



## Rekonstruksi Tata Kelola Perusahaan Berbasis Pekerja dalam Hukum Perseroan di Indonesia

### *Reconstructing Worker-Centered Corporate Governance in Indonesian Company Law*

Darmawan Yusuf<sup>1</sup> , Agusmidah<sup>2</sup> , Ervina Sari Sipahutar<sup>3</sup> 

<sup>1,3</sup>Fakultas Hukum, Universitas Al-Azhar, Medan, 20142, Indonesia

<sup>2</sup>Fakultas Hukum, Universitas Sumatera Utara, Medan, 20155, Indonesia

\*Corresponding Author: [darmawan@alazhar-university.ac.id](mailto:darmawan@alazhar-university.ac.id)

#### ARTICLE INFO

##### Article history:

Received 02 Juli 2026

Revised 08 Juli 2026

Accepted 09 Juli 2026

Available online 23 Juli 2026

E-ISSN: 2964-4011

##### How to cite:

Yusuf, D. (2026). Rekonstruksi Tata Kelola Perusahaan Berbasis Pekerja dalam Hukum Perseroan di Indonesia. *Neoclassical Legal Review: Journal of Law and Contemporary Issues*, 5(1), 71-88.

#### ABSTRACT

This article examines two legal issues: why Indonesian corporate governance has not adequately protected worker welfare and how company law can be reconstructed through a worker-centered corporate governance model. This study uses normative legal research. Data are collected through library research on legislation, corporate law doctrine, labor law literature, CSR/ESG scholarship, and business and human rights instruments. The materials are analyzed qualitatively and prescriptively through statutory, conceptual, and comparative approaches. The findings show that Indonesian company law still separates worker protection from the internal architecture of corporate decision-making. Corporate social and environmental responsibility is recognized, but its construction remains vulnerable to being treated as a formal compliance cost or external reputational program rather than an internal welfare mechanism. This article argues that workers should be recognized as primary stakeholders because they create corporate value, bear direct risks from strategic decisions, and sustain corporate legitimacy. The proposed reconstruction rests on four pillars: normative recognition of workers as primary stakeholders, meaningful worker participation in strategic corporate decisions, reorientation of CSR into internal welfare and human rights governance, and benefit-distribution mechanisms through ESOP, profit sharing, and worker welfare disclosure.

**Keyword:** Business and Human Rights, Corporate Governance, Worker Welfare

#### ABSTRAK

Artikel ini mengkaji dua isu hukum: mengapa tata kelola perusahaan Indonesia belum memadai dalam melindungi kesejahteraan pekerja dan bagaimana hukum perseroan dapat direkonstruksi melalui model tata kelola perusahaan berbasis pekerja. Penelitian ini menggunakan metode penelitian hukum normatif. Data dikumpulkan melalui studi kepustakaan terhadap peraturan perundang-undangan, doktrin hukum perusahaan, literatur hukum ketenagakerjaan, kajian CSR/ESG, dan instrumen *Business and Human Rights*. Bahan hukum dianalisis secara kualitatif dan preskriptif dengan pendekatan perundang-undangan, konseptual, dan perbandingan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hukum perseroan Indonesia masih memisahkan perlindungan pekerja dari arsitektur internal pengambilan keputusan perusahaan. Tanggung jawab sosial dan lingkungan memang telah diakui, tetapi konstruksinya masih rentan diperlakukan sebagai biaya



This work is licensed under a Creative Commons  
Attribution-ShareAlike 4.0 International.  
([10.32734/nlr-jolci.v5i1.26302](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/))

---

kepatuhan formal atau program reputasi eksternal, bukan sebagai mekanisme kesejahteraan internal. Penelitian ini menegaskan bahwa pekerja perlu diakui sebagai pemangku kepentingan utama karena pekerja menciptakan nilai perusahaan, menanggung risiko langsung dari keputusan strategis, dan menopang legitimasi perusahaan. Rekonstruksi yang ditawarkan bertumpu pada empat pilar, yaitu pengakuan normatif pekerja sebagai pemangku kepentingan utama, partisipasi bermakna pekerja dalam keputusan strategis perusahaan, reorientasi CSR menjadi tata kelola kesejahteraan internal dan hak asasi manusia, serta distribusi manfaat melalui ESOP, *profit sharing*, dan keterbukaan informasi kesejahteraan pekerja.

