otentik putusan arbitrase diserahkan dan didaftarkan oleh arbiter atau kuasanya kepada Panitera Pengadilan Negeri. (Pasal 59 ayat (1)).

Penyerahan dan pendaftaran sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dilakukan dengan pencatatan dan penandatanganan pada bagian akhir atau di pinggir putusan oleh Panitera Pengadilan Negeri dan arbiter atau kuasanya yang menyerahkan, dan catatan tersebut merupakan akta pendaftaran. (Pasal 59 ayat (2)).

Arbiter atau kuasanya wajib menyerahkan putusan dan lembar asli pengangkatan sebagai arbiter atau Salinan otentiknya kepada Penitera Pengadilan Negeri. (Pasal 59 ayat (3)).

Tidak dipenuhinya ketentuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), berakibat putusan arbitrase tidak dapat dilaksanakan. (Pasal 59 ayat 4)).

Pasal 60 Undang Undang nomor 30 tentang arbitrase dan alternatif penyelesaian sengketa menyatakan bahwa 'Putusan arbitrase bersifat final dan mempunyai kekuatan hukum tetap dan mengikat para pihak.'

Terhadap putusan arbitrase para pihak dapat mengajukan permohonan pembatalan apabila putusan tersebut diduga mengandung unsur unsur sebagai berikut:

1. Surat atau dokumen yang diajukan dalam pemeriksaan, setelah putusan dijatuhkan, diakui palsu atau dinyatakan palsu;
2. Setelah putusan diambil ditemukan dokumen yang bersifat menentukan, yang disembunyikan oleh pihak lawan; atau
3. Putusan diambil dari hasil tipu muslihat yang dilakukan oleh salah satu pihak dalam pemeriksaan sengketa. (Pasal 70).

Permohonan pembatalan putusan arbitrase harus diajukan secara tertulis dalam waktu paling lama 30 (tiga puluh) hari terhitung sejak hari penyerahan dan pendaftaran putusan arbitrase kepada Panitera Pengadilan Negeri. (pasal 71).

E. Jenis-jenis Arbitrase

Jenis arbitrase adalah macam macam arbitrase yang diakui eksistensi dan kewenangannya untuk memeriksa dan memutuskan perselisihan yang terjadi antara para pihak yang mengadakan perjanjian. Jenis arbitrase yang diakui dan memiliki validitas, diatur dan disebut dalam peraturan dan

berbagai konvensi. Dengan demikian, pembahasan tentang eksistensi jenis arbitrase tidak hanya bertitik tolak dari *Rv (Reglement Op De Rechtvordering)*, tapi juga merujuk kepada *Convention of The Settlement of Investment Disputes Between States and National of Other States*, *Convention on the Recognition and Enforcement of Foreign Arbitral Awards* serta *UNCITRAL Arbitration Rules*.

Apabila kita semata mata bertitik tolak dari pembahasan ketentuan *Rv (Reglement Op De Rechtvording)* sebagaimana yang diatur Pasal 615 ayat (1), maka kita hanya mengenal satu jenis Lembaga arbitrase. Bahkan aturan yang dimjuat dalam *Rv* tersebut dapat dianggap ketinggalan dinamika, utamanya menghadapi era perdagangan bebas yang tanpa mengenal batas negara (*borderless area*).

1. Arbitrase *Ad hoc*

Arbitrase *Ad hoc* biasa disebut sebagai arbitrase volunteer atau arbitrase perorangan Pasal 615 *Rv* ayat (1) tampaknya hanya mengenal Lembaga arbitrase *Ad hoc*. Pengertian arbitrase *Ad hoc* ialah arbitrase yang dibentuk khusus untuk menyelesaikan atau memutus perselisihan tertentu. Dengan demikian, kehadiran dan keberadaan arbitrase *Ad hoc* bersifat insidental. Kedudukan dan keberadaannya hanya untuk melayani dan memutus kasus perselisihan tertentu. Selesai sengketa diputus, keberadaan dan fungsi arbitrase *Ad hoc* lenyap dan berakhir dengan sendirinya.

2. Arbitrase Institusional

Berdasarkan ketentuan Pasal 1 angka (8) Undang-Undang Nomor 30 Tahun 1999, Lembaga arbitrase adalah badan yang dipilih oleh para pihak yang bersengketa untuk memberikan putusan mengenai sengketa tertentu; Lembaga tersebut juga dapat memberikan pendapat yang mengikat suatu hubungan hukum tertentu dalam hal belum timbul sengketa.

a. Arbitrase Institusional yang Bersifat Nasional

Arbitrase institusional merupakan badan *arbitral body* yang sengaja didirikan sebagai wadah permanen. Jika kesengajaan pendiriannya hanya untuk kepentingan suatu bangsa atau negara, arbitrase institusional tersebut dinamakan bersifat nasional. Ruang lingkup keberadaan dan yurisdiksinya hanya meliputi Kawasan negara yang bersangkutan.

b. Arbitrase Institusional yang Bersifat Internasional

Disamping arbitrase institusional yang bersifat nasional, ada juga arbitrase institusional yang bersifat internasional. Salah satu badan

arbitrase internasional yang tertua antara lain Court of Arbitration of the International Chamber of Commerce yang disingkat ICC.

c. Arbitrase Institusional yang Bersifat Regional

Bahwa di negara-negara dunia yang masih tergolong masyarakat yang sedang berkembang, putusan badan arbitrase internasional yang berpusat di Negara Barat, sangat didominasi oleh kepentingan negara-negara maju. Putusan putusan yang diambil badan arbitrase internasional di negara-negara tersebut dirasakan lebih memihak dan membela kepentingan negara-negara maju. Hal ini dikarenakan para anggota arbiternya selalu diangkat dari lingkungan negara-negara maju itu sendiri.

Lembaga-lembaga Arbitrase di Indonesia

Peran strategis Lembaga-Lembaga arbitrase nasional maupun internasional berpengaruh pada perkembangan dunia bisnis pada khususnya dan dunia hukum pada umumnya. Badan Arbitrase Nasional Indonesia (BANI) didirikan oleh KADIN Indonesia. Selain Lembaga BANI ada beberapa lembaga lain yang didirikan di Indonesia pada tahun-tahun berikutnya seperti daftar dibawah ini:

- 1) BASYARNAS : Badan Arbitrase Syariah Nasional (1993);
- 2) BMAI : Badan Mediasi dan Arbitrase Asuransi Indonesia (2006);
- 3) BAKTI : Badan Arbitrase Komoditi Berjangka Indonesia (2008);
- 4) BADAPSKI : Badan Arbitrase dan Alternatif Penyelesaian Sengketa Konstruksi Indonesia (2014);
- 5) LAPSPI : Lembaga Alternatif Penyelesaian Sengketa Perbankan Indonesia (2014);
- 6) BMPPVI : Badan Mediasi Pembiayaan, Pegadaian & Ventura Indonesia (2015);
- 7) BAMPPPI : Badan Arbitrase & Mediasi Perusahaan Penjamin Indonesia (2015).

3. Penyelesaian Sengketa Secara Nonlitigasi (*Extraordinary Court*)

Jalur nonlitigasi adalah mekanisme penyelesaian sengketa di luar pengadilan namun menggunakan mekanisme yang hidup dalam masyarakat yang bentuk dan macamnya dapat bervariasi, seperti musyawarah, perdamaian, kekeluargaan, dan penyelesaian adat.

Penyelesaian sengketa dalam jalur nonlitigasi ini diatur dalam undang-

undang nomor 30 tahun 1999 tentang Arbitrase dan Alternatif Penyelesaian Sengketa. Lembaga penyelesaian ini disebut dengan *alternative dispute resolution* (ADR). Penyelesaian ADR ini dapat dibagi beberapa bentuk dalam menyelesaikan sengketa, yaitu:

a. **Konsultasi**

Dalam undang-undang Nomor 30 tahun 1999 tidak ditemukan rumusan atau penjelasan mengenai arti dari konsultasi. Namun demikian, konsultasi pada prinsipnya merupakan suatu tindakan yang bersifat personal antara satu pihak tertentu yang disebut dengan klien dengan pihak lain yang merupakan konsultan yang memberikan pendapat kepada klien untuk memenuhi keperluan dan kebutuhan klien tersebut. Tidak ada satu rumusan yang menyatakan sifat keterikatan atau kewajiban untuk memenuhi dan mengikuti pendapat yang disampaikan oleh pihak konsultan.

b. **Negosiasi (*Negotiation*)**

Kata negosiasi (*negotium*) pada umumnya, dipakai untuk suatu pembicaraan atau perundingan yang merujuk pada bentuk tawar-menawar dengan tujuan mencapai suatu kesepakatan dan penyelesaian di antara para pihak tanpa melibatkan pihak lain tentang objek kepentingan yang dirundingkan yang merupakan suatu proses pembicaraan atau perundingan untuk mencapai suatu kompromi atau kesepakatan di antara para pihak yang melakukan negosiasi. Hasil dari kesepakatan tersebut selanjutnya wajib didaftarkan ke pengadilan setempat 30 (tiga puluh) hari sejak tanggal dicapainya kesepakatan (Pasal 6 UU No. 30 tahun 1999).

c. **Mediasi (*Mediation*)**

Mediasi adalah metode penyelesaian yang dilakukan dengan sukarela, tanpa paksaan dengan di bantu mediator yang ditunjuk oleh para pihak, namun mediator tersebut tidak memiliki kekuatan apa pun untuk memutuskan, ia hanya berfungsi untuk mencari jalan tengah, jadi keputusan akhir dan eksekusi tetap ada di para pihak.

d. **Konsiliasi**

Seperti halnya mediasi, konsiliasi (*conciliation*) juga merupakan suatu proses penyelesaian sengketa di antara para pihak dengan melibatkan pihak ketiga yang netral dan tidak memihak.

Biasanya konsiliasi mengacu pada suatu proses yang mana pihak ketiga bertindak sebagai pihak yang mengirimkan suatu penawaran penyelesaian antara para pihak tetapi perannya lebih sedikit dalam

proses konsiliasi dibandingkan seorang mediator.

Seperti juga mediator, tugas dari konsiliator hanyalah sebagai pihak fasilitator untuk melakukan komunikasi di antara pihak sehingga dapat diketemukan solusi oleh para pihak sendiri.

Pihak konsiliator hanya melakukan tindakan-tindakan seperti mengatur waktu dan tempat pertemuan para pihak, mengarahkan subjek pembicaraan, membawa pesan dari satu pihak kepada pihak lain jika pesan tersebut tidak mungkin disampaikan langsung atau tidak mau bertemu muka langsung, dan lain lain.

e. **Penilai Ahli (*Expert Appraisal*)**

Penilai ahli merupakan salah satu mekanisme penyelesaian sengketa di luar pengadilan (Pasal 1 angka 10 UU Nomor 30 tahun 1999). Penilai ahli adalah suatu proses yang menghasilkan pendapat objektif, independent dan tidak memihak atas fakta atau isu yang diperselisihkan, oleh seorang ahli yang ditunjuk oleh para pihak yang bersengketa, di mana pendapat para ahli bersifat final dan mengikat sesuai persetujuan para pihak. Dalam Pasal 52 Undang-Undang Nomor 30 Tahun 1999 dinyatakan para pihak dalam suatu perjanjian berhak untuk memohon pendapat yang mengikat dari Lembaga arbitrase atas hubungan hukum tertentu dari suatu perjanjian.

f. **Pengadilan Mini (*Minitrial*)**

Dalam undang-undang Nomor 30 tahun 1999 tidak ditemukan rumusan atau penjelasan mengenai arti dari Pengadilan mini, yaitu sistem pengadilan berfungsi untuk menyelesaikan, memeriksa dan memutuskan terhadap berbagai permasalahan dalam suatu perusahaan, yang dilakukan oleh seseorang pejabat (disebut: manajer) yang diberi wewenang untuk melakukan perundingan di antara pihak yang bersengketa. Biasanya digunakan dalam sengketa perusahaan besar. Bentuk ini dianggap sebagai pilihan yang efektif dan efisien penyelesaian sengketa bisnis. Kemunculannya bermula dari kasus sengketa antara TWR Inc. dan Telecredit Inc. Sejak itu banyak diminati sebagai wadah penyelesaian sengketa, umumnya lawyer dari masing masing pihak untuk membicarakan terlebih dahulu, sebelum pimpinan eksekutif kedua perusahaan tersebut dengan didampingi penasehat ketiga netral saling bertemu. Penasehat netral secara rahasia dapat memberikan nasihat dan usulan usulan kepada pimpinan eksekutif, dan selanjutnya mereka dapat berunding sendiri untuk memperoleh penyelesaian berdasarkan usulan yang mereka dengan tadi. Selama proses penyelesaian sengketa, penting untuk

meyakinkan bahwa pihak yang hadir ialah pihak yang mampu untuk memberikan wewenang dan keputusan akhir.

Dalam proses *mini trial* unsur kemampuan untuk negosiasi, mediasi, dan litigasi sangat diperlukan. Secara sederhana proses ini mencakup tiga tahap, yaitu:

- 1) Proses pembuktian;
- 2) Pertukaran informasi; dan
- 3) Akhirnya pembicaraan mengenai materi penyelesaian sengketa.

g. ***Summary Jury Trial***

Bentuk ini boleh dikatakan mirip dan hampir sama dengan mini trial. Sistem dan proses penyelesaiannya diawali dengan penunjukan beberapa orang dalam suatu grup yang akan bertindak sebagai juri oleh para pihak yang bersengketa.

Pengacara yang mewakili kedua belah pihak menyampaikan kasus sengketa dalam bentuk *capsulized form*. Setelah itu, pengacara kedua belah pihak menginstruksikan kepada juri untuk mengambil putusan (*verdict*) dan putusan diambil berdasarkan alasan-alasan yang dikemukakan pada penyampaian permasalahan kasus. Namun belakangan timbul kritik terhadap sistem ini. Ada yang berpendapat, kalau pengacara salah satu pihak lemah atau beritikad buruk. Hal ini langsung membuat pihak pemberi kuasa berada dalam posisi yang lemah.

h. ***Neutral Expert Fact Finding***

Pendapat para ahli untuk suatu hal yang bersifat teknis dan sesuai bidangnya, sebelum litigasi benar-benar dilakukan, fact finding ini banyak dilakukan dalam sengketa perburuhan, atau sengketa yang menyangkut konstruksi bangunan.

i. ***Early Neutral Evaluation***

Praktisi hukum yang andal, netral, berpengalaman membantu para pihak untuk menganalisis isu-isu kritis yang diperkarakan.

j. ***Settlement Conference***

Sistem ini mirip dengan penggarisan yang diatur dalam Pasal 130 HIR atau Rbg. Usaha perdamaian oleh hakim dikoneksikan dengan proses peradilan. Namun sistem dan penerapannya telah dikembangkan dalam suatu proses yang membuat peradilan di Amerika Serikat mengarah kepada mixed arbitration dengan cara hakim lebih dahulu memanggil para pihak dalam suatu proses yang disebut "pretrial conference" (konferensi pendahuluan). Proses ini dibuka dan dilakukan sebelum

berlangsung tahap pemeriksaan perkara. Dalam proses ini, hakim hadir bukan dalam kapasitas dan kewenangan sebagai hakim dalam proses litigasi, fungsinya hanya mendorong para pihak mencari penyelesaiannya sendiri, dan kalau para pihak setuju hakim bisa bertindak sebagai mediator.

Dibawah ini digambarkan sejumlah karakteristik atau kekhususan yang dimiliki adjudikasi, arbitrase, mediasi, dan negosiasi, sebagai berikut:

Karakteristik	Ajudikasi	Arbitrase	Mediasi	Negosiasi
1	2	3	4	5
Sukarela/ tidak sukarela	Tidak sukarela	sukarela	sukarela	Sukarela
Penutus	Hakim	Arbiter/ Arbitrator	Para pihak	Para pihak
Banding mengikat dan tidak mengikat	Mengikat dengan kemungkinan banding	Mengikat tetapi dapat di review untuk hal yang sangat terbatas	Jika tercapai kesepakatan dilaksanakan sebagai kontrak	Jika tercapai kesepakatan dapat dilakukan sebagai kontrtak
Pihak Ketiga	Dibebankan pihak ketiga dan umumnya tidak mempunyai keahlian tertentu pada subjek yang disengketakan	Dipilih oleh para pihak dan biasanya mempunyai keahlian dibidang subjek yang disengketakan	Dipilih oleh para pihak dan bertindak sebagai fasilitator	Tidak ada pihak ketiga fasilitator/ perundingan langsung oleh para pihak yang bersengketa
Derajat formalitas	Formal, sangat terbatas pada struktur dengan aturan yang ketat yang sudah ditentukan sebelumnya	Tidak terlalu formal/ prosedural. Aturan atau hukum yang digunakan disepakati	Biasanya informal dan tidak terstruktur	Biasanya informal dan tidak terstruktur

Aturan pembuktian	Sangat formal dan teknis	Informal dan tidak teknis	Tidak ditentukan berdasarkan kesepakatan para pihak	Tidak ditentukan berdasarkan kesepakatan para pihak
Hubungan para pihak	Sikap saling bermusuhan= antagonis	Sikap saling bermusuhan= antagonis	Kooperatif kerjasama	Kooperatif kerjasama
Proses penyelesaian	Kesepakatan masing-masing pihak menyampaikan bukti dan argumen	Kesepakatan masing-masing pihak menyampaikan bukti dan argumen	Presentasi bukti, argument dan kepentingan tidak mengikat	Presentasi bukti argument dan kepentingan tidak mengikat
Fokus penyelesaian	Masa lalu	Masa lalu	Masa depan	Masa kini
Suasana emosional	Emosi bergejolak	emosional	Bebas emosional	Bebas emosional
Hasil	<i>Principled decision</i> yang didukung oleh pendapat yang objektif (<i>reason opinion</i>)	Kadang kadang sama dengan adjudikasi, kadang kompromi tanpa ada opini	Kesepakatan yang diterima kedua pihak <i>win-win solution</i>	Kesepakatan yang diterima kedua pihak <i>win-win solution</i>
Publikasi	Publik - terbuka untuk umum	Tidak terbuka untuk umum - privat	Tidak terbuka untuk umum - privat	Tidak terbuka untuk umum - privat
Jangka waktu	Panjang 5-12 tahun	Agak Panjang 3-6 bulan	Segera 3-6 minggu	Segera 3-6 minggu

Hal-hal yang Mendasari Kurang Berhasilnya Alternatif Penyelesaian Sengketa di Indonesia

1. Kurangnya sosialisasi;
2. *Skilled Mediator* yang mendukung masih minim sekali;
3. Institusionalisasi Belum Berkembang;
4. Peran Hakim yang pendidikannya bersifat *to judge nor to mediate* dan *to apply the law*.
5. Peran Pengacara/Advokat yang tidak mendukung mediasi.
6. Belum terbuka Kesempatan yang seluas luasnya untuk Proses Alternatif Penyelesaian Sengketa maupun Mediasi.
7. *Mindset* dari para *businessmen* masih bersifat litigasi sebagai solusi terbaik.





[halaman sengaja dikosongkan]

SISTEM PERTANGGUNGJAWABAN PIDANA KORPORASI

A. Pendahuluan

Kemajuan peradaban dan budaya manusia, dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi terutama kecanggihan informasi, komunikasi dan transportasi sudah mendunia, dan menjadikan planet bumi menjadi semakin kecil dan seolah olah tak terbatas sehingga kejadian di salah satu tempat di bumi ini dengan cepat dan dalam waktu yang singkat bahkan bersamaan dapat diketahui di belahan bumi lainnya. Globalisasi di segala bidang berjalan ekstra cepat sehingga tidak mungkin satu negara mengisolasi diri secara politik, sosial budaya, dan hukum dalam keterkaitan antar negara.

Kehidupan ekonomi antara satu negara dengan negara lain semakin saling tergantung, sehingga ketentuan ketentuan hukum di bidang perdagangan internasional dan bisnis transnasional semakin diperlukan. Soedjono Dirdjosisworo menyatakan bahwa:

“Kejahatan sekarang menunjukkan bahwa kemajuan ekonomi juga menimbulkan kejahatan bentuk baru yang tidak kurang bahaya dan besarnya korban yang diakibatkannya. Indonesia dewasa ini sudah dilanda kriminalitas kontemporer yang cukup mengancam lingkungan hidup, sumber energi dan pola pola kejahatan di bidang ekonomi seperti kejahatan bank, kejahatan komputer, penipuan terhadap konsumen berupa barang barang produksi kualitas rendah yang dikemas indah dan diijakan lewat advertensi secara besar besaran dan berbagai pola kejahatan korporasi yang beroperasi lewat penetrasi dan penyamaran.”

Kejahatan korporasi yang semakin canggih baik bentuk atau jenisnya maupun modus operandinya sering melampaui batas batas negara (*trans border crime*) dan juga sering dipengaruhi oleh negara lain akibat era globalisasi. Masalah perdagangan narkotika, *money laundering*, disamping itu juga menonjol mengenai *price fixing* (memainkan harga secara tidak sah),

false advertising (penipuan iklan), kejahatan lingkungan hidup (*environmental crime*) dan banyak lagi hal lainnya yang muncul akibat dari korporasi.