**Keyword:** Bisnis dan HAM, Kesejahteraan Pekerja, Tata Kelola Perusahaan

---

## 1. Pendahuluan

Hukum perusahaan Indonesia pada dasarnya telah mengenal konsep tanggung jawab sosial dan lingkungan perseroan, serta telah mengatur struktur organ perseroan melalui Rapat Umum Pemegang Saham, Direksi, dan Dewan Komisaris. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UUPT) menempatkan perseroan sebagai badan hukum yang memiliki struktur kelembagaan, modal, saham, penggunaan laba, organ pengambil keputusan, dan kewajiban tanggung jawab sosial dan lingkungan (Republik Indonesia, 2007). Namun, apabila dibaca dari struktur normatifnya, undang-undang tersebut belum menempatkan pekerja sebagai subjek yang memiliki kedudukan dan peran dalam tata kelola perusahaan. Pekerja pada umumnya masih sering diposisikan sebagai objek kebijakan manajerial atau sebagai pihak yang dilindungi melalui rezim hukum ketenagakerjaan yang terpisah dari rezim hukum perusahaan.

Konstruksi tersebut menunjukkan adanya fragmentasi antara hukum perusahaan dan kesejahteraan pekerja. Di satu sisi, hukum perusahaan mengatur tata kelola perseroan melalui relasi antara pemegang saham, direksi, dan dewan komisaris. Di sisi lain, kesejahteraan pekerja lebih banyak ditempatkan dalam kerangka hubungan industrial dan hukum ketenagakerjaan. Akibatnya, pekerja belum menjadi bagian integral dari desain tata kelola perusahaan, meskipun keberlangsungan perusahaan sangat bergantung pada kontribusi tenaga kerja. Status UUPT sendiri telah mengalami perubahan melalui rezim Cipta Kerja yang kemudian ditetapkan melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023, sedangkan pengaturan tanggung jawab sosial dan lingkungan perseroan masih bertumpu pada Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2012 (Republik Indonesia, 2012, 2023).

Persoalan utama dalam hal ini tidak terletak pada ketiadaan terminologi “tanggung jawab sosial dan lingkungan”, melainkan pada belum adanya desain tata kelola perusahaan yang secara normatif menempatkan kesejahteraan pekerja sebagai tujuan internal perseroan. Tanggung jawab sosial perusahaan selama ini lebih dipahami sebagai kewajiban formal, instrumen reputasi, atau alokasi biaya perusahaan. Padahal, dalam perspektif tata kelola yang berkeadilan, tanggung jawab sosial semestinya tidak hanya diarahkan ke luar perusahaan, tetapi juga harus menyentuh distribusi manfaat, partisipasi pekerja dalam pengambilan keputusan, dan mekanisme pengawasan atas kesejahteraan internal. Dengan demikian, lemahnya perlindungan kesejahteraan pekerja dalam tata kelola perusahaan Indonesia tidak dapat dipahami semata-mata sebagai persoalan implementasi norma, melainkan juga sebagai persoalan struktural yang bersumber dari desain hukum perusahaan yang belum mengintegrasikan pekerja sebagai pemangku kepentingan utama dalam orientasi, proses, dan mekanisme pertanggungjawaban perseroan.

Pandangan tersebut sejalan dengan kritik Martono Anggusti yang menegaskan bahwa pengelolaan perusahaan yang semata-mata diarahkan untuk kepentingan pemegang saham tidak sesuai dengan prinsip demokrasi ekonomi Indonesia. Pengelolaan perusahaan seharusnya diarahkan untuk kesejahteraan rakyat dan memperhatikan kepentingan seluruh pemangku kepentingan, termasuk tenaga kerja atau karyawan perusahaan (Anggusti, 2015; Siegfried et al., 2023). Hal ini bermakna pekerja tidak cukup hanya dipandang sebagai faktor produksi, tetapi harus ditempatkan sebagai pemangku kepentingan utama, karena pekerja merupakan pihak yang ikut menciptakan nilai tambah bagi perusahaan dan menanggung risiko langsung dari kebijakan korporasi.

Persoalan ini secara teoritis berkaitan erat dengan dominasi paradigma *shareholder primacy* dalam tata kelola perusahaan. Paradigma ini menempatkan kepentingan pemegang saham sebagai orientasi utama perusahaan, terutama melalui penciptaan keuntungan dan peningkatan nilai perusahaan (Friedman, 1970; Jensen & Meckling, 1976). Paradigma tersebut memang memiliki kekuatan dalam menjaga efisiensi ekonomi dan disiplin manajerial. Namun, apabila diterapkan secara dominan tanpa koreksi normatif, paradigma tersebut berpotensi mereduksi perseroan menjadi instrumen pemilik modal semata. Konsekuensinya, kepentingan dan kontribusi pihak lain yang ikut membentuk keberlanjutan perusahaan, terutama pekerja, rentan diabaikan atau ditempatkan pada posisi subordinat.

Sebagai koreksi terhadap pendekatan tersebut, teori *stakeholder* menawarkan cara pandang yang lebih luas. Perusahaan tidak hanya dipahami sebagai hubungan antara pemegang saham dan manajemen, tetapi sebagai simpul relasi antara berbagai pihak yang memberikan kontribusi, menanggung risiko, dan terdampak oleh kegiatan usaha (Freeman, 1984; Donaldson & Preston, 1995). Dalam kerangka ini, pekerja memiliki posisi yang utama karena memberikan modal manusia, keterampilan, waktu, loyalitas, dan menanggung dampak langsung dari keputusan perusahaan, seperti restrukturisasi, efisiensi, pemutusan hubungan kerja, perubahan sistem remunerasi, dan transformasi teknologi.

Perkembangan tata kelola perusahaan secara internasional juga menunjukkan pergeseran dari fokus tunggal pada pemegang saham menuju tata kelola yang lebih inklusif. Prinsip G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023 menempatkan *workforce* dan *relevant stakeholders* sebagai bagian dari arsitektur akuntabilitas perusahaan. OECD juga menjelaskan bahwa pemangku kepentingan non-pemegang saham mencakup tenaga kerja, kreditur, pelanggan, pemasok, dan komunitas terdampak (OECD, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa pengakuan terhadap pekerja dalam tata kelola perusahaan bukan gagasan yang bersifat perifer, melainkan bagian dari perkembangan standar *global corporate governance*.

Dalam konteks Indonesia, prinsip tata kelola perusahaan juga tidak dapat dipisahkan dari asas transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran. Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia menempatkan asas-asas tersebut sebagai dasar untuk membangun perusahaan yang sehat, beretika, dan bertanggung jawab terhadap pemangku kepentingan (KNKG, 2006). Oleh karena itu, tata kelola perusahaan yang baik tidak hanya diukur dari kepatuhan organ perseroan kepada pemegang saham, tetapi juga dari kemampuannya membangun pertanggungjawaban sosial kepada pekerja sebagai pemangku kepentingan internal.

Di sisi lain, kerangka *Business and Human Rights* menegaskan bahwa negara memiliki kewajiban untuk melindungi setiap orang dari pelanggaran hak asasi manusia yang dilakukan oleh pihak ketiga, termasuk perusahaan. Perusahaan juga diharapkan menghormati hak asasi manusia dengan cara menghindari pelanggaran terhadap hak orang lain dan menangani dampak merugikan yang berkaitan dengan aktivitas usahanya (*Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights* [OHCHR], n.d.; *United Nations*, 2011). Dalam konteks hubungan kerja, kerangka ini dibutuhkan karena kesejahteraan pekerja tidak dapat lagi diposisikan sebagai urusan sukarela perusahaan, tetapi harus ditempatkan sebagai bagian dari tanggung jawab tata kelola yang berbasis hak.