Sehubungan dengan hal di atas, pembangunan hukum di Indonesia pada hakikatnya menuntut adanya perubahan sikap mental sedemikian rupa dan menghendaki agar hukum tidak lagi hanya dipandang sebagai perangkat norma semata-mata, tetapi hukum dipandang juga sebagai sarana untuk mengubah masyarakat. Hukum tidak lagi berkembang dengan mengikuti masyarakat, tetapi hukum harus dapat memberi arah kepada masyarakat sesuai dengan tahap tahap pembangunan yang dilaksanakan dan sesuai tujuan negara.

Selanjutnya, arah kebijakan pembangunan di bidang hukum yang berkaitan dengan perekonomian antara lain, mengembangkan peraturan perundang-undangan yang mendukung kegiatan perekonomian dalam menghadapi era perdagangan bebas tanpa merugikan kepentingan nasional. Hal ini tidak dipisahkan dari wadah/organisasi untuk mengembangkan kebijakan ekonomi tersebut terutama dunia usaha, baik yang ditangani pemerintah maupun swasta. Berdasarkan beberapa hal tersebut peranan dunia usaha swasta dalam pertumbuhannya ternyata lebih memberi peranan terhadap badan hukum/korporasi. Korporasi sebagai subjek tindak pidana, terutama berkembang dengan adanya kejahatan yang menyangkut korporasi sebagai subjek tindak pidana, yang disebabkan adanya pengaruh perkembangan dunia usaha nasional dan internasional yang demikian pesat.

Korporasi bukan hanya sebagai suatu entitas fiksi belaka, namun perbuatan (usaha yang dilaksanakannya) sesuatu yang nyata dan dapat menyebabkan kerugian yang signifikan terhadap individu dan masyarakat luas. Korporasi bukan sesuatu yang fiktif, mereka sangat kuat dan nyata serta dalam kenyataannya dapat mengakibatkan kerugian bagi individu dan masyarakat luas tentang lingkungan hidup. Penjatuhan hukuman bagi korporasi merupakan konsekuensi dari pelanggaran hukum yang dilakukan yang menyebabkan kerugian terhadap individu maupun masyarakat luas serta ketidakmampuan korporasi dalam mencegah terjadinya pelanggaran hukum dimaksud dan korporasi mendapat keuntungan atas pelanggaran hukum tersebut.

Tindak pidana yang dilakukan korporasi sering kali tidak tampak (kelihatan) karena kompleksitas dan dilakukan dengan perencanaan yang matang, serta pelaksanaannya yang rapi dan terkoordinasi serta memiliki dimensi ekonomi. Selanjutnya, tidak tampaknya tindak pidana yang dilakukan korporasi oleh karena dari tingkat penyelidikan, penyidikan dan penuntutan bahkan dalam penegakan hukumnya lemah, karena ketentuan

hukum positif yang mengaturnya masih dapat dimultitafsirkan serta ketidakacuhan masyarakat atas tindak pidana yang telah dilakukan oleh korporasi. Pertanggungjawaban pidana pada korporasi menurut Sauer, adanya trias, ada tiga pengertian dasar dalam hukum pidana, yaitu:

1. Sifat melawan hukum (*unrecht*);
2. Kesalahan (*schuld*); dan
3. Pidana (*strafe*).

Seperti diketahui syarat atau prinsip umum untuk adanya kesalahan, yang di Negara negara Anglo Saxon dikenal dengan asas *mens rea*. Namun demikian, syarat umum adanya kesalahan itu menurut doktrin yang dianut di beberapa negara dapat dikecualikan untuk tindak pidana tertentu, yaitu apa yang dikenal dengan:

1. *Strict liability*: seseorang sudah dapat dipertanggungjawabkan walaupun pada diri orang itu tidak ada *mens rea* untuk tindak pidana tertentu.
2. *Vicarious liability*: pertanggungjawaban secara hukum dari seseorang atas perbuatan salah yang dilakukan oleh orang lain (*the legal responsibility of one person for the wrongful acts of another*).

Batasan pengertian atau definisi korporasi erat kaitannya dengan masalah dalam bidang hukum perdata. Sebab pengertian korporasi merupakan terminology yang berkaitan erat dengan istilah badan hukum (*rechtspersoon*), dan badan hukum itu sendiri merupakan terminologi yang erat kaitannya dengan bidang hukum peradana.

B. Korporasi sebagai Subjek Hukum Pidana

Istilah korporasi dalam bahasa Belanda: *corporatie*, Inggris: *corporation*, Jerman: *corporation*, semuanya itu berasal dari kata "*corporation*" dalam bahasa Latin, secara substansi (*substantivum*) berasal dari kata "*corporare*" yang dipakai orang pada Abad Pertengahan atau sesudah itu, sedangkan *corporare* itu sendiri berasal dari kata "*corpus*" dalam bahasa Indonesia berarti badan/atau memberikan badan/atau membadankan, berarti *corporatio* hasil dari pekerjaan membadankan.

Soetan K. Malikoel Adil, sebagaimana dikutip **Muladi** dan **Dwipa Priyatno**, *Corporatio* itu berarti hasil dari pekerjaan membadankan, diartikan dengan badan yang dijadikan orang, badan yang diperoleh dengan perbuatan manusia sebagai lawan terhadap badan manusia, yang terjadi menurut alam sebagaimana.

Satjipto Rahardjo mengatakan korporasi adalah suatu badan hasil cipta hukum. Badan yang diciptakan itu terdiri dari *corpus*, yaitu struktur fisiknya dan ke dalam hukum memasukkan unsur *animus* yang membuat badan itu mempunyai kepribadian, sehingga badan hukum itu adalah ciptaan hukum, maka kecuali penciptaannya, kematiannya pun juga ditentukan oleh hukum.

Utrecht dikutip oleh **Moh. Saleh Djindang** menjelaskan tentang korporasi: “ialah suatu gabungan orang yang dalam pergaulan hukum bertindak bersama-sama sebagai suatu subjek hukum tersendiri suatu personafikasi. Korporasi adalah badan hukum yang beranggotakan, tetapi mempunyai hak kewajiban sendiri terpisah dari hak kewajiban anggota masing-masing **A.Z. Abidin** menyatakan bahwa korporasi dipandang sebagai realitas sekumpulan manusia yang diberikan hak sebagai unit hukum, yang diberikan pribadi hukum, untuk tujuan tertentu. Selanjutnya menurut **Surbekti dan Tjitrosudibio** *corporatie* atau korporasi adalah suatu perseroan yang merupakan badan hukum, sedangkan **Yan Pramadya Puspa** menyatakan yang dimaksud dengan korporasi adalah suatu perseroan yang merupakan badan hukum; korporasi atau perseroan di sini yang dimaksud adalah suatu perkumpulan atau organisasi yang oleh hukum diperlakukan seperti seorang manusia (*persona*) ialah sebagai pengemban atau pemilik hak dan kewajiban memiliki hak menggugat ataupun digugat di muka pengadilan.

Soetan K. Malikoel Adil menguraikan pengertian korporasi secara etimologis, yaitu: “Korporasi (*corporatie*, Belanda), *Corporation* (Inggris), *Korporation* (Jerman) berasal dari kata “*corporatio*” dalam bahasa *Latin*. Seperti halnya dengan kata-kata lain yang berakhir dengan “*tio*”, maka “*corporatio*” sebagai kata benda (*substantivum*), berasal dari kata kerja “*corporare*”, yang banyak dipakai orang pada zaman Abad Pertengahan atau sesudah itu. *Corporare* sendiri berasal dari kata “*corpus*” (badan), yang berarti memberikan badan/atau membadankan. Dengan demikian, maka akhirnya “*corporatio*” itu berarti hasil dari pekerjaan membadankan, dengan lain perkataan badan yang dijadikan orang, badan yang diperoleh dengan perbuatan manusia sebagai lawan terhadap badan manusia, yang terjadi menurut alam.

Perkembangan mengenai konsep korporasi sebagai subjek tindak pidana, sebenarnya merupakan akibat perubahan-perubahan yang terjadi dalam masyarakat dalam menjalankan aktivitas usaha. Pada masyarakat yang masih sederhana, kegiatan usaha cukup dijalankan secara perorangan. Dalam perkembangan masyarakat yang tidak lagi sederhana, timbul kebutuhan untuk mengadakan kerja sama dengan pihak lain dalam menjalankan

kegiatan usaha. Beberapa hal yang menjadi faktor pertimbangan untuk mengadakan kerja sama, antara lain adalah terhimpun modal yang lebih banyak, tergabungnya keterampilan dalam suatu usaha jauh lebih baik dibanding suatu usaha dijalankan seorang diri dan mungkin pula atas pertimbangan dapat membagi risiko kerugian.

Seiring perkembangan dalam masyarakat tersebut, ternyata badan hukum (*rechtspersoon*) dapat dipidana dengan penetapan sebagai tindakan dan di dalam undang-undang tertentu pidana yang diberikan adalah berupa (*reele execute*) harta kekayaannya. Sekalipun dalam Pasal 59 dan 169 KUHP ada ketentuan yang menentukan suatu perkumpulan sebagai subjek hukum yang dapat dikenai pidana, tetapi kesan pasal tersebut ternyata tertuju kepada manusianya, yaitu siapa yang ikut dalam perkumpulan yang dimaksudkan untuk dipidana. Saat ini hanya undang-undang di luar KUHP saja yang membuat ketentuan tentang dapat dipidananya korporasi atau badan hukum, misalnya yang diatur dalam Pasal 20 Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 yang telah diubah dengan Undang-Undang No. 20 Tahun 2001 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi.

Perkembangan hukum pidana di Indonesia terkait undang-undang pidana di luar KUHP (Undang-Undang Pidana Khusus) telah memperluas subjek hukum pidana, yaitu tidak hanya terbatas kepada manusia saja melainkan juga kepada korporasi. Perkembangan ini sejalan dengan berkembangnya hukum pidana di negara-negara lain. Korporasi dalam ruang geraknya dimaksudkan untuk memberikan kesejahteraan kepada masyarakat luas, sehingga tujuan memajukan kesejahteraan umum yang diamanatkan oleh Pembukaan UUD 1945, dan Pasal 33 Ayat 1 UUD 1945 menyebutkan bahwa perekonomian disusun sebagai usaha bersama ber- dasar atas asas kekeluargaan guna meningkatkan taraf hidup bangsa Indonesia.

Sebenarnya pandangan korporasi dapat menjadi pelaku tindak pidana pertama kali muncul di Indonesia, yakni pada tahun 1951, yaitu ketika diberlakukannya Undang-Undang Darurat No. 17 Tahun 1951 tentang Penimbunan Barang-barang, namun konsep pertanggungjawaban pidana korporasi di undang-undang tersebut tidak berkembang. Konsep pertanggung- jawaban pidana korporasi, yang diakui di Indonesia melalui pengadopsian konsep tersebut oleh berbagai undang-undang pidana khusus dimasukkan ke dalam RUU KUHP 2018. Dalam RUU KUHP 2018 tersebut, berdasarkan Pasal 52 RUU KUHP 2018 yang diatur bahwa: "Korporasi merupakan subjek tindak pidana." Pandangan korporasi sebagai pelaku tindak pidana di Indonesia mulai dikenal secara luas sejak berlakunya Undang-Undang Tindak Pidana Ekonomi (Pasal 15 ayat (1) UU No. 7 Srt.

Tahun 1955). Selanjutnya, korporasi sebagai pelaku tindak pidana juga ditemukan dalam Pasal 17 ayat (1) UU No. 11 PNPS Tahun 1963 tentang Tindak Pidana Subversi, dan Pasal 49 Undang-Undang No. 9 Tahun 1976, Undang-Undang Tindak Pidana Narkotika, Lingkungan Hidup, Psikotropika, Korupsi, Pencucian Uang, dan lain sebagainya. Korporasi sebagai subjek hukum pidana di Indonesia hanya ditemukan dalam perundang-undangan khusus di luar KUHP, yang merupakan pelengkap KUHP, sebab untuk hukum pidana umum atau KUHP masih menganut subjek hukum pidana secara umum, yaitu manusia (Pasal 59 KUHP).

Penempatan korporasi sebagai subjek hukum dalam hukum pidana tidak lepas dari modernisasi sosial. Semakin modern masyarakat dan semakin kompleks sosial, ekonomi dan politik, memunculkan banyak terhadap kebutuhan akan sistem pengendalian kehidupan yang formal akan menjadi besar pula. Kehidupan sosial tidak dapat lagi diserahkan kepada pola aturan yang santai, tetapi dikehendaki adanya pengaturan yang semakin terorganisasi, jelas, dan terperinci. Sekalipun cara-cara seperti ini mungkin memenuhi kebutuhan kehidupan masyarakat yang semakin berkembang, namun masalah yang ditimbulkan juga cukup banyak. Tidak dapat dimungkiri bahwa pengaturan serta penempatan korporasi sebagai subjek hukum pidana dilatarbelakangi oleh sejarah dan pengalaman yang berbeda di tiap negara, termasuk yang terjadi di Indonesia.

Perkembangan industrialisasi dan kemajuan yang terjadi dalam bidang ekonomi dan perdagangan telah mendorong pemikiran global bahwa subjek hukum pidana tidak lagi hanya dibatasi pada manusia alamiah, tetapi meliputi pula korporasi, karena untuk tindak pidana tertentu dapat pula dilakukan oleh korporasi.³⁴ Tindak pidana korporasi pada dasarnya merupakan perbuatan yang dilakukan oleh direksi dan/atau pegawai dari korporasi, pada setiap tingkatan yang menjalankan tugas dan fungsi serta bisa mewakili korporasi, yang dapat mengakibatkan tanggungjawab pidana, baik kepada korporasinya maupun bersama dengan pegawainya secara pribadi dapat diminta pertanggungjawaban secara pidana. Agar korporasi dapat dimintakan pertanggungjawaban dari apa yang telah dilakukan pengurus atau pegawainya, maka harus dipenuhi beberapa ketentuan, yaitu pertama, perbuatan itu dilakukan harus dalam lingkup kekuasaannya; kedua, perbuatan itu dilakukan dengan sengaja; ketiga perbuatan tersebut dilakukan oleh pelaku yang cakap jiwa atau mentalnya; dan keempat, perbuatan itu dilakukan untuk kepentingan korporasinya.

Pertanggungjawaban pidana korporasi mempunyai keterkaitan yang erat dengan pertanggungjawaban pidana dari pengurus atau pegawainya. Pegawai yang secara faktual atau secara fisik melakukan perbuatan itu akan dimintakan pertanggungjawaban. A.Z. Abidin mengemukakan korporasi sebagai subjek hukum pidana yaitu "Pembuat delik yang merupakan korporasi itu oleh Roling dimasukkan *functioneel daderschaap*, oleh karena korporasi dalam dunia modern mempunyai peranan penting dalam kehidupan ekonomi yang mempunyai banyak fungsi, pemberi kerja, produsen, penentu harga, pemakai devisa, dan lain-lain." Penempatan korporasi sebagai subjek hukum pidana sampai sekarang masih menjadi permasalahan, sehingga timbul sikap setuju/pro dan tidak setuju/kontra terhadap subjek hukum pidana. Adapun yang setuju/pro menempatkan korporasi sebagai subjek hukum pidana menyatakan, yaitu:

1. Ternyata dipidananya pengurus saja tidak cukup untuk mengadakan represi terhadap delik-delik yang dilakukan oleh atau dengan suatu korporasi. Karenanya diperlukan pula untuk dimungkinkan memidana korporasi dan mengurus atau pengurus saja.
2. Mengingat dalam kehidupan sosial dan ekonomi ternyata korporasi semakin memainkan peranan yang penting pula.
3. Hukum pidana harus mempunyai fungsi dalam masyarakat, yaitu melindungi masyarakat dan menegakkan norma-norma dan ketentuan yang ada dalam masyarakat. Kalau hukum pidana hanya di tekankan pada segi perorangan yang hanya berlaku pada manusia, maka tujuan itu tidak efektif, oleh karena itu tidak ada alasan untuk selalu menekan dan menentang dapat dipidananya korporasi.
4. Dipidananya korporasi dengan ancaman pidana adalah salah satu upaya menghindari tindakan pemidanaan terhadap para pegawai korporasi itu sendiri.

Terhadap yang tidak setuju atau kontra bahwa korporasi sebagai subjek hukum pidana mengemukakan alasan-alasan berikut, yaitu:

1. Menyangkut masalah kejahatan sebenarnya kesengajaan dan kesalahan hanya terdapat pada para persona alamiah.
2. Bahwa tingkah laku materiil yang merupakan syarat dapat dipidananya beberapa macam delik, hanya dapat dilaksanakan oleh persona alamiah (mencuri barang, menganiaya orang, dan sebagainya).
3. Bahwa pidana dan tindakan yang berupa merampas kebebasan orang tidak dapat dikenakan terhadap korporasi.

4. Bahwa tuntutan dan pemidanaan terhadap korporasi dengan sendirinya mungkin menimpa orang yang tidak bersalah.
5. Bahwa dalam praktik tidak mudah menentukan norma-norma atas dasar apa yang dapat diputuskan, apakah pengurus saja atau korporasi itu sendiri atau keduanya harus dituntut dan dipidana.

Korporasi sebagai subjek hukum tidak hanya menjalankan kegiatannya sesuai dengan prinsip ekonomi (mencari keuntungan yang sebesar-besarnya) tetapi juga mempunyai kewajiban untuk mematuhi peraturan hukum di bidang ekonomi yang digunakan pemerintah guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan keadilan sosial. Perusahaan sebagai bagian dari masyarakat yang lebih luas, perlu ikut memikirkan dan menyumbangkan sesuatu yang berguna bagi kepentingan hidup bersama dalam masyarakat. Kepedulian perusahaan terhadap lingkungan hidup, kelestarian hutan, kesejahteraan masyarakat sekitar, dan seterusnya akan menciptakan iklim yang lebih menerima perusahaan itu beserta produk-produknya. Sebaliknya, ketidakpedulian perusahaan akan menimbulkan sikap protes, permusuhan, dan penolakan atas kehadiran perusahaan itu beserta produknya, tidak hanya dari masyarakat setempat di sekitar perusahaan itu, melainkan juga sampai pada tingkat internasional.

Berkembangnya dunia perdagangan atau perniagaan mengakibatkan perkembangan pola hukum dagang khususnya yang mengatur tentang perusahaan, di mana kemudian muncul apa yang dinamakan Hukum perusahaan. Hukum perusahaan mengatur dua kategori hukum, yaitu hukum yang mengatur bentuk-bentuk perusahaan dan hukum yang mengatur kegiatan usaha. Hukum yang mengatur bentuk-bentuk perusahaan umumnya mencakup bentuk-bentuk usaha persekutuan (*partnership*) dan bentuk usaha berbadan hukum (*corporation*). Bentuk usaha persekutuan meliputi bentuk usaha firma, *Commanditer Vennotschap* (CV). Adapun bentuk usaha berbadan hukum meliputi perseroan terbatas (PT) dan koperasi.

Berdasarkan pengertian perusahaan yang telah dijelaskan di atas, maka perusahaan harus memiliki unsur pembentuk di antaranya:

1. kegiatan dilakukan secara terus-menerus;
2. kegiatan dilakukan secara terang-terangan;
3. kegiatan memiliki kualitas atau kedudukan tertentu;
4. kegiatan ditujukan untuk mendapatkan keuntungan atau laba;
5. adanya penghitungan laba dan rugi.

Pada pengertian sehari-hari sebagian orang menganggap bahwa antara badan usaha dan perusahaan memiliki pengertian yang sama. Badan usaha mempunyai fungsi antara lain fungsi komersial, fungsi sosial, dan fungsi pembangunan ekonomi. Adapun yang dimaksud dengan fungsi-fungsi ini adalah:

1. Fungsi komersial

Salah satu tujuan badan usaha adalah untuk memperoleh keuntungan. Untuk memperoleh keuntungan secara optimal, setiap badan usaha harus menghasilkan produk yang bermutu dan bersaing.

2. Fungsi sosial

Fungsi sosial dan badan usaha berhubungan dengan manfaat badan usaha secara langsung atau tidak langsung terhadap kehidupan masyarakat. Misalnya, dalam penggunaan tenaga kerja, hendaknya badan usaha lebih memprioritaskan tenaga kerja yang berasal dari lingkungan di sekitar badan usaha.

3. Fungsi pembangunan ekonomi

Badan usaha merupakan mitra pemerintah dalam pembangunan ekonomi nasional dan dapat membantu pemerintah dalam peningkatan ekspor dan sebagai perpanjangan tangan pemerintah dalam pemerataan pendapatan masyarakat.