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam artikel ini adalah: pertama, mengapa tata kelola perusahaan di Indonesia masih gagal melindungi kesejahteraan tenaga kerja secara memadai; dan kedua, bagaimana merekonstruksi model tata kelola perusahaan yang menempatkan pekerja sebagai pemangku kepentingan utama tanpa menghilangkan fungsi ekonomi perusahaan. Tujuan artikel ini adalah menjelaskan kelemahan struktural dalam tata kelola perusahaan Indonesia dan menawarkan model tata kelola perusahaan berbasis pekerja. Tesis utama artikel ini adalah bahwa pembaruan yang dibutuhkan bukan sekadar perluasan program tanggung jawab sosial perusahaan, melainkan perubahan paradigma dari *shareholder primacy* menuju *worker-centered corporate governance*. Model ini menempatkan pekerja sebagai subjek internal tata kelola perusahaan, peserta dalam proses pengambilan keputusan, dan penerima manfaat yang sah dari penciptaan nilai perusahaan.

Artikel ini secara teoritis bertolak dari hubungan antara ekonomi, hukum, dan tata kelola perusahaan. Dalam tradisi ekonomi klasik, Adam Smith menjelaskan bahwa kegiatan ekonomi dapat berjalan melalui mekanisme

pasar yang bebas, kompetisi, dan dorongan kepentingan individual. Melalui gagasan tangan-tangan tidak terlihat (*invisible hand*), Smith memandang bahwa kepentingan individu dalam aktivitas ekonomi dapat berkontribusi pada kemanfaatan sosial apabila pasar bekerja secara kompetitif (Smith, 1776). Dalam konstruksi ini, perusahaan dipahami sebagai institusi ekonomi yang mengejar efisiensi, produktivitas, dan keuntungan. Pemikiran ekonomi klasik tersebut tidak dapat dibaca secara terpisah dari realitas ketimpangan, relasi kuasa antara modal dan tenaga kerja, serta kebutuhan negara untuk memastikan agar kegiatan ekonomi tidak hanya menghasilkan pertumbuhan, tetapi juga menciptakan kesejahteraan sosial.

Kritik terhadap model pasar bebas dikarenakan pasar tidak selalu mampu mengoreksi ketimpangan secara otomatis. Apabila aktivitas perusahaan diserahkan sepenuhnya kepada mekanisme pasar, maka kepentingan pekerja dapat terpinggirkan oleh kepentingan efisiensi dan akumulasi keuntungan. Dalam hal ini, hukum tidak boleh hanya berperan sebagai penjaga kebebasan kontrak dan perlindungan hak milik, tetapi juga harus berfungsi sebagai instrumen pengarah pembangunan ekonomi. Hukum diperlukan untuk memastikan agar pertumbuhan ekonomi berjalan dalam koridor keadilan, kepastian, kemanfaatan, dan perlindungan terhadap kelompok yang memiliki posisi tawar lebih lemah.

Pemikiran tersebut sejalan dengan teori peranan hukum dalam pembangunan ekonomi sebagaimana dikemukakan oleh Erman Rajagukguk. Menurut kerangka pemikiran tersebut, hukum mempunyai fungsi strategis dalam menciptakan kepastian, mendorong kegiatan ekonomi, dan mengarahkan pembangunan agar tidak hanya berorientasi pada pertumbuhan, tetapi juga pada pemerataan dan keadilan sosial (Rajagukguk, 2000). Dengan demikian, hukum perusahaan tidak cukup dipahami sebagai perangkat hukum privat yang hanya mengatur badan hukum, modal, saham, organ perseroan, dan hubungan internal pemegang saham. Hukum perusahaan juga harus dipahami sebagai bagian dari hukum pembangunan ekonomi karena perseroan merupakan salah satu instrumen utama dalam proses produksi, investasi, penciptaan lapangan kerja, dan distribusi kesejahteraan.

Dalam lingkup Indonesia, teori peranan hukum dalam pembangunan ekonomi harus dibaca dalam kerangka konstitusional Pasal 33 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Pasal 33 tidak membangun sistem ekonomi yang sepenuhnya liberal, tetapi menempatkan perekonomian nasional dalam prinsip demokrasi ekonomi, kebersamaan, efisiensi berkeadilan, keberlanjutan, kemandirian, serta keseimbangan kemajuan dan kesatuan ekonomi nasional (Republik Indonesia, 1945). Konsekuensinya, perusahaan sebagai pelaku ekonomi tidak dapat hanya diarahkan pada penciptaan laba bagi pemegang saham. Perusahaan juga harus ditempatkan dalam kerangka pembangunan nasional yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan rakyat, termasuk kesejahteraan pekerja sebagai pihak yang secara langsung menggerakkan aktivitas produksi.

Kerangka konstitusional tersebut menjadi dasar untuk menilai kembali orientasi hukum perusahaan Indonesia. UUPT telah mengatur perseroan sebagai badan hukum, organ perseroan, modal dan saham, penggunaan laba, laporan tahunan, serta tanggung jawab sosial dan lingkungan. Namun, struktur normatif UUPT masih lebih menonjolkan relasi antara pemegang saham, direksi, dan dewan komisaris. Pekerja belum ditempatkan sebagai subjek internal tata kelola perusahaan. Pekerja lebih sering hadir secara tidak langsung, baik sebagai pihak yang terdampak oleh kebijakan perusahaan maupun sebagai kelompok yang perlindungannya dialihkan kepada rezim hukum ketenagakerjaan (Republik Indonesia, 2007).

Kondisi tersebut menunjukkan adanya pemisahan konseptual antara hukum perusahaan dan hukum ketenagakerjaan. Di satu sisi, hukum perusahaan mengatur struktur kekuasaan dan pengambilan keputusan dalam perseroan. Di sisi lain, hukum ketenagakerjaan mengatur hubungan kerja, perlindungan, pengupahan, kesejahteraan, hubungan industrial, pembinaan, pengawasan, dan sanksi. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan memang menegaskan bahwa tenaga kerja mempunyai peranan dan kedudukan sebagai pelaku dan tujuan pembangunan, serta perlindungan terhadap pekerja dimaksudkan untuk menjamin hak-hak dasar dan mewujudkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya (Republik Indonesia, 2003). Namun, perlindungan melalui hukum ketenagakerjaan belum otomatis menjadikan pekerja sebagai bagian dari desain tata kelola perusahaan.

Pada titik inilah persoalan normatif dalam tata kelola perusahaan Indonesia menjadi semakin nyata. Kesejahteraan pekerja masih lebih banyak diposisikan sebagai isu hubungan industrial, bukan sebagai isu *corporate governance*. Akibatnya, pekerja dilindungi sebagai pihak dalam hubungan kerja, tetapi belum diakui sebagai pemangku kepentingan utama dalam pengambilan keputusan perusahaan. Padahal, keputusan perseroan mengenai restrukturisasi, efisiensi, penggabungan, pengambilalihan, pemisahan, kebijakan remunerasi, alih daya, digitalisasi, dan penggunaan laba dapat berdampak langsung terhadap kesejahteraan pekerja. Oleh karena itu, apabila hukum perusahaan tidak membuka ruang partisipasi dan akuntabilitas terhadap pekerja, maka perlindungan pekerja akan tetap berada di luar pusat tata kelola perusahaan.

Perubahan regulasi melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang semakin memperlihatkan keterkaitan erat antara hukum perusahaan, kebijakan investasi, dan hukum ketenagakerjaan. Rezim Cipta Kerja dibentuk untuk memperbaiki ekosistem investasi dan kegiatan berusaha, sekaligus mengubah sejumlah ketentuan dalam berbagai undang-undang, termasuk bidang perseroan terbatas dan ketenagakerjaan (Republik Indonesia, 2023). Dalam kerangka tersebut, pembaruan hukum lebih banyak diarahkan pada penguatan fleksibilitas kegiatan usaha, efisiensi regulasi, dan penciptaan iklim investasi yang kompetitif. Meskipun demikian, pembaruan tersebut belum secara mendasar mengubah paradigma tata kelola perusahaan menjadi tata kelola yang menempatkan pekerja sebagai subjek *internal governance*. Dengan demikian, pembaruan regulasi ekonomi belum cukup apabila tidak disertai rekonstruksi terhadap tujuan dan mekanisme tata kelola perseroan.