C. Pengertian Tindak Pidana dan Unsur-unsurnya

Tindak pidana mengandung suatu pengertian dasar dalam ilmu hukum yakni sebagai istilah yang dibentuk dengan kesadaran dalam memberikan ciri tertentu pada peristiwa hukum pidana. Tindak pidana mempunyai pengertian yang abstrak dari peristiwa-peristiwa yang konkret dalam lapangan hukum pidana, sehingga tindak pidana haruslah diberikan arti yang bersifat ilmiah dan ditentukan dengan jelas untuk dapat memisahkan dengan istilah yang dipakai sehari-hari dalam kehidupan masyarakat.

Menurut P.A.F Lamintang, "Istilah tindak pidana berasal dari bahasa Belanda yaitu "*Strafbaar feit*." Perkataan *feit* itu sendiri dalam bahasa Belanda berarti "sebagian dari suatu kenyataan", sedangkan *strafbaar* berarti "dapat dihukum", hingga secara harfiah perkataan "*strafbaar feit*" itu dapat diterjemahkan atau diartikan ke dalam bahasa Indonesia yang berarti sebagian dari suatu kenyataan yang dapat dihukum." Biasanya tindak pidana disinonimkan dengan delik, yang berasal dari bahasa Latin yakni kata *delictum*. Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia* tercantum sebagai

berikut: “Delik adalah perbuatan yang dapat dikenakan hukum karena merupakan pelanggaran terhadap undang-undang tindak pidana.” Beberapa ahli memberikan pengertian mengenai tindak pidana, di antaranya, **Pompe** memberikan pengertian tindak pidana menjadi dua bagian yakni:

1. menurut teori bahwa tindak pidana merupakan suatu pelanggaran terhadap norma, yang dilakukan karena kesalahan si pelanggar dan diancam dengan pidana untuk mempertahankan tata hukum dan menyelamatkan kesejahteraan umum;
2. menurut hukum positif tindak pidana merupakan suatu kejadian yang oleh peraturan undang-undang dirumuskan sebagai perbuatan yang dapat dihukum.

Tindak pidana juga merupakan bagian dasar daripada suatu kesalahan yang dilakukan terhadap seseorang dalam melakukan suatu kejahatan. Jadi untuk adanya kesalahan hubungan antara keadaan dengan perbuatannya yang menimbulkan celaan harus berupa kesengajaan atau kealpaan. Dikatakan bahwa kesengajaan (*dolus*) dan kealpaan (*culpa*) merupakan bentuk-bentuk kesalahan, sedangkan istilah dari pengertian kesalahan (*schuld*) yang dapat menyebabkan terjadinya suatu tindak pidana yakni karena seseorang tersebut telah melakukan suatu perbuatan yang bersifat melawan hukum sehingga atas perbuatannya tersebut ia harus mempertanggungjawabkan segala bentuk tindak pidana yang telah dilakukannya untuk dapat diadili dan apabila telah terbukti benar bahwa telah terjadinya suatu tindak pidana yang telah dilakukan oleh seseorang, maka dapat dijatuhi hukuman pidana sesuai dengan pasal yang mengaturnya.

Pertanggungjawaban Pidana

Berbicara tentang pertanggungjawaban pidana, maka tidak dapat dilepaskan dengan tindak pidana. Walaupun di dalam pengertian tindak pidana tidak termasuk masalah pertanggungjawaban pidana. Tindak pidana hanya menunjukkan dilarangnya sesuatu perbuatan.

Tindak pidana tidak berdiri sendiri, itu bermaksud manakala terdapat pertanggungjawaban pidana. Ini berarti setiap orang yang melakukan tindak pidana tidak dengan sendirinya harus dipidana. Untuk dapat dipidana harus ada pertanggungjawaban pidana. Pertanggungjawaban pidana lahir dengan diteruskannya celaan (*verwijtbaarheid*) yang objektif terhadap perbuatan yang dinyatakan sebagai tindak pidana berdasarkan hukum pidana yang berlaku, dan secara subjek kepada pembuat yang memenuhi persyaratan untuk dapat dikenai pidana karena perbuatannya.

Pertanggungjawaban pidana itu sendiri adalah diteruskannya celaan yang objektif yang ada pada tindak pidana dan secara subjektif kepada seseorang yang memenuhi syarat untuk dapat dijatuhkan pidana karena perbuatannya itu.

Dasar adanya tindak pidana adalah asas legalitas, sedangkan dasar dapat dipidananya pembuat adalah asas kesalahan. Ini berarti bahwa pembuat tindak pidana hanya akan dipidana jika ia mempunyai kesalahan dalam melakukan tindak pidana tersebut. Kapan seorang didekatkan mempunyai kesalahan dalam melakukan tindak pidana tersebut. Kapan seorang dapat dikatakan mempunyai kesalahan merupakan hal yang menyangkut masalah pertanggungjawaban pidana. Seorang mempunyai kesalahan bilamana pada waktu melakukan tindak pidana, dilihat dari segi kemasyarakatan ia dapat dicela oleh karena perbuatannya.

Sejalan dengan pengertian kesalahan, seperti pandangan E. Mezger yang dapat disimpulkan pengertian kesalahan terdiri atas:

1. Kemampuan bertanggungjawab (*zurechnungsfahig ist*);
2. Adanya bentuk kesalahan (*schuldform*) yang berupa kesengajaan (*voztatz*) dan *culpa* (*fahrlässigkeit*);
3. Tak adan alasan penghapusan kesalahan (*keinen schuldausschiesungsgrunde*).

Pandangan Vos dan E. Mezger tentang pengertian kesalahan mempunyai kesamaan yaitu tanpa menyatukan unsur melawan hukum di dalam ruang lingkup bidang kesalahan. Pandangan tersebut dalam hukum pidana yaitu pandangan dualistis, segi "*schuld*" dan "*unrecht*", tidak mungkin ada kesalahan "*schuld*" tanpa adanya perbuatan "*unrecht*". Bagi masyarakat Indonesia berlaku asas tidak dipidana jika tidak ada kesalahan; *geen straf zonder schuld, keine strafe ohne schuld* atau Bahasa Latin "*actus non facit reum nisi mens sit rea*" (*an act does not make person guilty unless his mind is guilty*). Adapun bukti bahwa asas ini berlaku ialah andaikata sekalipun dia tidak mempunyai kesalahan, niscaya hal itu dirasakan sebagai hal yang tidak adil dan tidak semestinya.

Kesalahan dalam arti seluas-luasnya, yang dapat disamakan dengan pengertian "pertanggungjawaban dalam hukum pidana" didalamnya terkandung makna dapat dicela (*verwijtbaarheid*) si pembuat atas perbuatannya. Jadi, apabila dikatakan bahwa orang bersalah melakukan sesuatu tindak pidana, maka itu berarti bahwa ia dapat dicela atas perbuatannya. Kesalahan dalam arti bentuk kesalahan (*schuldvorm*) dapat juga dikatakan kesalahan dalam arti yuridis, yang berupa:

1. Kesengajaan (*dolus, opzet, vorsatz, atau intention*); atau
2. Kealpaan (*culpa, onachtzaamheid, nalatigheid, fahrlässigkeit, atau negligence*).

Sudarto menyatakan bahwa, menurut beliau berlaku asas “tiada pidana tanpa kesalahan” (*keine strafe ohne schuld* atau *geen straf zonder schuld* atau *nulla poena sine culpa*). “*Culpa*” disini dalam arti luas, meliputi juga kesengajaan.

D. Model-model Pertanggungjawaban Pidana Korporasi

Tentang kedudukan korporasi sebagai pembuat dan sifat pertanggungjawaban pidana korporasi, terdapat tiga model pertanggungjawaban pidana korporasi, yaitu:

1. Pengurus korporasi sebagai pembuat dan penguruslah yang bertanggungjawab;

Model pada tahap ini, para penyusun Kitab Undang-Undang Hukum Pidana masih menerima asas “*societies/universitas delinquere non potest*” (badan hukum tidak dapat melakukan tindak pidana).

Teori fiksi berasal dari von Savigny, berpendapat: Badan hukum itu semata-mata buatan negara saja. Sebetulnya menurut alam manusia sajalah sebagai subjek hukum, badan hukum iut hanya suatu fiksi, yaitu sesuatu yang sesungguhnya tidak ada, tetapi orang menciptakan dalam bayangannya suatu pelaku hukum (badan hukum) sbagai subjek hukum diperhitungkan sama dengan manusia. Teori fiksi disebut juga sebagai teori kesatuan (*artificial entity theory*). Teori ini mengajarkan bahwa perusahaan hanya ciptaan dan khayalan manusia, dan dianggap oleh manusia. Jadi, tidak terjadi secara alamiah. Badan hukum hanyalah sebagai makhluk yang diciptakan oleh hukum (*creature of law*).

Didalam KUHP, sebagai contoh dapat dikemukakan Pasal 169 KUHP; turut serta dalam perkumpulan yang terlarang, Pasal 398 KUHP dan Pasal 399 KUHP; tindak pidana yang menyangkut pengurus atau komisaris perseroan terbatas dan sebagainya yang dalam keadaan pailit merugikan perseroannya. Pasal 392 KUHP, yang dapat dipertanggungjawabkan dan dipidana pengusaha/pengurus/komisaris damn bukan korporasinya.

2. Korporasi sebagai pembuat dan pengurus bertanggungjawab;
Dalam model ini korporasi sebagai pembuat dan pengurus bertanggungjawab, maka ditegaskan bahwa korporasi mungkin sebagai

pembuat. Pengurus ditunjuk sebagai yang bertanggungjawab; yang dipandang dilakukan oleh korporasi adalah yang dilakukan oleh alat perlengkapan korporasi menurut wewenang berdasarkan anggaran dasarnya. Tindak pidana yang dilakukan seseorang tertentu sebagai pengurus dari badan hukum tersebut. Sifat dari perbuatan yang menjadikan tindak pidana itu adalah "*onpersoonlijk*." Orang yang memimpin korporasi bertanggungjawab pidana, terlepas dari apakah ia tahu atautah tidak tentang dilakukannya perbuatan itu.

3. Korporasi sebagai pembuat dan juga sebagai yang bertanggungjawab. Dalam model ini, korporasi sebagai pembuat dan juga sebagai yang bertanggungjawab motivasinya adalah dengan memperhatikan perkembangan korporasi itu sendiri, yaitu bahwa ternyata untuk beberapa delik tertentu ditetapkannya pengurus saja sebagai dapat dipidana ternyata tidak cukup. Dalam delik delik ekonomi bukan mustahil denda yang dijatuhkan sebagai hukuman kepada pengurus dibandingkan dengan keuntungan yang telah diterima oleh korporasi dengan melakukan perbuatan itu, atau kerugian yang ditimbulkan dalam masyarakat, atau yang diderita oleh saingan saingannya, keuntungan dan atau kerugian kerugian itu adalah lebih besar daripada denda yang dijatuhkan sebagai pidana. Dipidananya pengurus tidak membrerika jaminan yang cukup bahwa korporasi tidak sekali lagi melakukan perbuatan yang telah dilarang oleh undang-undang itu. Ternyata dipidananya dipidananya pengurus saja tidak cukup untuk mengadakan represi terhadap delik delik yang dilakukan oleh atau dengan suatu korporasi. Karenanya diperlukan pula untuk dimungkinkan memidana korporasi, dan pengurus atau pengurus saja.

Peraturan perundang-undangan yang menempatkan korporasi sebagai subjek tindak pidana dan secara langsung dapat dipertanggungjawabkan secara pidana adalah Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 jo. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001, Pasal 20 ayat (1) tentang Tindak Pidana Korupsi, Pasal 6 Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2010 tentang Pencegahan dan Pemberantasan Tindak Pidana Pencucian Uang.

E. Korporasi sebagai Pelaku Tindak Pidana

Apabila korporasi dapat mempunyai kesalahan, apakah asas tiada pidana tanpa kesalahan dapat diterapkan terhadap korporasi/badan hukum, khususnya untuk asas legalitas yang tujuannya adalah untuk menmdapatkan

perlindungan dari pelaksanaan kekuasaan negara yang tidak terbatas yang pada awalnya berlaku untuk subjek hukum berupa badan hukum atau korporasi. Asas kesalahan merupakan asas yang fundamental dalam hukum pidana, demikian fundamentalnya sehingga meresap dan menggema dalam hampir semua ajaran penting dalam hukum pidana.

Menurut Suprpto, bahwa korporasi dapat memiliki kesalahan, seperti apa yang dikemukakannya, yaitu badan badan bisa didapat kesalahan bila kesengajaan atau kelalian terapat pada orang orang yang emnjadi alat alatnya. Kesalahan itu tidak bersifat individu, kerana hal,itu mengenai badan sebagai suatu *kolektivitet*. Dapatlah kitanya kesalahan itu disebut kesalahan kesalahan kolektif, yang dapat dibebankan pada pengurusnya. Selain dari itu, cukup alasan untuk menganggap badan mempunyai kesalahan dank arena harus menanggungnya dengan kekayaannya.

Kriteria kriteria khususnya membicarakan masalah korporasi/badan hukum sebagai pelaku tidnak pidana, Mardjono Reksodiputro, menyatakan pula bahwa cara berpikir dalam hukum pidana. Menurut beliau pada mulanya dalam hukum perdata juga erjadi perbedaan pendapat apakah badan hukum dapat melakukan perbuatan melawan hukum (*inrechtmatighandelen*). Namun melalui asa kepatutan (*doelmatigheid*) dan keadilan (*bilijkheid*) sebagai dasar utama, maka ilmu hukum perdata menerima bahwa suatu badan hukum harus dapat dianggap bersalah merupakan perbuatan melawan hukum, lebih lebih dalam lalu lintas perekonomian.

Ajaran ini mendasarkan diri pada pemikiran bahwa apa yang dilakukan oleh pengurus dalam bertindak tidak melakukannya atas hak atau kewenangan sendiri, tetapi atas haka tau kewenangan badan hukum bersangkutan. Dengan demikian, maka badan hukum juga tidak dapat melepaskan diri kesalahan yang dilakukan oleh pengurus. Kesengajaan (*dolus*) atau kelalaian (*culpa*) dari pengurus harus dianggap sebagai kesengajaan dan kelalaian dari badan hukum sendiri. Cara berpikir dalam hukum perdata ini dapat diambil alih ke dalam hukum pidana. Untuk adanya kesalahan yang mengakibatkan dipidananya terdakwa, maka terdakwa haruslah:

1. Melakukan perbuatan pidana;
2. Mampu berrtanggungjawab;
3. Dengan kesengajaan atau kealpaan; dan
4. Tidak adanya alasan pemaaf.

Alasan Penghapusan Pidana pada Korporasi

Sebagaimana halnya orang, badan hukum atau korporasi dapat mempunyai dasar untuk menghapuskan pidana, sebagai konsekuensi diterimanya asas kesalahan pada korporasi. Toringga berpendapat, bahwa dari alasan alasan penghapusan kesalahan, (*schulduitstluitingsgronden*) sebenarnya hanaya “*avas*” (*afwezigheid van alle schuld*) yang dapat diterima sebagai akibat dari kesesatan yang dapat dimaafkan (*verontschuldigbare dwaling*). Alasan penghapusan kesalahan sangat bersifat pribadi (manusiawi) kalau digunakan untuk tindakan badan hukum, kecuali kalau menyangkut suatu badan hukum dengan hanya seorang direktur, beberapa pemegang saham yang juga merangkap sebagai pelaksana.

Penuntutan dan Pidanaan Korporasi

Pemidanaan terhadap korporasi, sekalipun sering dikaitkan dengan masalah finansial, namun sebenarnya mengandung tujuan yang lebih jauh. Hal ini terungkap dari pandangan Friedmann dibawah ini.

“Then main effect and usefulness of a criminal conviction imposed upon a corporation cannot be seen either in any personal injury or, in most cases, in the dinancial detriment, but in the public opprobrium and stigma that attaches to a criminal conviction”.

(terjemahan bebas: Kemudian efek utama dan kegunaan dari hukuman pidana yang dijatuhkan atas korporasi tidak dapat dilihat baik dalam cedera pribadi atau dalam banyak kasus dalam kerugian finansial tetapi dalam penghinaan dan stigma publik yang melekat pada hukuman pidana).

Muladi, menyatakan pula bahwa pemidanaan terhadap korporasi hendaknya memperhatikan kedudukan korporasi untuk mengendalikan perusahaan, melalui kebijakan pengurus atau para pengurus (*corporate executing officers*) yang memiliki kekuasaan untuk memutus (*of decision*) dan keputusan tersebut telah diterima (*accepted*) oleh korporasi tersebut. Penerapan sanksi pidana terhadap korporasi tidak menghapuskan kesalahan perorangan.

Menurut Mardjono Reksodiputro, dapatlah dikira diterima agar di Indonesia juga diperluas kemungkinan penuntutan terhadap korporasi. Tidak saja dalam hal delik ekonomi (seperti yang telah ada), tetapi juga dalam delik delik yang menyangkut (bertujuan melindungi) kesejahteraan (warga) masyarakat. Sebagai contoh dapat dikemukakan disini peraturan peraturan dalam bidang kesehatan (makanan, minuman, obat obatan) dan bidang perlindungan lingkungan hidup. Dalam usaha pemerintah untuk

menata suatu sistem perekonomian yang berintikan keadilan sosial dan kemakmuran masyarakat, maka harus dicegah dan ditindak akibat akibat yang merugikan yang disebabkan oleh perbuatan kalangan dagang industri yang mengabaikan standar yang telah ditetapkan.

Sanksi pidana yang dijatuhkan terhadap korporasi, harus diterapkan secara hati hati, sebab akan berdampak terhadap pihak yang tidak bersalah seperti pegawai korporasi, pemegang saham/*stockholder*, konsumen, dan secara umumnya disebut sebagai *internal and external stakeholders domino effect*. Dalam rangka penegakan hukum, perlu diperhatikan *the accountability model* yang berwujud *Pyramidal Enforcement* sebagai pilar dalam untuk menjatuhkan sanksi terhadap korporasi, dengan tahapan tahapan sebagai berikut:



Gambar 12.1 *Pyramidal Enforcement*

Sebagai catatan penjatuhan sanksi sanksi pertama tama dari dasar piramida yaitu, *persuasion, advice, warning*, dan seterusnya sampai pada puncak piramida, yaitu penjatuhan pidana pokok terhadap korporasi.

F. Ajaran Pertanggungjawaban Mutlak (*Doctrine Of Strict Liability*)

Ajaran pertanggungjawaban mutlak (*doctrine of strict liability*) atau disebut juga *absolute liability* merupakan doktrin yang digunakan sebagai

dasar untuk membenarkan pembebanan pertanggungjawaban pidana kepada korporasi. Beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli hukum berkaitan dengan konsep *strict liability* sebagai berikut:

1. Marise Cremona mendefinisikan *strict liability* adalah: “*The phrase used to refer to criminal offences which do not require mens rea in respect one or more element of the actus reus.*” (Suatu ungkapan yang menunjuk kepada suatu perbuatan pidana dengan tidak mensyaratkan kesalahan terhadap satu atau lebih unsur dari *actus reus*.)
2. Smith & Brian Hogan memberi definisi *strict liability* adalah: “*Crimes which do not require intention, recklessness or evenr negligent as to one or more element in the actus reus.*” (Kejahatan yang tidak mensyaratkan kesengajaan, kesembronan, atau bahkan kealpaan sebagai satu atau lebih unsur dari *actus reus*).
3. Richard Card berpendapat *strict liability* adalah: “*The accused may be convicted although his conduct was neither international nor reckless nor negligent with references to the requisite consequences of the offence charge.*” (Terdakwa bisa saja dihukum meskipun perbuatannya bukan karena kesengajaan, kesembronan atau kealpaan berkenaan dengan syarat yang diharuskan dalam suatu kejahatan yang dituduhkan.)
4. Redmond memberi gambaran *strict liability* adalah: “*The term strict liability refers to those exceptional situations where a defendent is liable irrespective of fault in his part. As a result, a plaintiff who suffers harm in certain circumstances can sue without having to pro- ve intention or negligennt on D’s part.*” (Istilah *strict liability* menunjuk kepada pengecualian situasi, di mana terdakwa bertanggungjawab dengan mengabaikan kesalahan. Sebagai akibatnya, penggugat yang menderita kerugian dapat menuntut tanpa harus membuktikan kese- ngajaan atau kealpaan dari terdakwa.)
5. *Black’s Law Dictionary*: “*liability that does not depend on actual negligence or intent to harm, but that is based on the breach of an absolute duty to make something safe. Strict liability most often applies either to ultra hazardous activities or in products liability case.*”
6. Roeslan Saleh sebagai berikut: Dalam praktik pertanggungjawaban pidana menjadi lenyap, jika ada salah satu keadaan yang memaafkan. Praktik pula melahirkan aneka macam tingkatan keadaan-keadaan mental yang mendapat menjadi syarat ditiadakannya pengenaan pidana, sehingga dalam perkembangannya lahir kelompok kejahatan yang untuk penanganan pidananya cukup dengan *strict liability*.

Dari beberapa gambaran definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa *strict liability* merupakan pertanggungjawaban pidana tanpa kesalahan di mana pembuat sudah dapat dipidana apabila ia telah melakukan perbuatan pidana sebagaimana dirumuskan dalam undang-undang, tanpa melihat bagaimana sikap batinnya. Asas ini sering diartikan secara singkat dengan istilah “pertanggungjawaban tanpa kesalahan” (*liability without fault*). Dengan kata lain, dalam perbuatan pidana yang bersifat *strict liability* hanya dibutuhkan dugaan (*foresight*) atau pengetahuan (*knowledge*) dari pelaku (terdakwa), sehingga hal itu sudah dianggap cukup untuk menuntut pertanggungjawaban pidana daripadanya. Jadi, tidak dipersoalkan adanya *mens rea* sehingga demikian disebut:

1. *No mens rea*, tidak perlu ada unsur sengaja (*intention*) dan kelalaian (*negligent*);
2. unsur pokoknya adalah perbuatan (*actus reus*); dan
3. yang harus dibuktikan hanya *actus reus*, bukan *mens rea*.

Doktrin *strict liability* atau prinsip tanggungjawab mutlak ini merupakan asas atau prinsip pertanggungjawaban hukum (*liability*) yang telah berkembang sejak lama, yakni berawal dari sebuah kasus di Inggris (*Rylands v Fletcher*) pada tahun 1868. Sebagian hakim berpendapat asas *mens rea* tidak dapat dipertahankan lagi untuk setiap kasus pidana. Sebagian besar ahli hukum Inggris berpendapat bahwa tidak mungkin apabila kita tetap berpegang teguh pada asas *mens rea* untuk setiap kasus pidana dalam ketentuan undang-undang modern sekarang ini. Oleh karena itu, perlu dipertimbangkan untuk menerapkan *strict liability* terhadap kasus-kasus tertentu. Praktik peradilan yang menerapkan doktrin *strict liability* itu ternyata memengaruhi legislatif dalam membuat suatu undang-undang pidana.

Menurut **Sutan Remy Sjahdeini**,⁴⁷ sebaiknya ajaran pertanggungjawaban mutlak diterima dalam hukum pidana Indonesia secara resmi artinya dalam KUHP baru dan berbagai undang-undang pidana khusus ajaran pertanggungjawaban mutlak tersebut diadopsi, namun penerimaannya harus dengan pembatasan tertentu. Maksud pembatasan tertentu adalah diberlakukan hanya terhadap tindak-tindak pidana tertentu. Kemudian dalam undang-undang yang bersangkutan harus secara tegas dinyatakan bahwa tindak pidana yang bersangkutan merupakan tindak pidana pertanggungjawaban mutlak (*strict liability offence*). Inilah yang menjadi pendirian RUU KUHP 2018 dan pendirian KUHP 2018.

G. Antisipasi Hukum Pidana

Kejahatan korporasi yang sudah demikian serius, baik modus operandi, kerugian yang diakibatkan tidak hanya di Indonesia yang memberi perhatian, dengan diadakan seminar symposium dan diskusi panel membahas masalah kejahatan korporasi, akan tetapi juga mendapat perhatian dari dunia internasional seperti yang dikemukakan di dalam Kongres PBB ke-VIII tentang Pencegahan Kejahatan yang berlangsung di Havana (Cuba) pada tahun 1990, antara lain resolusi resolusi yang penting dan berkaitan dengan kejahatan korporasi, yaitu:

1. The Rule of Criminal Law Indonesia the Protection of Nature and the Environment (dokumen A/CONF:144/L4) yang menghimpun agar negara-negara anggota menyempurnakan peraturan perundang-undangan guna memberikan perlindungan terhadap alam dan lingkungan, termasuk memberikan perlindungan kepada penduduknya;
2. Organized Crime Illicit Trafficking Indonesia Narcotic Drugs and Psychotropic (dokumen A/CONF:144/L8) menggaris bawahi meningkatnya kejahatan yang terorganisasikan, dan peredaran gelap narkotika dan bahan-bahan psikotropik akan memerlukan peningkatan kerjasama internasional yang lebih besar guna menanggulangi masalah tersebut. Dalam hal ini termasuk upaya memberikan perlindungan kepada rakyat dan bantuan kepada korban penyalahgunaan narkotika dan/atau bahan-bahan psikotropik;
3. Organized Crime (dokumen A/CONF:144/L.G/rev.1) ditetapkan perlunya dibentuk kerjasama ilmiah dan teknis untuk menanggulangi berbagai macam kejahatan. Kejahatan-kejahatan "organized crime" telah semakin berbahaya, karena telah menggunakan peralatan canggih di samping diorganisasikan dengan rapi sehingga harus dihadapi pula dengan peralatan canggih serta metode-metode pencegahan dan pemberantasannya yang up to date;
4. Untuk Komputer Related Crime (dokumen A/CONF:144/L/11), diusulkan agar negara-negara anggota meningkatkan upayanya secara efektif untuk menanggulangi kejahatan tersebut antara lain dengan meningkatkan usaha pengamanan komputer dan peningkatan upaya internasional dalam penanganan kejahatan yang berkaitan dengan komputer.

Antisipasi hukum pidana nasional seyogianya mengacu kepada resolusi PBB tersebut dalam rangka melakukan pembaruan hukum pidana, terutama KUHP Nasional, di masa masa mendatang harus dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan baru, khususnya perkembangan internasional yang sudah disepakati oleh masyarakat beradab (alasan adaptif).

Dalam rangka antisipasi hukum pidana perlu diperhatikan pula bahwa sifat hukum pidana "*ultimum remedium*/sifat subsidiar" yang menyatakan hukum pidana hendaknya jangan digunakan apabila masih ada sarana lain yang memadai. Namun untuk kejahatan korporasi yang dapat mengancam sendi sendi perekonomian suatu bangsa dan negara, maka sebagai pengecualian hukum pidana harus tampil kedepan sebagai "*premium remedium*".

Peraturan hukum dalam era globalisasi akan jauh lebih cepat ketinggalan zaman bila dibandingkan zaman sebelumnya, sehingga tidak dapat lagi berkata bahwa suatu undang-undang baru berumur satu, dua tahun belum perlu diubah, akan tetapi jika ternyata terjadi perkembangan signifikan maka *judicial review* juga perlu dilakukan segera. Tidak kalah pentingnya terkait peningkatan mutu penegak hukum, baik moral maupun mental serta kompetensi keahlian bidang hukumnya.

Menyadari sepenuhnya bahwa untuk mencapai suatu masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan UUD 1945, guna mengisi cita cita Proklamasi Kemerdekaan, Pengusaha Indonesia mempunyai tanggungjawab untuk berperan serta secara nyata pada pelaksanaan pembangunan Negara dan Bangsa dalam segala aspek. Untuk mewujudkan cita cita dimaksud, para Pengusaha seyogianya bersatu dalam wadah organisasi, sehingga mampu menjalankan fungsi dan tugas pengabdianya untuk ikut serta aktif mengembangkan peranan sebagai kekuatan sosial ekonomi yang berdaya guna.

Untuk merealisasi visi dan misi Presiden Joko Widodo, yaitu: (1) melanjutkan pembangunan infrastruktur; (2) pembangunan sumber daya manusia; (3) membuka peluang kesempatan kerja; (4) reformasi birokrasi; dan (5) APBN yang fokus dan tepat sasaran. Dan mewujudkan negara yang produktif, berdaya saing, adaptif dan inovatif, maka pembenahan hukum melalui *Omnibus law* dalam bentuk Undang-Undang Cipta Kerja dan Undang-Undang Pemberdayaan UMKM. Rancangan Undang-Undang Cipta Kerja disahkan menjadi Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja oleh Presiden dan diundangkan pada tanggal 2 November 2020. Struktur UU Cipta Kerja terdiri dari 15 Bab dan 186 Pasal. UU Cipta kerja ini terdiri atas 11 kluster pembahasan dengan beberapa poin di dalamnya, diantaranya:

1. Peningkatan ekosistem investasi dan Kegiatan Berusaha;
2. Perizinan Berusaha;
3. Ketenagakerjaan;
4. Kemduahan, Perlindungan, serta Pemberdayaan Koperasi dan UMK-M;
5. Kemudahan Berusaha;
6. Dukungan Riset dan Inovasi;
7. Pengadaan Tanah;
8. Kawasan Ekonomi;
9. Investasi Pemerintah Pusat dan Percepatan Proyek Strategis Nasional;
- 10.Administrasi Pemerintah;
- 11.Pembinaan dan Pengawasan (Penaenaaan Sanksi).

Menurut data BPS, Agustus 2019 saat disusun RUU Cipta Kerja, kondisi Total angkatan kerja yang bekerja tidak penuh/tidak bekerja, terdiri dari: Penduduk Usia Kerja 197,91 juta orang (terdiri dari: 133,56 Juta orang angkatan kerja dan 64,35 juta orang bukan angkatan kerja); 133,56 juta orang angkatan kerja (terdiri dari: 126,51 juta orang bekerja dan 7,05 juta orang Pengangguran); 126,51 juta orang bekerja (terdiri dari: 89,96 juta orang Pekerja Penuh dan 28,41 juta orang Pekerja Paruh Waktu dan 8,14 juta orang Setengah Pengangguran); kemudian ditambah lagi sejumlah 2,24 juta orang angkatan kerja baru setiap tahun. Total angkatan kerja yang bekerja tidak penuh / tidak bekerja adalah $7,05+28,41+8,14+2,24=45,84$ juta orang dan ditambah pengangguran akibat korban covid-19. Jadi Undang-Undang Cipta Kerja bertujuan untuk menyediakan lapangan kerja sebanyak-banyaknya bagi para pencari kerja serta para pengangguran, demikian ungkap Jokowi dalam keterangan pers di Istana Bogor, Jumat, 9 Oktober 2020.

Perdebatan pro dan kontra mengenai pembebanan pertanggungjawaban pidana korporasi (*corporate criminal liability*) di kalangan para ahli pidana sampai sekarang masih berlangsung. J.C Coffee Jr. dalam bukunya yang ditulis tahun 1981, sebagaimana dikutip oleh Frank dan Lynch, mengemukakan bahwa pertanggungjawaban pidana korporasi (*corporate criminal responsibility*) telah menjadi satu *issue* yang makin menarik perhatian kaum akademis selama bertahun-tahun. Masalah pertanggungjawaban pidana dari suatu korporasi telah menjadi perdebatan yang panjang sejak ratusan tahun yang lampau dan ternyata sampai sekarang belum juga usai.



[halaman sengaja dikosongkan]

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

A. Pengertian Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan

Menurut bahasa, *Corporate Sosial Responsibility* dapat diartikan sebagai Tanggungjawab Sosial Perusahaan. Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas memilih menggunakan istilah Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan untuk penjabaran dalam pengaturan tersebut. Pada saat ini belum adanya kesatuan bahasa terhadap istilah CSR namun secara konseptual semuanya memiliki kesamaan makna. Beragam istilah yang sepadan dengan CSR misalnya *Corporate Responsibility*, *Corporate Citizenship*, *Responsible Business*, *Sustainable Responsible Business*, dan *Corporate Social Performance*.

Banyak istilah untuk mengartikan tanggungjawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility/ CSR*) dan beragam definisinya karena sampai saat ini tidak terdapat definisi tunggal yang disepakati secara global. Undang- Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas menyebutkan definisi tanggungjawab sosial perusahaan, sebagai berikut:

“Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan adalah komitmen Perseroan untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat, baik bagi Perseroan sendiri, komunitas setempat, maupun masyarakat pada umumnya”.

Definisi di atas menekankan pada penciptaan pembangunan ekonomi berkelanjutan yang bermanfaat bagi perseroan itu sendiri maupun bagi masyarakat. Definisi Tanggungjawab Sosial Perusahaan (CSR) yang juga sama menekankan kontribusi dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan terdapat pada definisi menurut *The World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) dan *World Bank*. *The World Business Council for Sustainable Development* (berganti nama menjadi *Business Action for Sustainable Development*) mendefinisikan tanggungjawab sosial perusahaan

sebagai berikut:

“Corporate social responsibility is the commitment of business to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community and society at large to improve their quality of life”.

Inti sari dari definisi di atas bahwa tanggungjawab sosial perusahaan yaitu komitmen untuk berkontribusi dalam pembangunan ekonomi yang berkelanjutan bersama dengan *stakeholders* untuk peningkatan kualitas hidup mereka.

Definisi tanggungjawab sosial perusahaan menurut lembaga keuangan global *World Bank* yang memiliki penekanan yang sama pada kontribusi untuk pembangunan ekonomi yang berkelanjutan dalam rumusnya menambahkan penekanan pada kemanfaatan aktivitas CSR bagi usaha dan pembangunan seperti yang disebut, sebagai berikut:

“The commitment of business to contribute to sustainable economic development working with employees and their representatives, the local community and society at large to improve quality of life, in ways that are both good for business and good for development”.

Sulit untuk dipungkiri bahwa tanggungjawab sosial perusahaan masih diartikan sebagai tindakan yang berdasar pada kesukarelaan atau *voluntary* walaupun perkembangannya sekarang hal tersebut berubah menjadi keharusan atau *mandatory*. Dalam *European Union* atau Uni Eropa merumuskan pengertian tanggungjawab sosial perusahaan dalam *EU Green Paper on CSR*, yaitu:

“...is a concept whereby companies integrate social environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis”.

Dari pengertian tersebut tanggungjawab sosial perusahaan dimaksudkan sebagai usaha perusahaan untuk mengintegrasikan aspek sosial dan lingkungan serta *stakeholders* atas dasar *voluntary*. Adapun pengertian tanggungjawab sosial perusahaan menurut CSR Forum adalah: *“CSR mean open and transparent business practices that are based on ethical values and respect for employees, communities and environment”.* Menurut CSR Forum tanggungjawab sosial perusahaan diartikan sebagai keterbukaan dan transparansi di dalam dunia bisnis yang berdasar atas nilai etika dan respek terhadap karyawan, komunitas, dan lingkungan.

Aktivitas bisnis dari suatu perusahaan harus bedasarkan nilai- nilai etis dan menjunjung tinggi aturan yang berlaku, hal inilah yang menjadi inti dari

rumusan definisi tanggung jawab sosial perusahaan menurut *Business for Social Responsibility*, yaitu:

“Operating a business in a manner that meets or exceeds the ethical, legal, commercial and public expectations that society has of of business. Social Responsibility is a guiding principle for every decision made and in every area of a business”.

Dalam kegiatan usaha yang dijalankan oleh perusahaan selain menghasilkan dampak positif juga menimbulkan dampak negative. Beberapa pengertian tanggungjawab sosial perusahaan memberikan penekanan pada upaya untuk mengurangi dampak negatif dan memaksimalkan dampak positif. Di antaranya yaitu pengertian dari Lingkaran Studi CSR Indonesia mendefinisikan tanggungjawab sosial perusahaan, sebagai berikut:

“CSR adalah upaya sungguh-sungguh dari entitas bisnis meminimalkan dampak negatif dan memaksimumkan dampak positif operasinya terhadap seluruh pemangku kepentingan dalam ranah ekonomi, sosial, dan lingkungan untuk tujuan pembangunan berkelanjutan”.

Pengertian tanggungjawab sosial perusahaan menurut ISO 26000:2010 mengenai *Guidance on Social Responsibility* yaitu sebuah standar panduan pelaksanaan tanggungjawab sosial perusahaan secara global, yaitu:

“Responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment, through transparent and ethical behaviour that contributes to sustainable development, health and the welfare of society, takes into account the expectations of stakeholder, is in compliance with applicable law and consistent with international norms of behaviour; and is integrated through out the organization and practiced in its relationships”.

Pengertian di atas dapat diartikan sebagai tanggungjawab sebuah organisasi terhadap dampak-dampak dari keputusan-keputusan dan kegiatan-kegiatannya pada masyarakat dan lingkungan yang diwujudkan dalam bentuk perilaku transparan dan etis yang sejalan dengan pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan masyarakat, mempertimbangkan harapan pemangku kepentingan, sejalan dengan hukum yang ditetapkan dan norma-norma perilaku internasional, serta terintegrasi dengan organisasi secara menyeluruh.

Dari rumusan definisi atau pengertian di atas, dapat ditarik tiga hal pokok yang membentuk pemahaman terhadap Tanggungjawab Sosial Perusahaan/ CSR yaitu, sebagai berikut:

1. “Bahwa sebagai suatu *artificial person*, perusahaan atau perseroan tidak berdiri sendiri dan mereka memiliki tanggungjawab terhadap keadaan ekonomi, lingkungan, dan sosial.
2. Keberadaan (eksistensi) dan keberlangsungan (*sustainability*) perusahaan atau perseroan tidak hanya ditentukan oleh pemegang saham atau *shareholders*-nya tetapi juga sangat ditentukan oleh pihak lain yang berkepentingan atau seluruh *stakeholders*-nya.
3. Melaksanakan CSR berarti juga melaksanakan tugas dan kegiatan sehari-hari perusahaan atau perseroan, sebagai wadah untuk memperoleh keuntungan melalui usaha yang dijalankan atau dikelolanya”.

B. Tujuan dan Manfaat Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan

Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan bertujuan untuk keberlanjutan dan kestabilan usaha, karena keberlanjutan akan mendatangkan keuntungan sebesar-besarnya bagi perusahaan. Terdapat tiga alasan penting mengapa kalangan dunia usaha harus merespon CSR agar sejalan dengan jaminan keberlanjutan operasional perusahaan.

“Pertama, perusahaan adalah bagian dari masyarakat dan oleh karenanya wajar bila perusahaan memperhatikan kepentingan masyarakat. Perusahaan harus menyadari bahwa mereka beroperasi dalam satu tatanan lingkungan masyarakat. Kegiatan sosial ini berfungsi sebagai kompensasi atau upaya imbal balik atas penguasaan sumber daya alam atau sumber daya ekonomi oleh perusahaan yang kadang bersifat ekspansif dan eksploratif, disamping sebagai kompensasi sosial karena timbul ketidaknyamanan (*discomfort*) pada masyarakat.

Kedua, kalangan bisnis dan masyarakat sebaiknya memiliki hubungan yang bersifat simbiosis mutualisme. Untuk mendapatkan dukungan dari masyarakat. Wajar bila perusahaan dituntut untuk memberikan kontribusi positif kepada masyarakat, sehingga bisa tercipta harmonisasi hubungan bahkan pendongkrakan citra dan performa perusahaan.

Ketiga, kegiatan CSR merupakan salah satu cara untuk meredam atau bahkan menghindarkan konflik sosial. Potensi konflik itu bisa berasal akibat dari dampak operasional perusahaan atau akibat kesenjangan struktural dan ekonomis yang timbul antara masyarakat dengan

komponen perusahaan”.

Manfaat *Corporate social Responsibility* akan lebih berdampak positif bagi masyarakat, ini akan sangat tergantung dari orientasi dan kapasitas lembaga dan organisasi lain, terutama pemerintah. Studi Bank Dunia Howard Fox menunjukkan, peran pemerintah yang terkait dengan *Corporate Social Responsibility* meliputi pengembangan kebijakan yang menyehatkan pasar, keikutsertaan sumber daya, dukungan politik bagi pelaku *Corporate Social Responsibility*, menciptakan insentif dan peningkatan kemampuan organisasi. Untuk Indonesia, bisa dibayangkan, pelaksanaan *Corporate Social Responsibility* membutuhkan dukungan pemerintah daerah, kepastian hukum, dan jaminan ketertiban sosial. Pemerintah dapat mengambil peran penting tanpa harus melakukan regulasi di tengah situasi hukum dan politik saat ini.

Di tengah persoalan kemiskinan dan keterbelakangan yang dialami Indonesia, pemerintah harus berperan sebagai koordinator penanganan krisis melalui *Corporate Social Responsibility*. Pemerintah dapat menetapkan bidangbidang penanganan yang menjadi fokus, dengan masukan pihak yang kompeten. Setelah itu, pemerintah memfasilitasi, mendukung, dan memberi penghargaan pada kalangan bisnis yang mau terlibat dalam upaya besar ini. Pemerintah juga dapat mengawasi proses interaksi antara pelaku bisnis dan kelompok-kelompok lain agar terjadi proses interaksi yang lebih adil dan menghindarkan proses manipulasi atau pengancaman satu pihak terhadap yang lain. Intinya manfaat *corporate social responsibility* bagi masyarakat yaitu dapat mengembangkan diri dan usahanya sehingga sasaran untuk mencapai kesejahteraan tercapai.

Manfaat dan keuntungan yang di dapat perusahaan dalam menjalankan tanggungjawab sosial, yaitu:

“Pertama, kepentingan jangka panjang. Bila perusahaan peka terhadap kebutuhan masyarakat, dan berupaya untuk memenuhinya dalam jangka panjang, ia akan menghasilkan sebuah masyarakat yang lebih menguntungkan bagi perusahaan. sebuah masyarakat yang mempunyai fasilitas pendidikan yang baik, akan menghasilkan lulusan-lulusan yang baik untuk direkrut kedalam perusahaan. sebuah masyarakat yang makmur akan berdaya belilebih tinggi. Sebuah masyarakat yang aman, akan membuat perusahaan beroperasi lebih optimum.