Dalam literatur *corporate governance*, persoalan ini dapat dijelaskan melalui perbedaan orientasi paradigma antara *shareholder primacy* dan *stakeholder theory*. Paradigma *shareholder primacy* sering diasosiasikan dengan Milton Friedman yang menyatakan bahwa tanggung jawab sosial utama bisnis adalah meningkatkan keuntungan sepanjang dilakukan dalam batas hukum dan aturan permainan pasar (Friedman, 1970). Pendekatan ini kemudian diperkuat oleh teori agensi yang memandang perusahaan sebagai hubungan kontraktual antara pemilik modal dan manajer, sehingga tata kelola perusahaan diarahkan untuk mengurangi biaya agensi dan memastikan manajemen bertindak untuk kepentingan pemegang saham (Jensen & Meckling, 1976). Kekuatan pendekatan ini terletak pada kepastian tujuan dan disiplin efisiensi. Namun, kelemahannya tampak ketika perusahaan diperlakukan seolah-olah hanya mempunyai tanggung jawab moral dan hukum kepada pemegang saham, padahal kegiatan perusahaan bergantung pada kontribusi pekerja, sumber daya sosial, dan stabilitas komunitas.

Sebagai antitesis terhadap paradigma *shareholder primacy*, *stakeholder theory* yang dipopulerkan oleh R. Edward Freeman memperluas cakupan konseptual tata kelola perusahaan. Perusahaan tidak hanya dipahami sebagai kontrak antara pemegang saham dan manajemen, tetapi sebagai simpul relasi antara berbagai pihak yang memberikan kontribusi dan menanggung risiko dari kegiatan perusahaan (Freeman, 1984). Perspektif ini menempatkan keberlangsungan perusahaan sebagai hasil interaksi antara beragam pemangku kepentingan, bukan semata-mata sebagai konsekuensi dari penyertaan modal oleh pemegang saham. Donaldson & Preston juga menegaskan bahwa teori *stakeholder* tidak hanya bersifat instrumental, tetapi juga normatif karena mengakui bahwa *stakeholder* memiliki kepentingan yang sah untuk diperhatikan dalam pengambilan keputusan perusahaan (Donaldson & Preston, 1995). Dalam kerangka tersebut, pekerja tidak dapat ditempatkan sebagai unsur perifer dalam tata kelola perusahaan. Pekerja menyumbang modal manusia, keterampilan, waktu, loyalitas, dan produktivitas, serta menanggung risiko langsung ketika perusahaan melakukan efisiensi, restrukturisasi, atau perubahan strategi bisnis. Oleh karena itu, kedudukan pekerja sebagai pemangku kepentingan utama perlu diwujudkan tidak hanya melalui perlindungan dalam hubungan kerja, tetapi juga melalui pengakuan, partisipasi, dan mekanisme akuntabilitas dalam struktur tata kelola perusahaan.

Gagasan ini dapat diperkuat melalui *team production theory* yang memandang perusahaan sebagai hasil kontribusi bersama dari berbagai pihak, termasuk pekerja, manajemen, kreditur, dan pemegang saham. Dalam perspektif ini, tata kelola perusahaan tidak seharusnya hanya menjadi mekanisme pengamanan kepentingan pemegang saham, tetapi juga menjadi forum untuk menyeimbangkan kepentingan para pihak yang ikut menciptakan nilai perusahaan (Blair & Stout, 1999). Pendekatan keberlanjutan melalui konsep *triple bottom line* yang diperkenalkan oleh John Elkington semakin memperkuat kebutuhan untuk menggeser tata kelola perusahaan dari orientasi laba semata menuju keseimbangan antara *people*, *profit*, dan *planet* (Elkington, 1997). Konsep ini