Kedua, citra sosial (*image*). Berkaitan dengan keuntungan ekonomis jangka panjang, maka dapat pula disebutkan keuntungan yang lain.

Perusahaan dengan tanggungjawab sosial yang tinggi juga akan mempunyai citra yang tinggi di pandangan masyarakat. Tenaga-tenaga yang terbaik dengan bangga akan bekerja bagi perusahaan yang bersangkutan. Dengan senang hati, masyarakat akan bersedia menjadi langganan atau rekanan.

Ketiga, kelangsungan hidup. Sebuah perusahaan yang mempunyai citra yang baik dimata masyarakat dihargai oleh masyarakat. Penghargaan ini amat besar pengaruhnya bagi kelanguhnsgan hidup perusahaan. sebabpada hakikatnya, sebuah perusahaan akan dapat berjalan apabila ia memenuhi dan menjawab kebutuhan masyarakat. Sekali masyarakat memutuskan bahwa ia tidak membutuhkan perusahaan itu, maka perusahaan itu pun tak akan dapat hidup apalagi berkembang.

Keempat, menghindari regulasi. Apabila perusahaan telah memenuhi tanggungjawab sosialnya dengan baik. Maka pemerintah tentu tidak akan perlu memaksakan peraturan apa-apa mengenai ini. Itu berarti perusahaan akan dapat mempertahankan kebebasan dan otonomi didalam mengambil keputusan. Semakin tanggungjawab sosial terpenuhi semakin terjamin otonominya perusahaan. sebaliknya semakin tanggungjawab sosial dihindari, semakin banyak peraturan yang membatasi.

Kelima, sumber-sumber khusus. Bisnis dianggap mempunyai sumber-sumber khusus yang tidak dimiliki oleh lembaga-lembaga lain. Misalnya, keterampilan manajemen, kemampuan inovatif, orientasi kepada produktivitas, dan tentu saja kemampuan dana.

Keenam, mencegah lebih baik daripada mengobati. Bila bisnis enggan untuk memecahkan masalah-masalah sosial sekarang, maka masalah-masalah sosial yang tak terpecahkan itu pada suatu ketika akan meledak dalam proposorsi yang akan merugikan bisnis secara fatal. Misalnya, adalah masalah kesejahteraan sosial dengan mudah akan berakumulasi dan menghasilkan ledakan sosial yang merugikan semua pihak, termasuk atau khususnya dunia bisnis”.

Dengan singkat dapat dikatakan bahwa tanggungjawab sosial dan lingkungan adalah sebuah keharusan. Bisnis sekarang ini telah merupakan sebuah kekuatan/ kekuasaan sosial yang luar biasa besarnya. Wajar, bila kekuatan sosial yang besar harus dibarengi oleh tanggungjawab sosial dan lingkungan yang besar pula”.

C. Sejarah Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan

Corporate Social Responsibility untuk pertama kali lahir di Amerika. Seiring berjalannya waktu *corporate social responsibility* merambah hingga ke Indonesia. Dibawah ini akan dijelaskan alur munculnya atau jalan cerita lahirnya CSR di dunia dan Indonesia.

1. Sejarah *Corporate Social Responsibility* Dunia

Sejarah *Corporate social responsibility* dunia terbagi atas beberapa fase. Untuk fase pertama pertanggungjawaban sosial perusahaan kepada masyarakat bermula di Amerika Serikat sekitar tahun 1900 atau lebih dikenal sebagai permulaan abad ke-19. Pada waktu itu Amerika sedang dalam pertumbuhan yang begitu pesat, ditandai dengan banyaknya perusahaan-perusahaan raksasa yang muncul dan hidup berdampingan dengan masyarakat. Pada saat itu, banyak perusahaan besar menyalahgunakan kuasa mereka dalam hal diskriminasi harga, menahan buruh dan perilaku lainnya yang menyalahi moral kemanusiaan. Dengan kata lain, banyak perusahaan yang berbuat semena-mena terhadap masyarakat. Hal itu jelas membuat emosi masyarakat.

Emosi yang meluap membuat masyarakat melakukan aksi protes. Menanggapi hal itu, pemerintah Amerika Serikat-pun melakukan perubahan peraturan perusahaan untuk mengatasi masalah tersebut. Dimana perusahaan harus bertindak adil dan menghargai masyarakat. Gaji buruh harus dikeluarkan dan tidak ada diskriminasi harga kepada masyarakat Amerika.

Fase kedua evolusi munculnya *Corporate Social Responsibility* teretus pada tahun 1930-an. Dimana pada waktu ini banyak protes yang muncul dari masyarakat akibat ulah perusahaan yang tidak mempedulikan masyarakat sekitarnya. Segala sesuatu hanya diketahui oleh perusahaan. Ditambah kenyataan bahwa pada saat itu telah terjadi resesi dunia secara besar-besaran yang mengakibatkan pengangguran dan banyak perusahaan yang bangkrut. Pada masa ini dunia berhadapan dengan kekurangan modal untuk input produksinya. Buruh terpaksa berhenti bekerja, pengangguran sangat meluas dan merugikan pekerjaannya. Saat itu timbul ketidakpuasan terhadap sikap perusahaan yang tidak bertanggungjawab terhadap pekerjaannya karena perusahaan hanya diam dan tidak bisa berbuat apa-apa. Menurut masyarakat pada masa ini perusahaan sama sekali tidak memiliki tanggungjawab moral.

Menyadari kemarahan masyarakat muncul beberapa perusahaan yang meminta maaf kepada masyarakat dan memberi beberapa jaminan kepada para karyawannya yang dipecat.

Sesuatu yang menarik dari kedua fase ini adalah belum dikenalnya istilah *Corporate Social Responsibility*. Meskipun upaya perusahaan untuk memperhatikan masyarakat sekitarnya sudah jelas terlihat. Namun usaha itu lebih dikenal sebatas tanggungjawab moral. Sedangkan untuk sejarah awal penggunaan istilah *Corporate Social Responsibility* itu dimulai pada tahun 1970an. Pada saat ini banyak perusahaan yang memberikan bantuan kepada masyarakat baik berupa bantuan bencana alam, tunjangan dan lain-lain. Ketenaran istilah *Corporate Social Responsibility* semakin menjadi ketika buku *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line in 21st Century Business* (1998) terbit dipasaran. Buku ini adalah karangan John Elkington. Dalam buku ini ia mengembangkan tiga komponen penting sustainable development, yakni: *economic growth*, *environmental protection*, dan *social equity*, yang digagas *the World Commission on Environment and Development* (WCED). dalam *Brundtland Report* (1987), Elkington mengemas *Corporate Social Responsibility* ke dalam 3 (tiga) fokus yang sengaja ia singkat menjadi 3P yaitu singkatan dari *profit*, *planet* dan *people*.

Di dalam bukunya itu ia menjelaskan bahwa Perusahaan yang baik tidak hanya memburu keuntungan ekonomi belaka (*profit*). Melainkan pula memiliki kepedulian terhadap kelestarian lingkungan (*planet*) dan kesejahteraan masyarakat (*people*). Menurut Elkington, sebuah perusahaan tidak akan pernah menjadi besar jika lingkungan dan masyarakat tidak mendukung. Bisa dibayangkan jika lingkungannya rusak, maka tidak akan terjadi arus komunikasi dan transportasi yang bagus untuk kelancaran usaha perusahaan.

Secara teoritis CSR merupakan inti dari etika bisnis, dimana suatu perusahaan tidak mempunyai kewajiban-kewajiban ekonomis dan legal kepada pemegang saham (*shareholders*), tetapi perusahaan juga mempunyai kewajiban terhadap semua pihak lain yang berkepentingan (*stakeholders*). Semua tidak lepas dari kenyataan bahwa suatu perusahaan tidak bisa hidup, beroperasi, dan bertahan serta memperoleh keuntungan tanpa bantuan dari berbagai pihak.

CSR merupakan pengambilan keputusan perusahaan yang dikaitkan dengan nilai-nilai etika, dengan memenuhi kaidah-kaidah dan keputusan hukum dan menjunjung tinggi harkat manusia, masyarakat dan lingkungan. Hal ini yang menjadi perhatian terbesar dari peran perusahaan dalam masyarakat yaitu meningkatkan kepekaan dan kepedulian terhadap

lingkungan dan masalah etika. Masalah seperti perusakan lingkungan, perlakuan tidak layak terhadap karyawan, dan cacat produksi yang mengakibatkan ketidaknyamanan ataupun bahaya bagi konsumen adalah menjadi berita utama surat kabar.

Beberapa investor dan perusahaan manajemen investasi telah mulai memperhatikan kebijakan CSR dari menetapkan pada surat perusahaan dalam membuat keputusan investasi mereka, sebuah praktek yang dikenal sebagai “Investasi bertanggungjawab sosial” (*socially responsible investing*). Kegiatan CSR perusahaan tidak untuk mendapatkan profit atau keuntungan, yang diharapkan dari kegiatan CSR adalah benefit berupa citra perusahaan. Perusahaan tidak semata-mata mengejar keuntungan tetapi juga harus menjaga aspek sosial dan lingkungan.

Diterimanya konsep CSR, terutama *triple bottom line (3BL)*, menjadikan perusahaan mendapat kerangka baru dalam menempatkan berbagai kegiatan sosial. Kepedulian kepada masyarakat sekitar/relasi komunitas dapat diartikan sangat luas, namun secara singkat dapat dimengerti sebagai peningkatan partisipasi dan posisi organisasi di dalam sebuah komunitas melalui berbagai upaya kemaslahatan bersama bagi organisasi dan komunitas.

CSR adalah bukan hanya sekedar kegiatan amal, di mana CSR mengharuskan suatu perusahaan dalam pengambilan keputusannya agar dengan sungguh-sungguh memperhitungkan akibat terhadap seluruh pemangku kepentingan (*stakeholder*) perusahaan, termasuk lingkungan hidup. Hal ini mengharuskan perusahaan untuk membuat keseimbangan antara kepentingan beragam pemangku kepentingan eksternal dengan kepentingan pemegang saham, yang merupakan salah satu pemangku kepentingan internal.

2. Sejarah *Corporate Social Responsibility* Indonesia

CSR di Indonesia secara normatif sudah diwajibkan berdasarkan Undang-undang, sehingga CSR memiliki dua tanggungjawab sekaligus, yaitu tanggungjawab mentaati hukum (*legal responsibility*) dan tanggungjawab sosial dan lingkungan hidup (*environmental and social responsibility*). CSR tidak sesederhana sebagaimana yang dipahami dan dipraktikkan oleh kebanyakan perusahaan. CSR penting untuk dilaksanakan atas dasar kesadaran perusahaan terhadap fakta bahwa perusahaan berdiri di tengah-tengah lingkungan masyarakat yang perlu diperhatikan keadaan ekonominya

menuju masyarakat adil dan makmur sebagaimana yang diamanatkan UUD 1945.

Di Indonesia, istilah *Corporate Social Responsibility* dikenal pada tahun 1980-an. Namun semakin populer digunakan sejak tahun 1990-an. Sama seperti sejarah munculnya *Corporate Social Responsibility* di dunia dimana istilah *Corporate Social Responsibility* muncul ketika kegiatan *Corporate Social Responsibility* sebenarnya telah terjadi. Di Indonesia, kegiatan *Corporate Social Responsibility* ini sebenarnya sudah dilakukan perusahaan bertahun-tahun lamanya. Namun pada saat itu kegiatan *Corporate social responsibility* Indonesia dikenal dengan nama CSA (*Corporate Social Activity*) atau “aktivitas sosial perusahaan”.

Kegiatan CSA ini dapat dikatakan sama dengan *Corporate Social Responsibility* karena konsep dan pola pikir yang digunakan hampir sama. Layaknya *Corporate Social Responsibility*, CSA ini juga berusaha merepresentasikan bentuk “peran serta” dan “kepedulian” perusahaan terhadap aspek sosial dan lingkungan, misalnya, bantuan bencana alam, pembagian Tunjangan Hari Raya (THR), beasiswa, dan lain-lain. Melalui konsep investasi sosial perusahaan “*seat belt*”, yang dibangun pada tahun 2000-an. sejak tahun 2003 Departemen Sosial tercatat sebagai lembaga pemerintah yang selalu aktif dalam mengembangkan konsep *Corporate social responsibility* dan melakukan advokasi kepada berbagai perusahaan nasional. Dalam hal ini departemen sosial merupakan pelaku awal kegiatan *Corporate Social Responsibility* di Indonesia.

Selang beberapa waktu setelah itu, pemerintah mengimbau kepada pemilik perusahaan untuk memperhatikan lingkungan sekitarnya. Namun, ini hanya sebatas imbauan karena belum ada peraturan yang mengikat. Sejatinya pemerintah menegaskan bahwa yang perlu diperhatikan perusahaan bukan hanya sebatas *stakeholders* atau para pemegang saham. Melainkan *stakeholders*, yakni pihak-pihak yang berkepentingan terhadap eksistensi perusahaan. *Stakeholders* dapat mencakup karyawan dan keluarganya, pelanggan, pemasok, masyarakat sekitar perusahaan, lembaga-lembaga swadaya masyarakat, lingkungan, media massa dan pemerintah.

Setelah tahun 2007 tepatnya Undang-Undang No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas keluar, hampir semua perusahaan Indonesia telah melakukan program *Corporate Social Responsibility*, meski lagi-lagi kegiatan itu masih berlangsung pada tahap cari popularitas dan keterikatan peraturan pemerintah. Misalnya, masih banyak perusahaan yang jika memberikan bantuan maka sang penerima bantuan harus menempel poster perusahaan ditempatnya sebagai tanda bahwa ia telah menerima bantuan

dari perusahaan tersebut. Jika sebuah perusahaan membantu masyarakat secara ikhlas, maka penempelan poster-poster itu terasa berlebihan.

D. Konsep dan Prinsip Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan

Corporate Social Responsibility dipandang sebagai sebuah kewajiban yang diperintahkan oleh undang-undang, ada pula yang melakukannya sesuai dengan filosofi pendiri, yaitu sekedar filantropi atau bahkan sesuai hati nurani (perasaan) pemilik perusahaan. Diluar itu ada yang juga benar-benar menerapkan *Corporate Social Responsibility* dengan prinsip-prinsip bisnis, yaitu bagaimana agar kewajibannya pada masyarakat tertunaikan dan diterima oleh masyarakat sebagai upaya yang saling menyejahterakan. Tak dapat dipungkiri bahwa *Corporate Social Responsibility* dilakukan sebagai sebuah bentuk tanggungjawab. Sama seperti manusia sehari-harinya mempunyai tanggungjawab dalam masyarakatnya, maka perusahaanpun memiliki tanggungjawab moral serupa dalam beberapa hal, konsep *Corporate Social Responsibility* bahkan telah menyatu dengan manajemen pemasaran, karena gagasan tanggungjawab sosial akan berhadapan dengan persaingan, daya ingat masyarakat dan respon penerimaan mereka. Dengan kata lain terdapat konsumen dan produsen *Corporate Social Responsibility*.

Konsep *Corporate Social Responsibility* pertama kali dikemukakan oleh Howard R. Bowen pada tahun 1953 dan sejak itu hingga sekarang telah mengalami pengayaan konsep. Perkembangan konsep *Corporate Social Responsibility* yang terjadi selama kurun waktu enam puluh empat tahun tersebut, tak pelak lagi telah banyak mengubah orientasi *Corporate Social Responsibility*. Bila pada awalnya aktivitas *Corporate Social Responsibility* lebih dilandasi oleh kegiatan yang bersifat filantropi maka saat ini kita melihat bahwa *Corporate Social Responsibility* telah dijadikan sebagai salahsatu strategi perusahaan untuk meningkatkan 'citra perusahaan' yang akan turut mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan.

Perubahan orientasi *Corporate Social Responsibility* ini telah memuncullkan konsep baru yang sekarang dikenal dengan nama *corporate citizenship*. Penerapan *Corporate Social Responsibility* di perusahaan menjadi semakin penting dengan munculnya konsep *sustainable development* dari *World Comission on Environment and Development*. Seiring dengan itu maka konsep *Corporate Social Responsibility* pun mengalami penyesuaian dan dikembangkan dalam *sustainable*. Hal ini tercemin dari definisi *Corporate*

Social Responsibility yang diberikan oleh the *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD), yakni:

“Business’s contribution to sustainable development and that corporate behavior must not only ensure returns to share holders, wages to employees, and products and services to consumers, but they must respond to society and environmental concerns and value”.

Sebagai dampak lanjutan penerimaan konsep *Corporate Social Responsibility* dalam kerangka *sustainable development*, maka seluruh dampak ditimbulkan oleh perusahaan terhadap ekonomi, sosial, dan lingkungan harus dilaporkan dalam *sustainable report* mereka. *Sustainable report* atau *citizenship report* ini menjadi cermin yang menggambarkan sejauh mana tanggungjawab sosial perusahaan terhadap para pemangku kepentingan mereka.

Tanggungjawab sosial perusahaan terhadap lingkungan yang pertama kali dikemukakan oleh Howard R. Bowen (1953), dikembangkan dalam konsep *Cost Benefit Ratio versus Social Benefit Ration*, yang di Fakultas Ekonomi UI di kembangkan oleh Emil Salim (1956) dengan kesimpulan bahwa setiap perusahaan berskala besar hendaknya jangan hanya memotivasi mencapai profit sebesar-besarnya dengan membandingkan *cost* dan *benefit* (*least cost combination*); tanpa sama sekali melihat ratio antara *cost* dengan *social benefit* (manfaat sosial); keberadaan perusahaan terhadap lingkungan. Emil mengingatkan, jangan sampai perusahaan berskala besar menjadi *enclave* (pulau) ditengah-tengah samudra kemiskinan, atau perusahaan tidak mampu menjadi sentral pertumbuhan ekonomi lingkungan. Menjadi perusahaan berskala besar menjadi pusat pertumbuhan dan perkembangan lingkungan merupakan tanggungjawab sosial perusahaan skala besar.

Substansi keberadaan Prinsip Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan bagi Perusahaan (*Corporate Social Responsibility*), adalah dalam rangka memperkuat kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungannya, komunitas dan *stakeholder* yang terkait dengannya, baik lokal, nasional, maupun global. Di dalam pengimplementasiannya, diharapkan agar unsur-unsur perusahaan, pemerintah dan masyarakat saling berinteraksi dan mendukung, agar *Corporate Social Responsibility* dapat diwujudkan secara komprehensif, sehingga dalam pengambilan keputusan, menjalankan keputusan, dan pertanggungjawabannya dapat dilaksanakan bersama, kegiatan terencana dan terprogram ini dapat tercapai dengan keberadaan sistem tatakelola perusahaan yang baik atau GCG (*Good Corporate Government*). Terdapat lima prinsip GCG yang dapat dijadikan pedoman bagi para pelaku bisnis, yaitu *Transparency, Accountability, Responsibility,*

Independency dan *Fairness* yang biasanya diakronimkan menjadi TARIF. *Corporate Social Responsibility* termasuk dalam bagian *Responsibility* (pertanggungjawaban) yaitu suatu bentuk pertanggungjawaban perusahaan merupakan kepatuhan perusahaan terhadap peraturan yang berlaku, diantaranya; masalah pajak, hubungan industrial, kesehatan dan keselamatan kerja, perlindungan lingkungan hidup, memelihara lingkungan bisnis yang kondusif bersama masyarakat dan sebagainya. Dengan menerapkan prinsip ini, diharapkan akan menyadarkan perusahaan bahwa dalam kegiatan operasionalnya, perusahaan juga mempunyai peran untuk bertanggungjawab kepada *shareholder* juga kepada *stakeholders*-lainnya.

Corporate Social Responsibility juga memiliki prinsip yang disebut sebagai prinsip 3P yaitu prinsip mengenai *People*, *Planet*, dan *Profit*. Dengan kata lain, ini adalah bisnis yang “memenuhi kebutuhan-kebutuhan dunia sekarang, tanpa mengorbankan kemampuan generasi-generasi masa depan untuk memenuhi kebutuhan mereka.” Ini merupakan suatu proses penilaian, bagaimana merancang produk-produk yang akan mengambil manfaat dari situasi lingkungan saat ini, dan seberapa baik sebuah produk perusahaan bisa berjaya dengan sumber-sumber yang bisa diperbarui (*renewable resources*). *Corporate Social Responsibility* merupakan suatu program yang bisa di laksanakan secara berkelanjutan. Keberlanjutan (*sustainability*) di sini merujuk ke tiga pilar, 3P (*people, planet, profit*), atau manusia, planet, dan keuntungan. Dengan bahasa lain, keberlanjutan harus mencakup faktor sosial, lingkungan hidup, dan ekonomi. Inilah konsep tentang tiga landasan utama dan tujuan keberlanjutan.

“*People* berhubungan dengan praktik-praktik bisnis yang adil dan bermanfaat terhadap buruh, komunitas, dan daerah di mana perusahaan itu menjalankan bisnisnya. Sebuah perusahaan yang mengadopsi prinsip tiga pilar tersebut memandang adanya struktur sosial yang bersifat timbal-balik, di mana kesejahteraan perusahaan, buruh, dan kepentingan dari para pemangku kepentingan lain bersifat saling-ketergantungan. Perusahaan semacam ini berusaha memberi manfaat pada banyak konstituen, bukan mengeksploitasi atau membahayakan kelompok manapun dari konstituen tersebut.

Planet atau modal alamiah (*natural capital*) merujuk ke praktik-praktik lingkungan yang berkelanjutan. Perusahaan yang berkomitmen pada tiga pilar berupaya memberi manfaat pada ketertiban alamiah sebanyak mungkin, atau sekurang-kurangnya tidak membuat kerusakan dan meminimalkan dampak lingkungan. Perusahaan ini berusaha keras mengurangi jejak ekologisnya (*ecological footprint*). Caranya, antara

lain, dengan secara cermat mengelola konsumsi energi dan bahan baku yang tak bisa diperbarui, serta mengurangi limbah manufaktur. Juga, menghasilkan limbah yang diupayakan sesedikit mungkin kadar racunnya, sebelum membuangnya dengan cara yang aman dan sesuai dengan hukum yang berlaku.

Profit adalah nilai ekonomi yang diciptakan oleh organisasi, setelah pengurangan dengan semua biaya pemasukan (*cost of all inputs*), termasuk biaya dari modal terkait. Karena itu, profit yang dimaksud di sini berbeda dengan definisi akuntansi tradisional tentang profit”.

Prinsip lain mengenai pengaturan *Corporate Social Responsibility* yaitu *International Organization for Standardization* atau ISO, sebagai induk organisasi standardisasi internasional berhasil menghasilkan panduan dan standardisasi untuk tanggungjawab sosial, yang diberi nama ISO 26000: *Guidance Standard on Social Responsibility*. ISO 26000 menjadi standar pedoman untuk penerapan CSR. ISO 26000 mengartikan *Corporate Social Responsibility* sebagai tanggungjawab suatu organisasi yang atas dampak dari keputusan dan aktivitasnya terhadap masyarakat dan lingkungan, melalui perilaku yang transparan dan etis, yang:

1. Konsisten dengan pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan masyarakat;
2. Memperhatikan kepentingan dari para stakeholder;
3. Sesuai hukum yang berlaku dan konsisten dengan norma-norma internasional;
4. Terintegrasi di seluruh aktivitas organisasi, dalam pengertian ini meliputi baik kegiatan, produk maupun jasa.

Di dalam ISO 2006, CSR mencakup 7 (tujuh) isu pokok, yaitu:

1. “Pengembangan masyarakat;
2. Konsumen;
3. Praktek kegiatan institusi yang sehat;
4. Lingkungan;
5. Ketenagakerjaan;
6. Hak Asasi Manusia;
7. *Organizational Governance* (Organisasi Pemerintahan)”.

Berdasarkan konsep ISO 26000, maka untuk penerapan CSR hendaknya terintegrasi di seluruh aktivitas perusahaan yang mencakup 7 (tujuh) isu pokok di atas. Prinsip-prinsip dasar CSR yang menjadi dasar pelaksanaan

yang menjwai atau menjadi informasi dalam pembuatan keputusan dan kegiatan CSR menurut ISO 26000 meliputi:

1. "Kepatuhan kepada hukum;
2. Menghormati instrumen/badan-badan internasional;
3. Menghormati stakeholders dan kepentingannya;
4. Akuntabilitas;
5. Transparansi;
6. Perilaku yang beretika;
7. Melakukan tindakan pencegahan;
8. Menghormati dasar-dasar hak asasi manusia.

Perusahaan yang telah beroperasi di suatu wilayah tertentu, memiliki kewajiban untuk tetap menjaga kelestarian lingkungan tersebut, salah satunya dengan cara melakukan sistem pengolahan limbah yang baik. Selanjutnya, perusahaan juga seharusnya turut berperan serta dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat di sekitarnya, antara dengan cara pemberian pelatihan keterampilan dan penyediaan lapangan kerja bagi masyarakat tersebut. Pada umumnya implementasi CSR di perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

- a. Komitmen pimpinan perusahaan
Perusahaan yang pimpinannya tidak tanggap dengan masalah-masalah sosial dan lingkungan, kecil kemungkinan akan mempedulikan aktivitas sosial.
- b. Ukuran dan kematangan perusahaan
Perusahaan besar dan mapan lebih mempunyai potensi memberikan kontribusi ketimbang perusahaan kecil dan belum mapan. Namun, bukan berarti perusahaan menengah, kecil, dan belum mapan tersebut tidak dapat menerapkan *Corporate Social Responsibility*.
- c. Regulasi dan sistem perpajakan yang diatur pemerintah
Semakin meluasnya regulasi dan penataan pajak akan membuat semakin kecil ketertarikan perusahaan untuk memberikan donasi dan sumbangan sosial kepada masyarakat. Sebaliknya, semakin kondusif regulasi atau semaikin besar insentif pajak yang diberikan, akan lebih berpotensi memberi semangat kepada perusahaan untuk berkontribusi kepada masyarakat.

Di dalam prakteknya, penerapan *Corporate Social Responsibility* disesuaikan dengan kemampuan masing-masing perusahaan dan kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, kegiatan *Corporate Social Responsibility* sangat

beragam. Hal ini bergantung pada proses interaksi sosial, bersifat sukarela didasarkan pada dorongan moral dan etika, dan biasanya melebihi dari hanya sekedar kewajiban memenuhi peraturan perundang-undangan. Sebagai upaya untuk meningkatkan pelaksanaan *Corporate Social Responsibility* di Indonesia, terdapat beberapa lembaga yang sangat memberikan perhatian terhadap pelaksanaan *Corporate Social Responsibility*, yaitu: Indonesia *Business Link* (IBL), *Corporate Forum for Community Development* (CFCD), dan *Business Watch Indonesia* (BWI). Dalam rangka menciptakan kemajuan pelaksanaan konsep *Corporate social responsibility*, harus didukung oleh peranan pemerintah, baik sebagai partisipan, *convenor*, atau fasilitator, dan sebagainya. Masyarakat juga dapat turut serta mendukung konsep *Corporate Social Responsibility*, yaitu dengan cara memberikan informasi, saran, dan masukan atau pendapat untuk menentukan program yang akan dilakukan.

E. Jenis-Jenis dan Bentuk Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan

Menurut Kotler dan Lee, terdapat enam alternatif program *Corporate Social Responsibility* yang dapat dipilih perusahaan dengan mempertimbangkan tujuan perusahaan, tipe program, keuntungan potensial yang akan diperoleh, serta tahap-tahap kegiatan. Kotler dan Lee dalam Solihin menyebutkan enam kategori program, diantaranya:

1. "Cause Promotions;
2. Cause Related Marketing;
3. Corporate Societal Marketing;
4. Corporate Philanthropy;
5. Community Volunteering; dan
6. Socially Responsible Business Practice".

1. Cause Promotions

Perusahaan yang menggunakan jenis program *Corporate Social Responsibility Cause Promotions* menyediakan sejumlah dana sebagai bentuk kontribusi *Corporate Social Responsibility* atau sumber daya lainnya untuk meningkatkan kesadaran masyarakat (*awareness*) terhadap suatu masalah sosial atau untuk mendukung pengumpulan dana, partisipasi dari masyarakat, atau dalam rangka merekrut relawan (*volunteer*) untuk mendukung masalah sosial tersebut. Perusahaan dapat menginisiasi dan

mengelola sendiri kegiatan *Cause Promotion* ini seperti yang dikemukakan Kotler: “*The corporation may initiate and manage the promotion on its own*”

Perusahaan menjadikan program *Corporate Social Responsibility Cause Promotions* sebagai fokus utama dalam mewujudkan tujuan komunikasi perusahaan berikut ini:

- a. “*Building awareness and concern*, perusahaan berusaha membangun kesadaran dan kepedulian masyarakat dengan menampilkan data statistik dan fakta seperti mempublikasikan angka gizi buruk di Indonesia.
- b. *Persuading people to find out more*, perusahaan berusaha menarik minat masyarakat untuk mengetahui masalah sosial yang diangkat lebih dalam dengan *web* terkait, brosur atau *tool kit* lainnya”.

Aktifitas program *Corporate Social Responsibility Cause Promotions* pada akhirnya mampu mendorong masyarakat untuk mendonasikan waktunya, uang atau sumber daya lainnya. Berbagai keuntungan potensial dapat diperoleh perusahaan dengan melaksanakan kegiatan *Cause Promotions*, adalah memperkuat *brand positioning* perusahaan, memberikan peluang kepada para karyawan perusahaan untuk terlibat dalam suatu kegiatan sosial yang menjadi kepedulian mereka, menciptakan kerjasama antara perusahaan dengan pihak-pihak lain serta meningkatkan citra perusahaan (*corporate image*). Tahapan kegiatan *Cause Promotions* adalah sebagai berikut:

- a. Memilih isu masalah sosial yang memiliki keterkaitan dengan industri dan produk yang dihasilkan perusahaan.
- b. Memilih kegiatan yang memiliki keterkaitan dengan misi dan tujuan perusahaan.
- c. Mengembangkan kampanye yang bersifat jangka panjang atau berkelanjutan.
- d. Memastikan keterlibatan stakeholders dalam kampanye masalah sosial yang sedang diangkat oleh perusahaan.

2. *Cause Related Marketing (CRM)*

Perusahaan yang mengimplementasikan *Corporate Social Responsibility* dengan Jenis program *Cause Related Marketing (CRM)*, berkomitmen untuk menyumbangkan presentase tertentu dari penghasilannya untuk suatu kegiatan sosial berdasarkan besarnya penjualan produk.

Keuntungan potensial dari program *Corporate Social Responsibility* CRM adalah bergabungnya pelanggan baru melalui pelaksanaan CRM, terjangkaunya ceruk pasar (*market niche*) tertentu, dapat meningkatkan penjualan produk perusahaan serta membangun identitas merek yang positif di mata pelanggan. Tahapan dalam mengimplementasikan program CRM sebagaimana dalam Kotler:

"...beginning with a situation assessment, setting objectives and goals, selecting target audiences, determining the marketing mix and developing budget, implementation, and evaluation plans".

(terjemahan: "Diawali dengan melakukan assessment atau penilaian terhadap situasi, kemudian menetapkan tujuan, memilih target audiens, dan pada akhirnya melakukan perhitungan terhadap rencana pemasaran, rencana anggaran, serta rencana implementasi dan evaluasi").

3. *Corporate Social Marketing* (CSM)

Dalam program *Corporate Social Marketing* (CSM), perusahaan mengembangkan dan melaksanakan kampanye untuk merubah perilaku masyarakat dengan tujuan meningkatkan kesehatan dan keselamatan publik, menjaga kelestarian lingkungan hidup, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Kampanye CSM lebih banyak terfokus untuk mendorong perubahan perilaku yang berkaitan dengan beberapa isu yakni isu kesehatan, perlindungan terhadap kecelakaan/ kerugian, lingkungan serta keterlibatan masyarakat.

Keuntungan yang diperoleh perusahaan melalui program CSM tersebut yaitu meningkatnya brand positioning atau penguatan merek perusahaan di mata konsumen, mendorong peningkatan penjualan, mendorong antusiasme partner perusahaan untuk mendukung program ini, serta memberikan dampak nyata pada perubahan sosial. Adapun tahapan perusahaan dalam melaksanakan kegiatan CSM secara garis besar serupa dengan tahapan CRM yang telah dijelaskan sebelumnya.

4. *Corporate Philanthropy*

Perusahaan dengan program *Corporate Philanthropy* memberikan kontribusi langsung secara cuma-cuma (*charity*) dalam bentuk hibah tunai, sumbangan dan sejenisnya, sebagaimana dikemukakan oleh Kotler:

“Corporate Philanthropy is a direct contribution by a corporation to a charity or cause, most often in the form of cash grants, donations and or in kind services”.

Corporate Philanthropy adalah tindakan perusahaan untuk memberikan kembali kepada masyarakat sebagian dari kekayaannya sebagai ungkapan terimakasih atas kontribusi masyarakat, seperti yang ditulis oleh Kakabadse, Nada Kakabadse dan Rozuel, yaitu: *“Corporate philanthropy refers to the firm giving back to society some of wealth it has created thanks to society’s input”.*

Corporate Philanthropy pada umumnya berkaitan dengan masalah sosial yang menjadi prioritas perhatian perusahaan. Keuntungan yang dapat diperoleh perusahaan dari pelaksanaan program *Corporate Philanthropy* adalah meningkatkan reputasi perusahaan, memperkuat masa depan perusahaan melalui penciptaan citra yang baik di mata publik serta memberi dampak bagi penyelesaian masalah sosial dalam komunitas lokal.

Langkah-langkah yang harus ditempuh perusahaan pada saat menjalankan aktivitas *Corporate Philanthropy* menurut Kotler dalam Solihin adalah sebagai berikut:

- a. Memilih kegiatan amal yang akan didukung oleh perusahaan. Pemilihan ini didasarkan kepada kesesuaian antara kegiatan yang akan didukung dengan tujuan perusahaan, kepedulian para karyawan terhadap kegiatan yang akan didukung, serta perhatian pelanggan perusahaan.
- b. Memilih mitra yang akan menjalankan kegiatan amal beserta pihak atau komunitas yang akan menjadi sasaran kegiatan *corporate philanthropy*.
- c. Menetapkan besarnya sumbangan yang akan diberikan kepada suatu pihak atau masyarakat yang akan menjadi sasaran kegiatan *corporate philanthropy*.
- d. Mengembangkan rencana komunikasi untuk mengkomunikasikan kegiatan amal yang sedang dilakukan oleh perusahaan kepada para karyawan maupun pihak-pihak yang berkepentingan.
- e. Mengembangkan rencana evaluasi untuk menilai berhasil tidaknya pelaksanaan program *corporate philanthropy*.

5. *Community Volunteering*

Melalui program *Community Volunteering*, perusahaan mendukung serta mendorong para karyawan, para pemegang *franchise* atau rekan pedagang eceran untuk menyisihkan waktu mereka secara sukarela guna membantu organisasi/organisasi masyarakat lokal maupun masyarakat yang menjadi sasaran program. Keuntungan yang dapat diperoleh perusahaan melalui kegiatan *Community Volunteering*, adalah terciptanya hubungan yang tulus antara perusahaan dengan komunitas, memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan serta meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan.

6. *Socially Responsible Business Practice (Community Development)*

Socially Responsible Business Practice (SRBP), menurut Kotler adalah: “*where the corporation adapts and conducts discretionary business practices and investments that support social causes to improve community well being and protect the environment*”.

(terjemahan: praktek bisnis di mana perusahaan melakukan investasi yang mendukung pemecahan suatu masalah sosial untuk meningkatkan kesejahteraan komunitas dan melindungi lingkungan).

Perusahaan telah melakukan praktek bisnis melampaui standar etika yang telah ditetapkan berdasarkan regulasi. Komunitas yang dimaksud diatas diantaranya adalah karyawan perusahaan, pemasok, distributor, organisasi nirlaba dan sektor publik yang menjadi mitra perusahaan, serta masyarakat secara umum. kesejahteraan yang dimaksud adalah kesehatan, keselamatan, serta pemenuhan akan kebutuhan psikologis dan emosional. *Socially Responsible Business Practice*, mencakup hal-hal berikut:

- a. *“Designing facilities*, membuat fasilitas yang sesuai dengan standar keamanan yang direkomendasikan.
- b. *Developing process improvements*, mengembangkan kegiatan pengurangan sampah dan mengolahnya kembali.
- c. *Discontinuing product offerings*, dengan menghentikan penawaran produk yang membahayakan kesehatan manusia.
- d. *Choosing manufacturing and packaging materials*, memilih pemasok yang menggunakan material ramah lingkungan.
- e. *Developing programs to support employee well being*, yaitu mengembangkan berbagai program untuk menunjang terciptanya

kesejahteraan karyawan seperti mengadakan *Employee Assistance Programs* (EAP) IBM Indonesia dalam membantu karyawannya meningkatkan kesejahteraan dengan program konsultasi bagi para karyawan IBM dan keluarganya”.

F. Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan dalam Hukum Positif Indonesia

Di Indonesia, munculnya Undang-Undang No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas menandai babak baru pengaturan *Corporate Social Responsibility*. Pengaturan tentang *Corporate Social Responsibility*. Juga tercantum di dalam Undang-Undang No. 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal. Walaupun sebenarnya pembahasan mengenai *Corporate Social Responsibility* sudah dimulai jauh sebelum kedua undang-undang tersebut disahkan. Salah satu pendorong perkembangan CSR yang terjadi di Indonesia adalah pergeseran paradigma dunia usaha yang tidak hanya semata-mata untuk mencari keuntungan saja, melainkan juga bersikap etis dan berperan dalam penciptaan investasi sosial. Adapun pengaturan CSR di dalam di dalam Pasal 74 Undang-Undang No. 40 Tahun 2007, diatur sebagai berikut:

1. “Perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan.
2. Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan kewajiban Perseroan yang dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya Perseroan yang pelaksanaannya dilakukan dengan memperhatikan kepatutan dan kewajaran.
3. Perseroan yang tidak melakukan kewajiban sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikenai sanksi sesuai dengan ketentuan perundangundangan.
4. Ketentuan lebih lanjut mengenai tanggungjawab sosial dan lingkungan diatur dengan peraturan pemerintah”.

Sedangkan pengaturan di dalam Undang-Undang No. 25 tahun 2007 tentang Penanaman Modal adalah sebagai berikut: “Setiap penanam modal berkewajiban melaksanakan tanggungjawab sosial perusahaan”. Kemudian disebutkan: “Setiap penanam modal bertanggungjawab menjaga kelestarian lingkungan hidup”. Pengaturan CSR di dalam peraturan perundang-undangan Indonesia tersebut masih menciptakan kontroversi dan kritikan. Kalangan pebisnis CSR dipandang sebagai suatu kegiatan sukarela, sehingga tidak diperlukan pengaturan di dalam peraturan perundang-undangan.

Peraturan perundang-undangan yang pertama yang akan dibahas adalah Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (selanjutnya disebut UU PT) beserta peraturan pelaksanaannya yakni Peraturan Pemerintah RI No. 47 Tahun 2012 tentang Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas (selanjutnya disebut PP CSR). Dalam UU PT, pengaturan mengenai CSR hanya terdapat dalam 1 (satu) pasal yakni Pasal 74. Pasal 74 menegaskan Perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan, yang mana kewajiban tersebut dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya perseroan yang pelaksanaannya dilakukan dengan memperhatikan kepatutan dan kewajaran. Apabila kewajiban tersebut tidak dijalankan maka akan dikenakan sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selanjutnya dalam penjelasan pasal tersebut ditegaskan pula mengenai tujuan diberlakukannya kewajiban CSR, “untuk tetap menciptakan hubungan Perseroan yang serasi, seimbang, dan sesuai dengan lingkungan, nilai, norma, dan budaya masyarakat. Menyimak pengaturan yang diberikan dalam UU PT maka dapat disimpulkan beberapa hal, antara lain:

1. “CSR merupakan kewajiban bagi perseroan yang kegiatan usahanya mengelola dan memanfaatkan sumber daya alam atau perseroan yang tidak mengelola dan tidak memanfaatkan sumber daya alam, tetapi kegiatan usahanya berdampak pada fungsi kemampuan sumber daya alam;
2. Penyelenggaraan CSR dimasukkan sebagai biaya perseroan;
3. Penyelenggaraan CSR memperhatikan prinsip kepatutan dan prinsip kewajaran;
4. Terdapat sanksi apabila CSR tidak dilaksanakan, dimana sanksi tersebut dikenakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang terkait;
5. CSR didasarkan pada ide keseimbangan hubungan antara Perseroan, Lingkungan, dan Sosial”.

Atas amanat Pasal 74 ayat (4) UU PT kemudian pemerintah menerbitkan peraturan lebih lanjut yakni Peraturan Pemerintah CSR. Salah satu pengaturan pentingnya, dalam Pasal 6 Peraturan Pemerintah CSR diatur pelaksanaan tanggungjawab sosial dan lingkungan dimuat dalam laporan tahunan Perseroan dan dipertanggungjawabkan kepada RUPS. Penjelasan Umum Peraturan Pemerintah, CSR juga menguraikan tujuan pemberlakuan CSR. Pengaturan tanggungjawab sosial dan lingkungan tersebut dimaksudkan untuk:

1. “Meningkatkan kesadaran Perseroan terhadap pelaksanaan tanggungjawab sosial dan lingkungan di Indonesia;
2. Memenuhi perkembangan kebutuhan hukum dalam masyarakat mengenai tanggungjawab sosial dan lingkungan;
3. Menguatkan pengaturan tanggungjawab sosial dan lingkungan yang telah diatur dalam berbagai peraturan perundang-undangan sesuai dengan bidang kegiatan usaha Perseroan yang bersangkutan”.