menunjukkan bahwa keuntungan perusahaan tidak dapat dilepaskan dari kualitas relasi perusahaan dengan manusia dan lingkungan. Dalam konsep tersebut, unsur *'people'* harus dibaca tidak hanya sebagai masyarakat eksternal atau komunitas sekitar perusahaan, tetapi juga pekerja sebagai komunitas internal yang secara langsung menciptakan nilai perusahaan. Oleh karena itu, keberlanjutan perusahaan mensyaratkan adanya perlindungan dan peningkatan kesejahteraan pekerja.

Perkembangan kontemporer melalui konsep *Environmental, Social, and Governance* juga memperluas pemahaman mengenai tata kelola perusahaan. Dalam kerangka ESG, dimensi 'S' dan 'G' tidak dapat dilepaskan dari kualitas hubungan perusahaan dengan tenaga kerja. Kesejahteraan pekerja, keselamatan dan kesehatan kerja, pengembangan kompetensi, keadilan upah, transparansi, non-diskriminasi, dan partisipasi internal merupakan bagian dari kualitas tata kelola perusahaan. Prinsip G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023 juga telah menempatkan pekerja (*workforce*) dan pemangku kepentingan relevan sebagai bagian dari arsitektur akuntabilitas perusahaan modern (OECD, 2023). Dengan demikian, pekerja tidak lagi dapat ditempatkan di luar sistem tata kelola, melainkan harus diposisikan sebagai bagian dari kualitas tata kelola (*governance*) itu sendiri.

Pendekatan *Business and Human Rights* juga memberikan dasar normatif yang kuat untuk memperluas perlindungan pekerja dalam hukum perusahaan. *United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights* menegaskan tiga pilar utama, yaitu kewajiban negara untuk melindungi hak asasi manusia, tanggung jawab perusahaan untuk menghormati hak asasi manusia, dan kebutuhan untuk menyediakan akses pemulihan bagi korban pelanggaran (United Nations, 2011). Dalam hubungan kerja, pendekatan ini mengubah cara pandang terhadap pekerja. Pekerja tidak boleh diposisikan sebagai penerima belas kasih korporasi melalui program sukarela, tetapi sebagai pemegang hak yang harus diperhitungkan dalam kebijakan, proses, dan keputusan perusahaan.

Dengan demikian, sintesis teoritis artikel ini adalah bahwa hukum perusahaan Indonesia harus dibaca sebagai bagian dari hukum pembangunan ekonomi yang bersumber pada Pasal 33 UUD NRI Tahun 1945. Perusahaan tetap dapat dipahami sebagai entitas pencipta laba, tetapi laba tidak boleh diperlakukan sebagai satu-satunya tujuan normatif. Dalam negara yang menganut demokrasi ekonomi, perusahaan harus diarahkan pada penciptaan nilai berkelanjutan yang menyeimbangkan kepentingan pemegang saham dengan martabat dan kesejahteraan pekerja. Rekonstruksi tata kelola perusahaan Indonesia perlu bergerak dari *shareholder-oriented governance* menuju *worker-centered corporate governance*, yaitu model tata kelola yang mengakui pekerja sebagai *primary stakeholder*, membuka ruang partisipasi pekerja dalam pengambilan keputusan, dan menjadikan kesejahteraan pekerja sebagai bagian dari tujuan internal Perusahaan.