Selanjutnya pengaturan mengenai CSR juga dapat ditemukan dalam Undang-Undang No. 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal (UU PM). Walaupun sejatinya dalam UU PM istilah yang digunakan bukan “tanggungjawab sosial dan lingkungan” melainkan “tanggungjawab sosial perusahaan”. Dalam Pasal 15 disebutkan salah satu kewajiban penanam modal adalah melaksanakan tanggungjawab sosial perusahaan. Tanggungjawab ini bersifat melekat pada setiap perusahaan penanam modal untuk tetap menciptakan hubungan yang serasi, seimbang, dan sesuai dengan lingkungan, nilai, norma, dan budaya masyarakat. Sanksi yang dapat diberikan ketika kewajiban sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 tidak dijalankan, dikenai sanksi administratif berupa:

1. Peringatan tertulis;
2. Pembatasan kegiatan usaha;
3. Pembekuan kegiatan usaha dan/atau fasilitas penanaman modal; atau
4. Pencabutan kegiatan usaha dan/atau fasilitas penanaman modal.

Sanksi administratif tersebut diberikan oleh instansi atau lembaga yang berwenang dan tidak menutup kemungkinan perusahaan diberikan sanksi lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pengaturan mengenai sanksi lain selain administratif menjadi sangat penting ketika sanksi administratif tidak mampu mempertahankan agar ketentuan tanggungjawab lingkungan dan sosial yang ada dilaksanakan. Sanksi alternatif selain administratif seyogyanya menjadi isu penting pula yang perlu dipertimbangkan dalam kebijakan pemberlakuan CSR di Indonesia kedepannya. Setelah UU PM, berikutnya UU No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara yang didalam Pasal 88 ayat (1) dinyatakan “BUMN dapat menyisihkan sebagian laba bersihnya untuk keperluan pembinaan usaha kecil/koperasi serta pembinaan masyarakat sekitar BUMN”.

Ketentuan Pasal 88, dapat pula diidentikan sebagai CSR walaupun istilah yang digunakan “pembinaan usaha kecil/koperasi dan pembinaan masyarakat”. Pasal 88 UU BUMN lebih lanjut dijabarkan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara RI No. PER-05/MBU/2007 tentang Program

Kemitraan Badan Usaha Milik Negara dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan, dalam permen tersebut diperkenalkan Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan yang wajib dilaksanakan oleh Perum atau Persero.

Berikutnya dalam undang-undang yang berkenaan dengan pengelolaan sumber daya alam ditemukan pula ketentuan yang dapat diidentikan sebagai bentuk CSR, antara lain dalam:

1. Undang-Undang No. 22 Tahun 2001 tentang Minyak dan Gas Bumi, dalam Pasal 11 ayat (3) disebutkan ketentuan-ketentuan pokok yang harus dimuat dalam Kontrak Kerjasama salah satunya mengenai “pengembangan masyarakat sekitarnya dan jaminan hak-hak masyarakat ada”. Selain ketidaksamaan istilah yang digunakan, karena digunakan istilah pengembangan masyarakat dan bukan “tanggungjawab sosial dan lingkungan Perseroan”, dalam UU Migas juga tidak terdapat ketentuan mengenai sanksi apabila kewajiban pengembangan masyarakat dilanggar.
2. Undang-Undang No. 4 Tahun 2009 tentang Pertambangan Mineral dan Batubara (UU Minerba), dalam Pasal 108 UU Minerba dinyatakan “pemegang IUP dan IUPK wajib menyusun program pengembangan dan pemberdayaan masyarakat, penyusunan program tersebut dikonsultasikan kepada Pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat. Ketentuan lebih lanjut dari Pasal 108 UU Minerba terdapat dalam Peraturan Pemerintah RI No. 23 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Pertambangan Mineral dan Batubara, tepatnya dalam Pasal 106 s.d. Pasal 109. Istilah yang digunakan dalam UU Minerba dengan UU PT tidaklah sama, karena dalam UU Minerba digunakan istilah pengembangan dan pemberdayaan masyarakat. Menurut Pasal 110 Peraturan Pemerintah RI No. 23 Tahun 2010, apabila kewajiban pengembangan dan pemberdayaan masyarakat dilanggar maka akan diberikan sanksi administratif berupa: peringatan tertulis, penghentian sementara IUP Operasi produksi atau IUPK Operasi Produksi mineral atau batubara; dan atau pencabutan IUP atau IUPK.
3. Undang-Undang No. 21 Tahun 2014 tentang Panas Bumi, Pasal 52 ayat (1) huruf g menegaskan salah satu kewajiban pemegang izin Panas Bumi adalah melaksanakan program pengembangan dan pemberdayaan masyarakat setempat. Dalam Pasal 65 ayat (2) dinyatakan pula hak masyarakat yang salah satu diantaranya adalah memperoleh manfaat atas kegiatan perusahaan Panas Bumi melalui kewajiban perusahaan untuk memenuhi tanggungjawab sosial perusahaan dan/atau

pengembangan masyarakat sekitar. Apabila ketentuan Pasal 52 ayat (1) huruf g dilanggar maka dapat dikenakan sanksi administratif berupa peringatan tertulis, penghentian sementara seluruh kegiatan eksplorasi, eksploitasi dan pemanfaatan dan/atau pencabutan Izin Panas Bumi.

4. dan lain sebagainya.





[halaman sengaja dikosongkan]

AKSI KORPORASI (CORPORATE ACTION)

A. Manajemen Strategis

Dalam pengembangan usahanya, perusahaan selalu mengembangkan suatu strategi, yang dikembangkan oleh seluruh Dewan Komisaris, Direksi dan Manajemen. Jangka waktu pengembangan serta implementasinya bisa dibagi menjadi 3 tahapan besar. Misalnya untuk strategi jangka pendek bisa ditetapkan untuk kurun waktu 1-3 tahun, jangka menengah 5 tahun dan jangka panjang mencapai 15-25 tahun. Di setiap jangka waktu tentu terdapat target-target yang harus dicapai agar target jangka menengah atau jangka panjang dapat dicapai sesuai dengan jadwal. Pola manajemen atas pencapaian target ini dikenal dengan nama manajemen strategis.

Manajemen strategis adalah serangkaian pola, teknik, ilmu dan seni penyusunan, pelaksanaan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsional/ departemental/divisional yang dapat memungkinkan suatu perusahaan mencapai sasaran pada jadwal yang telah ditetapkan sebelumnya. Dewan Komisaris dan Direksi akan menentukan kebijakan-kebijakan yang diperlukan dengan selalu berpedoman pada (1) prinsip kehati-hatian, (2) kepatuhan pada regulasi, (3) keberimbangan kepentingan, (4) pengakuan dan persetujuan atas manfaat dan risiko, (5) keberlanjutan dan pertumbuhan. Manajemen strategis akan mendorong perencanaan-perencanaan, pengalokasian sumber daya, komunikasi, administrasi kontrol, monitoring dan evaluasi.

Rencana strategis organisasi merupakan dokumen yang akan selalu diperiksa dan kembali dievaluasi. Bahkan jika diperlukan dapat dimodifikasi, diperbaiki bahkan diganti, seiring dengan adanya informasi baru yang telah tersedia di organisasi, dan untuk mendorong keberlanjutan usaha harus digunakan untuk membuat penyesuaian dan revisi. Perusahaan harus selalu inovatif untuk bisa menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak hanya

unik dan bernilai, tetapi juga sulit ditiru atau dicari penggantinya sehingga perusahaan mampu mengembangkan dan mempertahankan usahanya dalam waktu yang lama.

Konsep ini sering dikenal dengan nama “Blue Ocean Strategy” (Strategi laut biru). Suatu konsep strategis yang dikenalkan oleh W. Chan Kim dan Renee Mauborgne, yang pertama kali dipublikasikan pada tahun 2005. Kim dan Mauborgne (2005) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif yang mampu bertahan lama biasanya didapatkan dengan melakukan aktivitas berbeda dengan apa yang dilakukan pesaing, atau melakukan aktivitas yang sama dengan cara yang berbeda atau memiliki keunggulan yang sulit dicapai atau disamai oleh pesaing termasuk keunggulan di sisi pemasok, maupun di sisi memberikan kepuasan kepada pelanggan. Strategi dalam mencapai target bisnis disebut strategi bisnis, sedangkan upaya perusahaan untuk menata dan mengembangkan sisi internalnya disebut strategi korporat. Komponen dalam strategi korporat adalah aksi korporasi. Komponen strategi bisnis adalah aksi bisnis/komersial.

Strategi bisnis merujuk pada peta persaingan dan pengembangannya harus partisipatif, berorientasi pada tindakan dan memotivasi pelanggan dan pasar. Walaupun dalam pelaksanaannya bisa saja sangat kompleks namun pendekatan kepada pelanggan sebagai pengguna haruslah ringkas, mudah dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Strategi korporat di sisi lain, menggerakkan bagian dari unit bisnis/usaha. Kegiatannya mencampur, mengatur, menghubungkan bahkan menggabungkan unit bisnis untuk bisa menciptakan korporasi agar bekerja lebih baik bersama dari pada jumlah bagian yang terpisah. Di sinilah inti perbedaannya, dimana perusahaan akan berupaya menata strukturnya yang kompleks untuk dapat ikut melancarkan, memudahkan, memberikan keunggulan ke sisi bisnisnya. Berikut ini ragam aksi korporasi.

B. Penawaran Saham

1. *Go public*

Istilah *go public* memiliki makna sentral yaitu “penawaran ke publik dan menambah jumlah pemegang saham”. Secara filosofis pemegang saham mayoritas atau pendiri akan bersedia “berbagi” dan mengajak lebih banyak pemegang saham dari masyarakat bergabung dalam perusahaan. Yang menarik adalah jumlah perusahaan yang sudah *go public* di Indonesia tidak begitu banyak dibandingkan puluhan ribu perusahaan yang ada di Indonesia.

Go public berarti perusahaan menerbitkan saham baru dan menjualnya ke masyarakat, mendapatkan modal/dana dari publik/masyarakat. Dana yang didapatkan dari hasil penjualan saham ini digunakan untuk kepentingan perusahaan, yaitu untuk ekspansi, membayar utang serta melakukan akuisisi perusahaan. Implikasi utama dengan *go public* adalah pemegang saham mayoritas atau pendiri bersedia berbagi dan membuka kegiatan perusahaannya kepada masyarakat. Ini biasanya diperlukan pemahaman dan kesiapan semua pihak.

Dengan menjadi bagian dari perusahaan, sebagai pemegang saham, masyarakat berhak mendapatkan informasi material yang berkaitan dengan kegiatan operasional perusahaan. Oleh karena itu, menyembunyikan informasi yang bersifat material sangat dilarang bagi perusahaan yang sudah *go public*. Regulator dapat memberikan sanksi atas kondisi ini.

Dengan tantangan yang harus dihadapi para pemegang saham, sebenarnya *go public* memiliki manfaat (IDX, 2016). sebagai perusahaan yang melakukan *go public*, maka perusahaan akan menjadi perusahaan terbuka dan sebagai opsi bisa mendaftarkan diri untuk tercatat di bursa agar saham dapat diperjualbelikan di pasar sekunder. Menjadi perusahaan terbuka berarti perusahaan akan meningkatkan kualitas transparansinya atau keterbukaannya. Artinya ada peningkatan citra atau imej perusahaan di mata masyarakat atau industri.

Berikutnya, menjadi perusahaan *public* atau terbuka, maka masyarakat dapat memantau perusahaan secara mudah melalui laporan, publikasi, atau website perusahaan. Pihak pemberi hutang maupun investor akan makin menghargai keterbukaan yang diberikan oleh perusahaan sehingga probabilitas perusahaan memperoleh dana pinjaman atau dari pemegang saham yang baru lainnya akan semakin mudah. Kalangan perbankan atau lembaga finansial akan dapat lebih mengenal dan percaya kepada perusahaan. Umumnya perusahaan atau insitusi atau investor pembeli surat utang akan lebih suka jika perusahaan yang menerbitkan surat utang tersebut sudah menjadi perusahaan publik.

Perusahaan yang telah *go public* dituntut untuk selalu memperbaiki kualitas kerja dan bisnisnya, dan melaporkannya kepada publik sebagai bagian dari pola transparansi informasi kepada publik. Belakangan OJK telah menetapkan peraturan No. 51 Tahun 2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan bagi lembaga jasa Keuangan, Emiten dan Perusahaan Publik. Aturan ini akan mendorong prinsip-prinsip usaha *going concern* juga *sustainability* sehingga perusahaan lebih tanggap terhadap situasi pasar dan merencanakan lebih baik operasional usaha dan pengembangannya ke depan.

Apabila sukses kepada dana publik dan lembaga keuangan tidak menjadi suatu kesulitan bagi perusahaan maka akan mudah bagi perusahaan dalam melakukan restrukturisasi usaha, utang, akuisisi dan aksi korporasi lainnya. Ada satu catatan menarik dari *go public* adalah dalam lingkup perusahaan keluarga yang dalam kondisi tidak kondusif. Dengan melakukan *go public* ternyata memberikan mekanisme kontrol kepada publik sehingga makin mendorong posisi perusahaan ke posisi netral agar tarik menarik kontrol tidak menjadi dominan, dan perusahaan dijalankan secara lebih profesional.

2. Penawaran Saham Perdana

Penawaran saham perdana atau juga lebih sering dikenal dengan istilah IPO (*Initial Public Offering*) merupakan suatu proses penawaran saham yang dilakukan perusahaan untuk pertama kali kepada publik/investor melalui pasar modal. Dengan melakukan IPO, maka perusahaan akan berubah dari perusahaan swasta menjadi perusahaan terbuka dimana salah satu persyaratannya sesuai UU No. 8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal pemegang sahamnya sekurang-kurangnya menjadi 300 (tiga ratus) pemegang saham dan memiliki modal disetor sekurang-kurangnya Rp 3.000.000.000,- (tiga miliar Rupiah) atau suatu jumlah pemegang saham dan modal disetor yang ditetapkan dengan peraturan pemerintah.

3. *Rights Issue*

Aksi korporasi penawaran saham atau *rights issue* merupakan penawaran hak untuk memesan saham baru yang akan dikeluarkan oleh emiten. *Rights* ini diprioritaskan kepada pemegang saham biasa untuk memesan saham baru. Tahapan yang perlu diketahui seputar *rights issue* :

1. Persetujuan pemegang saham. *Rights issue* dilakukan atas dasar persetujuan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). setelah mendapatkan persetujuan RUPS, emiten harus menawarkan saham barunya tersebut kepada pemilik saham lama terlebih dahulu, sesuai dengan proporsi kepemilikannya (*pre-emptive rights* atau dikenal dengan hak memesan efek terlebih dahulu).
2. Tujuan *rights issue* diungkap. Pada umumnya tujuan *rights issue* adalah untuk menghimpun dana segar yang akan digunakan untuk ekspansi usaha, membayar pinjaman, atau untuk modal kerja. Beberapa tujuan lainnya adalah untuk meningkatkan porsi kepemilikan pemegang saham publik, atau untuk meningkatkan jumlah saham beredar sehingga lebih

likuid perdagangannya atau lebih banyak saham diperdagangkan.

3. Ditunjuk penjamin emisi, yang akan menjamin dana hasil *rights issue* diterima oleh emiten.
4. Adanya *standby buyer*, adalah investor yang siap membeli saham baru yang tidak terjual. *Standby buyer* bisa berasal dari pemegang saham lama ataupun investor lainnya.
5. Penetapan harga.

Umumnya harga *rights issue* ditetapkan lebih rendah dari harga pasar, hal ini dilakukan untuk memberikan insentif bagi pemegang saham lama. Namun, harga per-saham dari total saham yang dimiliki investor, tidak akan menjadi serendah harga *rights issue*. Pemilik saham harus melakukan penyesuaian harga dengan menambahkan nilai saham lamanya dengan nilai saham yang baru, dan kemudian dibagi dengan total jumlah saham. Harga penyesuaian akan menunjukkan harga pasar yang terdilusi. Itulah sebabnya mengapa *rights issue* ditawarkan kepada pemegang saham yang lama terlebih dahulu.

Konsep sederhana biasanya dievaluasi :

- Price to earning ratio (P/E) dari saham lama misalnya: 12 x
 - Jika $P/E = \text{harga saham} / \text{EPS}$ dan harga saham Rp 1200/saham dimana EPS (Earning per share)=profit dibagi jumlah saham misalnya profit Rp. 1 miliar/10 juta lembar saham, maka
 - $P/E \text{ awal} = 1200/100 = 12x$
 - Jika kita menerbitkan (*issued*) saham 2 juta lembar saham
 - $\text{EPS baru} = \text{Rp 1 miliar} / 12 \text{ juta lembar saham} = \text{Rp 83}$.
 - Estimasi harga saham = $P/E \times \text{EPS} = 12 \times 83 = \text{Rp 1000}$ (harga saham terdilusi).
6. *Cum* dan *Ex-date*. *Rights issue* akan ditawarkan kepada investor yang tercatat dalam Daftar Pemegang Saham (DPS) pada waktu yang telah ditentukan. Artinya yang membeli saham pada waktu tertentu, berhak untuk membeli saham (*cum rights*). Sementara itu investor yang memiliki saham di luar waktu tersebut, tidak akan mendapatkan hak membeli saham (*ex-rights*), dan hak atas *rights* menjadi milik penjual.

4. *Stock Split* (Pemecahan Nilai Saham)

Stock split adalah suatu aksi korporasi yang dilakukan oleh perusahaan untuk menaikkan likuiditas saham dengan :

- a. Menambah jumlah saham yang beredar.
- b. Menurunkan harga saham secara proporsional sehingga harganya lebih terjangkau bagi investor secara luas tapi tidak mengubah kapitalisasi pasar.

Aksi ini biasanya dilakukan pada saat harga saham dinilai sudah terlalu tinggi sehingga akan mengurangi kemampuan investor untuk membelinya. Pemecahan saham memiliki rasio yang disebut *split factor* misalnya 1:2, 1:3, 1:4, dimana maksud dari rasio 1.2 adalah setiap nilai 1 lembar saham dibagi 2 sehingga diterbitkan saham baru yang jumlahnya 2 kali lipat dengan register nomor baru yang dicatatkan pada kantor register saham kita.

Bagi investor, *stock split* atas saham unggulan dijadikan momentum untuk mengkoleksi saham, karena diharapkan di masa yang akan datang harga saham akan meningkat lagi. Bagi manajer investasi, pengumuman *stock split* yang diiringi dengan penyampaian prospek masa depan yang baik kepada publik akan memberi dampak positif bagi saham dan perusahaan.

Perusahaan yang melakukan *stock split* umumnya mempunyai kinerja yang baik. Jika pasar bereaksi positif pada waktu pengumuman *stock split*, berarti pasar memandang aksi korporasi ini adalah suatu strategi yang bagus dan harganya akan kembali meningkat seiring dengan apresiasi pasar terhadap kinerja perseroan.

C. Merger dan Akuisisi

Aksi korporasi ini perlu mendapatkan perhatian khusus, karena tergolong besar dan memerlukan persiapan, persyaratan dan proses yang cukup banyak dan panjang. Aksi korporasi ini dinamai merger dan akuisisi. Ditinjau dari sisi kompleksitas proses, persiapan, pihak-pihak yang ikut di dalamnya, jumlah tim penunjang pasar modal yang ikut membantu juga tergolong besar untuk mendukung proses yang kompleks. Merger adalah suatu bentuk aksi korporasi berupa penggabungan atau penyatuan dua perusahaan menjadi satu perusahaan, dimana perusahaan yang “dipertahankan” atau surviving entity, akan mengambil/membeli semua aset dan liabilities perusahaan yang di-merger atau merged entity. Dengan demikian perusahaan yang mengakuisisi memiliki mayoritas saham dari perusahaan hasil merger dan

perusahaan yang di-merger akan berhenti beroperasi. Pemegang saham perusahaan yang berhenti beroperasi akan menerima sejumlah uang tunai atau saham hasil merger di perusahaan yang baru (*Brealey, Myers, & Marcus, 2008*). Di beberapa kasus tertentu bisa saja perusahaan yang bertahan adalah perusahaan yang kecil karena dinilai secara ekonomi dan komersial memiliki keuntungan strategis secara jangka panjang dari perusahaan hasil gabungan ini.

Oleh karenanya definisi merger yang lain adalah pengambilalihan seluruh aset dan entitas dari suatu perusahaan oleh perusahaan yang lain. Dalam hal ini perusahaan yang membeli bisa saja melanjutkan kegiatan operasionalnya, termasuk nama dan identitasnya. Ini umum jika *branding* atau nama perusahaan yang lama diakuisisi lebih luas dikenal. Perusahaan pengakuisisi akan mengambil alih aset maupun kewajiban perusahaan yang dibeli sebagai konsekuensi proses merger.

Di industri, suatu proses merger akan memberikan keuntungan ekonomis dan komersial sekaligus juga mendorong efisiensi dari industri dan mendorong kompetisi pada struktur kompetisi yang baru, atau ekuilibrium yang baru. Aksi korporasi yang kedua juga cukup panjang dan detail adalah proses akuisisi atau membeli perusahaan lain adalah dengan cara membeli saham perusahaan dengan imbalan uang tunai, saham “pengganti”, atau surat berharga lainnya. Proses akuisisi ini seringkali berawal dari tawaran manajemen suatu perusahaan ke perusahaan lain. Dilanjutkan dengan diskusi-diskusi panjang membahas strategi ke depan. Pada titik tertentu atau pada masa tertentu, tawaran tersebut kemudian direalisasikan melalui prosedur panjang yaitu :

1. Evaluasi hukum;
2. Uji kelayakan;
3. Evaluasi aset;
4. Penilaian aset;
5. Evaluasi atau usulan transaksi;
6. Permintaan persetujuan pemegang saham;
7. Penawaran umum untuk membeli saham yang dibuat oleh satu perusahaan langsung kepada pemegang saham perusahaan lain. Jika para pemegang saham memilih untuk menerima tawaran itu, mereka menawar saham dengan menukarkannya dengan uang tunai atau surat berharga (atau keduanya), tergantung kepada kesepakatan transaksi antar kedua perusahaan yang telah disetujui oleh RUPS masing-masing perusahaan. Salah satu mekanisme pembelian saham yang sering

dipakai adalah mekanisme *tender offer*, khususnya bagi pemegang saham bukan pengendali yang terkena dampak atas aksi merger atau akuisisi. Kesepakatan pada penawaran *tender offer* saham sering bergantung pada jumlah penawar yang memperoleh saham, untuk target voting tertentu atau target nilai/keuntungan dari pemegang saham atau pembeli saham. Harga *tender offer* saham ini menjadi kunci, bisa saja harga lebih rendah dari pasaran atau lebih tinggi tergantung strategi dan target yang ingin dicapai.

Lebih jauh mengenai konsep akuisisi menurut *Ross et.al. (2015)*, akuisisi suatu perusahaan dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu :

1. Merger. Pada proses merger, manajemen kedua belah pihak setuju untuk menggabungkan diri menjadi satu entitas dengan persetujuan para pemegang sahamnya. Pada umumnya, penggabungan ini disetujui oleh lebih dari 3/4 pemegang saham yang hadir dengan kuorum 3/4 dari jumlah pemegang saham (pasal 89 UU PT Nomor 40 tahun 2007), kecuali anggaran dasar mensyaratkan nilai kuorum dan persetujuan suara yang hadir yang lebih besar. Penggabungan secara umum diperlukan untuk mengatasi masalah produktifitas dan efisiensi, oleh karenanya penggabungan atau merger harus memberikan manfaat kepada entitas gabungan yang baru. Oleh karenanya dari sisi biaya penggabungan dan biaya operasional ke depan seharusnya tidak boleh lebih besar dibandingkan kemampuan perusahaan gabungan. Penggabungan juga menghindari penilaian pada merk (brand) atau aset lain yang memerlukan nilai transfer yang semestinya tidak perlu karena manfaat akan dimiliki oleh entitas gabungan baru secara bersama-sama.
2. Pembelian Saham. Cara kedua untuk mengakuisisi perusahaan lain adalah dengan membeli saham yang memiliki hak suara atas perusahaan yang akan dikuasai dengan imbalan uang tunai, saham, atau surat berharga lainnya. Proses ini akan sering dimulai sebagai tawaran pribadi dari manajemen satu perusahaan ke perusahaan lain. Kemudian pada titik tertentu, tawaran tersebut diambil langsung ke pemegang saham perusahaan target melalui penawaran tender.
3. Penawaran tender (*tender offer*) adalah penawaran umum untuk membeli saham yang dibuat oleh satu perusahaan langsung kepada pemegang saham perusahaan lain.
4. Akuisisi Aset. Sebuah perusahaan dapat mengakuisisi perusahaan lain dengan membeli semua aset, termasuk kewajiban-kewajiban hutangnya. Pada aksi korporasi ini, dibutuhkan keputusan pemegang

saham atas perusahaan yang dijadikan target akuisisi, dan tentunya tetap mengedepankan hak-hak pemegang saham minoritas.

Sedangkan berdasarkan jenis perusahaan yang bergabung, merger, atau akuisisi dapat dibedakan :

1. Akuisisi atau merger *horizontal* terjadi ketika dua atau lebih perusahaan yang bergerak di bidang industri yang sama bergabung. Dengan proses ini maka entitas baru akan memiliki pangsa pasar yang lebih besar dan memiliki kemungkinan menjadi pemimpin dari pasar.
2. Akuisisi atau merger *vertical* terjadi ketika suatu perusahaan mengakuisisi atau merger dengan perusahaan penyuplainya (*backward integration* = integrasi ke belakang) atau kepada entitas operasional selanjutnya (*forward integration*). Pada konsep merger *backward integration* ini, perusahaan yang mengakuisisi penyuplainya akan memiliki potensi untuk memperoleh kontrol atas suplai material/bahan baku atau barang untuk proses produksi atau operasionalnya. Misalnya perusahaan penyedia makanan berbasis kacang, mengakuisisi produsen/perkebunan kacang.

Sedangkan pada merger berbasis *forward integration* maka perusahaan dapat memperoleh kontrol dan efisiensi biaya atas proses operasional selanjutnya yang dilakukan oleh entitas yang akan diakuisisi. Misalnya perusahaan produsen makanan mengakuisisi perusahaan logistik distribusi atau pergudangan.

3. Akuisisi atau merger *congeneric* terjadi ketika perusahaan mengakuisisi atau merger dengan perusahaan lain dalam industri yang sama tetapi tidak dalam garis bisnis yang sama. Keuntungannya adalah perusahaan dapat menggunakan penjualan dan distribusi yang sama. Misalnya merger bank dengan perusahaan leasing atau peminjaman dana.
4. Akuisisi atau merger oleh konglomerat terjadi ketika perusahaan melakukan akuisisi atau merger terhadap perusahaan yang tidak ada hubungan secara bisnis. Keuntungannya adalah dapat memberikan potensi pendapatan yang berbeda dan risiko bisnis menjadi terdistribusi di beberapa sektor usaha.

Adapun beberapa alasan perusahaan melakukan penggabungan baik melalui merger maupun akuisisi, yaitu :

1. Pertumbuhan atau diversifikasi
Perusahaan yang memiliki dana kuat dan menginginkan pertumbuhan usaha dan profitabilitas yang cepat, maupun difensiasi usaha, dapat melakukan pertumbuhan usaha non-organik melalui merger maupun

akuisisi. Perusahaan akan mendapatkan sumber daya dan sumber usaha yang kuat, siklus pembelajaran usaha yang singkat dan penetrasi pasar yang lebih luas.

2. Sinergi

Perusahaan dan mencapai tingkat sinergi usaha dengan entitas barunya. Sinergi ini menjadi andalan dan keuntungan kompetitif bagi entitas baru setelah merger atau akuisisi. Sinergi juga terjadi jika entitas baru masuk pada pasar yang sama sehingga tercapai skala ekonomi (*economic scale*) yang lebih besar. Pada tahapan ini biaya tetap operasional juga bisa berkurang dengan melakukan efisiensi sumber daya atau mengalokasikan sumber daya yang pada pasar yang lebih luas atau pasar yang belum dimasuki.

3. Meningkatkan potensi jaminan aset dan sumber dana

Dengan bergabungnya dua perusahaan maka aset akan meningkat, sehingga rasio hutang terhadap aset bisa menjadi lebih baik. Demikian juga di pandang dari sisi lain jika perusahaan dengan tingkat likuiditas tinggi bergabung dengan perusahaan dengan tingkat likuiditas rendah akan saling membantu dan mengisi, operasional akan saling terbantu dan dengan total aset yang besar dapat digunakan sebagai jaminan baru untuk mengakses dana pinjaman dalam upaya pengembangan usahan yang lebih luas lagi.

4. Meningkatkan kemampuan manajemen dan akses kepada teknologi baru

Perusahaan yang melakukan merger atau melakukan akuisisi memiliki kemampuan untuk mempelajari sistem manajemen baru atau pandangan atau pola operasional perusahaan yang baru, bahkan mengimplementasikan atau mengadopsi teknologi baru sehingga mampu meningkatkan efisiensi, kualitas, atau performa perusahaan. Perusahaan yang kurang mampu berkembang di sisi manajemen atau teknologi dapat melakukan akselerasi dengan melakukan merger atau akuisisi sehingga *learning curve* dapat menjadi lebih pendek, dan lebih besar potensi perusahaan mencapai keunggulan kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul R. Saliman. 2005. *Hukum Bisnis untuk Perusahaan. Teori dan contoh kasus*. Jakarta: Kencana.
- Achmad Ichsan. 1993. *Hukum Dagang*, Cet. Ke-5. Jakarta: Pradnya Paramitha.
- Ali Rido. 1981. *Badan Hukum dan Kedudukan Badan Hukum Perseroan, Perkumpulan, Koperasi, Yayasan dan Wakaf*. Bandung: Alumni.
- Arifinal Chaniago. 1997. *Koperasi Indonesia*. Bandung: Angkasa.
- Alvi Syahrin, et. al. 2019. *Ketentuan Pidana Korporasi Tentang Perlindungan Pengelolaan Lingkungan Hidup*. Jakarta: Kencana.
- Brealey, Myers, Marcus. 2008. *Fundamental of Corporate Finance, 6th Edition*. McGraw Hill.
- Chatamarrasjid Ais. 2002. *Badan Hukum Yayasan*, Cet. Ke-1. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Claessens S. 2006. *Corporate Governance dan Development, World Bank Research Observer*, Vol. 21, No. 1. hlm. 92-122
- Dwidja Priyatno. 2017. *Sistem Pertanggungjawaban Pidana Korporasi dalam Kebijakan Legislasi*. Jakarta: Kencana.
- Farida Hasyim. 2009. *Hukum Dagang*. Jakarta: Sinar Grafika. Lihat juga: Pasal 9 Undang-Undang No. 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian
- Gruell, Martin, dikutip oleh Kosovo, Pristina. 2011. *The Road to Europe- Restoring Trust, John Hegarty World Bank Centre for Financial Reporting Reform*.
- Hery. 2020. *Hukum Bisnis*. Jakarta: Grasindo.
- <https://environment-indonesia.com/prinsip-prinsip-dalam-iso-14001/>
- <https://glcworld.co.id/penjelasan-business-model-canvas/>
- <https://ipqi.org/prinsip-iso-9001/>
- https://kelasmanajemenmutu.blogspot.com/2016/05/v-behaviorurldefaultvmlo_30.html

- <https://salamadian.com/manajemen-sumber-daya-manusia/>
- <https://wqa-apac.com/langkah-langkah-persiapan-iso-90012015/>
- <https://wqa.co.id/apakah-iso-sejarah-peran-organisasi-standar-internasional/>, diakses tgl. 2/9/2020, jam. 22.05 wib.
- <https://www.jurnal.id/id/blog/iso-dalam-bisnis/>, diakses tgl.2/9/2020, jam. 22.30 wib.
- <https://www.karyaone.co.id/blog/manajemen-sumber-daya-manusia/#>
- <https://www.jurnal.id/id/blog/2018-memahami-tentang-bisnis-model-kanvas/>
- KNKG. 2006. *Indonesia's Code of Good Corporate Governance, Komite Nasional Kebijakan Governance*.
- Mukti Arto. 1996. *Praktek Perkara Perdata*, Cet. Ke-1. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Muladi, Dwidja Priyatno. 2010. *Pertanggungjawaban Pidana Korporasi*. Jakarta: Kencana.
- Munir Fuady. 2008. *Pengantar Hukum Bisnis*. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Nieke Masruchiyah. 2018. *Penyelesaian Sengketa Kontrak Kerja Konstruksi Melalui Arbitrase & APS*. Depok: Rajawali Pers.
- Nindyo Pramono. 1986. *Beberapa Aspek Koperasi Pada Umumnya dan Koperasi Indonesia di Dalam Perkembangan*. Yogyakarta: BPK Gunung Mulia. hlm. 9.
- Pasal 1 angka 1 Jo. Pasal 7 ayat (4) Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
- Pasal 1 angka 1 Undang-Undang No. 16 Tahun 2001 tentang Yayasan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang No. 28 Tahun 2004 tentang Perubahan Atas Undang-Undang No. 16 Tahun 2001 tentang Yayasan.
- Pasal 1 angka 1 Undang-Undang No. 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian.
- Pasal 1 angka 7 Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
- R. Soeroso. 2001. *Pengantar Ilmu Hukum*, Cet. Ke-4. Jakarta: Sinar Grafika.
- R. T. Sutantya Rahardja Hadhikusuma. 2005. *Hukum Koperasi Indonesia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Roche J. 2005. *Corporate Governance in Asia*. Oxon: Routledge.
- Ross, Stephen A, Westerfield, R.W., Jaffe, J. F. Roberts, G. S. 2015. *Corporate Finance, 7th Edition*. Canada: McGraw Hill.

- S. Wojowasito. 1981. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Ichtiar Baru-Van Hoeve.
- SNI ISO 14001:2015
- SNI ISO 9001:2015
- Suhardi, Moh. Taufik Makarao, dan Fauziah. 2012. *Hukum Koperasi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah di Indonesia*. Cet. Ke-1. Jakarta: Akademia.
- Susanti Adi Nugroho. 2015. *Penyelesaian Sengketa Arbitrase dan Penerapan Hukumnya*. Jakarta: Kencana.
- Sutan Remy Sjahdeini. 2017. *Ajaran Pidana: Tindak Pidana Korporasi & Seluk Beluknya*. Jakarta: Kencana.
- Toman Sony Tambunan dan Wilson R.G Tambunan. 2019. *Hukum Bisnis*. Jakarta: Kencana.
- Tricker, Bob. 2015. *Corporate Governance: Principle, Policies and Practice, 3rd Edition*. Oxford: Oxford University Press.
- Undang – Undang No. 30 Tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 1999 Tentang Arbitrase dan Alternatif Penyelesaian Sengketa.
- Wahyu Utami dan Yogabakti Adipradana. 2017. *Pengantar Hukum Bisnis Dalam Perspektif Teori dan Praktiknya di Indonesia*. Jakarta: Jala Permata Aksara.
- Waldi Nopriansyah. 2019. *Hukum Bisnis di Indonesia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- WJS. Poerwadarminta. 1986. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Yan Pramadya Puspa. 1997. *Kamus Hukum*. Semarang: Aneka Ilmu.
- Zaeni Asyhadie. 2012. *Hukum Bisnis Prinsip dan Pelaksanaannya*. Jakarta: Rajawali Press.
- Zaeni Asyhadie. 2016. *Hukum Bisnis Prinsip dan Pelaksanaannya di Indonesia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Zainal Asikin. 2013. *Hukum Dagang*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Zainal Asikin, L. Wira Pria Suhartana. 2016. *Pengantar Hukum Perusahaan*. Jakarta: Kencana.
- Zainul Bahri. 1996. *Kamus Umum Khusus Bidang Hukum dan Politik*, Cet. Ke-1. Bandung: Angkasa.



[halaman sengaja dikosongkan]

BIODATA PENULIS



Dr. Ir. Martono Anggusti, S.H., M.M., M.Hum., Lahir 18 April 1964 di Wingfoot dan menyelesaikan Sarjana Teknik Sipil, Sarjana Hukum, Master Manajemen, Master Hukum dan Doktor Hukum, sejalan dengan dunia praktisi membangun berbagai basis bisnis, seperti bidang kontraktor, *trading*, *soap industries*, *transportation*, *refinery*, *Palm oil mill*, *estate*, *bulking station*, *jerry-can blowing*, *property*, *hotel*, *restaurant*, *coconut milk*, *Academy*, *law firm*. Aktif sebagai dosen di

UHN dan NTU Academy.

Sedangkan dalam berorganisasi, aktif di Kadin Sumut sebagai wakil ketua bidang GCG, CSR, dan Lingkungan Hidup, Apindo Sumut sebagai bendahara, Pembina Yayasan Tiociu Sumut, Pembina Yayasan Budaya Hijau Indonesia, Pembina Sekolah Budi Utomo, Wakil Ketua di Forum Komunikasi Lembaga Pelatihan Kerja Sumut, Anggota Dewan Pengupahan Daerah Provinsi, dan Ketua C&BL D-307A2 Perkumpulan Lions Indonesia Multi Distrik 307.

Penulis senang dalam memadukan antara dunia Dogmatis dan Pragmatis sejak Sekolah Menengah Atas, sehingga prinsip *Link*, *Match*, and *Applicable* ibarat dua sisi mata uang yang tidak terpisahkan.

Hidup ini adalah berkah dan kerja adalah ibadah, amanah, pelayanan, seni, dan berbahagialah apabila anda dapat membuktikan bahwa teori itu benar dan demikian juga sebaliknya, bahwa dunia praktek sangat membutuhkan akademisi untuk bisa berkembang dan berkelanjutan. Profil penulis dapat dilihat di *Website*: martonomily.com

Nagian Toni, lahir di Medan, 06 Agustus 1971. Menyelesaikan Pendidikan Sarjana di Konsentyrasi Statistik di Program Studi Matematika, Universitas Sumatera Utara, Medan. Magister Manajemen diperoleh dari Universitas Riau dengan konsentrasi Manajemen Keuangan dan Program Doktor diperoleh dari Universitas Pasundan, Bandung dengan konsentrasi Manajemen Keuangan. Pada tahun 2014 memperoleh Sertifikasi Analis Investasi, Pasar Modal, dan Perbankan (CIMBA) dan tahun 2019 memperoleh Sertifikasi Profesi Komite Audit (CACP).



Penulis juga pernah aktif di beberapa organisasi, di Ikatan Komite Audit Indonesia (IKAI), Asosiasi Pengusaha Indonesia Sumatera Utara (APINDOSU), Lion Club Medan Apindosu, dan lain sebagainya. Sedangkan pengalaman bekerja, penulis pernah menjadi Senior Officer di PT. Riau Andalan Pulp & Paper, Riau; Manager Kantor di PT. Mutiara Unggul Lestari dan PT. Intan Sejati Andalan, Riau; Direktur Independen di PT. Mahkota Group, Tbk; Ketua Program Studi Administrasi Bisnis di IT & B, Medan; Wakil Ketua II di Sekolah Tinggi Akuntansi dan Manajemen Indonesia (STAMI); dan Dosen Tetap Pascasarjana di Universitas Prima Indonesia. Penulis dapat dihubungi melalui *e-mail*: toni.mul@gmail.com



Jimmy Chanaka, S.Kom., lahir di Medan, 22 April 1985. Pada tahun 2006-2008 penulis bekerja di PT. Microreksa Infonet sebagai IT Engineer, kemudian pada tahun 2008 sampai sekarang penulis bekerja di PT. Mahkota Group, Tbk sebagai *Management System*.

Mengenal Lebih Dekat **Sistem Manajemen &**

Tata Kelola Perusahaan yang Baik

Teori dan Praktik

Buku ini membahas tentang ruang lingkup dan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan manajemen dan tata kelola perusahaan. Banyak aspek yang disajikan dalam buku ini yang tersaji dalam 14 bab, yaitu:

- Bab 1. International Organization for Standardization (ISO)
- Bab 2. Prinsip-Prinsip ISO 9001 & 14001
- Bab 3. Tahapan Persiapan dan Implementasi ISO
- Bab 4. Audit dan Tinjauan Manajemen ISO
- Bab 5. ISO 37001:2016 Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP)
- Bab 6. Sistem Jaminan Halal (SJH)
- Bab 7. Tata Kelola Perusahaan (Good Corporate Governance) (GCG)
- Bab 8. Manajemen Sumber Daya Manusia
- Bab 9. Pengertian Perusahaan dan Model Bisnis
- Bab 10. Hukum Perlindungan Konsumen
- Bab 11. Hukum Alternatif Penyelesaian Sengketa
- Bab 12. Sistem Pertanggungjawaban Pidana Korporasi
- Bab 13. Corporate Social Responsibility
- Bab 14. Aksi Korporasi (Corporate Action)

Penulis menyadari buku ini masih banyak kekurangan, dengan itu penulis berharap saran yang membangun dari para pembaca guna kesempurnaan buku ini.



Penerbit Merdeka Kreasi

Jl. Gagak Hitam, Komplek Bumi Seroja
Permai Villa No. 18, Medan Sunggal
Email : Merdekakreasi2019@gmail.com

ISBN : 978-623-619-807-0