Perkembangan riset terbaru juga memperkuat kebutuhan untuk membaca CSR, ESG, dan Business and Human Rights dalam satu kerangka tata kelola perusahaan. Hasil studi menunjukkan bahwa riset CSR Indonesia mengalami perkembangan signifikan setelah lahirnya UUPT dan kebijakan keuangan berkelanjutan OJK (Barry et al, 2026). Arah riset tersebut bergerak dari CSR yang bersifat filantropis dan kepatuhan formal menuju CSR yang lebih strategis, etis, dan terintegrasi dengan ESG, *accountability*, *stakeholder theory*, dan *legitimacy theory*. Temuan tersebut sejalan dengan Gressy & Setiawan (2024) yang menunjukkan bahwa perkembangan penelitian CSR di Indonesia selama 2008–2023 banyak dipengaruhi oleh keberlakuan UUPT, isu pengungkapan CSR, dan kebutuhan perusahaan untuk memperoleh legitimasi dari para pemangku kepentingan. Dengan demikian, secara akademik, isu CSR Indonesia tidak lagi hanya dipandang sebagai kewajiban sosial eksternal, tetapi harus dikaitkan dengan kualitas tata kelola, legitimasi perusahaan, dan perlindungan *stakeholder internal*.

Perkembangan literatur internasional juga menunjukkan bahwa dimensi pekerja semakin dibutuhkan dalam tata kelola perusahaan modern. Torres et al. (2023) menegaskan bahwa instrumen CSR dan ESG kontemporer telah memasukkan isu tata kelola perusahaan (*corporate governance*), bisnis dan HAM (*business and human rights*), hubungan industrial (*industrial relations*), keselamatan dan kesehatan kerja (*occupational health and safety*), kesejahteraan (*well-being*), dan praktik pengelolaan sumber daya manusia (*human resource practices*). Villiers (2022) juga menunjukkan bahwa kerangka regulasi perusahaan modern bergerak menuju penguatan pelaporan perusahaan (*corporate reporting*), uji tuntas (*due diligence*), kewajiban Direksi (*directors' duties*), dan perhatian terhadap kebutuhan *stakeholder*. Dalam perspektif bisnis dan HAM, Deva (2023) mengingatkan bahwa *human*

*rights due diligence* (HRDD) tidak boleh berhenti sebagai prosedur formal karena relasi antara korporasi dan pemegang hak (*rightsholders*) sering ditandai oleh ketimpangan kuasa. Wolfsteller dan Li (2022) bahkan menegaskan bahwa skema CSR sukarela tidak cukup untuk menutup kekosongan pertanggungjawaban (*accountability gap*) karena tidak selalu menciptakan kewajiban yang mengikat dan tidak selalu menjamin akses pemulihan bagi korban pelanggaran hak. Literatur ini memperkuat argumentasi bahwa rekonstruksi hukum perusahaan Indonesia harus bergerak dari CSR formal menuju tata kelola berbasis pekerja, hak, partisipasi, dan akuntabilitas.

## 2. Metode

Artikel ini menggunakan metode penelitian hukum normatif atau *doctrinal legal research*. Metode ini dipilih karena isu yang dikaji berkaitan dengan kelemahan konstruksi norma dalam hukum perusahaan Indonesia, khususnya belum ditematkannya pekerja sebagai subjek tata kelola perusahaan. Penelitian ini tidak diarahkan untuk menguji perilaku empiris perusahaan, tetapi untuk menilai kecukupan norma hukum positif dan merumuskan preskripsi hukum mengenai tata kelola perusahaan berbasis pekerja (Marzuki, 2014; Soekanto & Mamudji, 1985).

Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan perundang-undangan, pendekatan konseptual, dan pendekatan perbandingan hukum. Pendekatan perundang-undangan digunakan untuk menelaah pengaturan hukum perusahaan, ketenagakerjaan, dan tanggung jawab sosial perusahaan. Pendekatan konseptual digunakan untuk menganalisis konsep *shareholder primacy*, *stakeholder theory*, *sustainability*, *ESG*, *Business and Human Rights*, dan peranan hukum dalam pembangunan ekonomi. Pendekatan perbandingan hukum digunakan secara terbatas untuk membaca praktik partisipasi pekerja dalam tata kelola perusahaan di beberapa yurisdiksi lain sebagai bahan refleksi bagi Indonesia.

Data penelitian dikumpulkan melalui studi kepustakaan. Bahan hukum primer diperoleh dari peraturan perundang-undangan yang relevan dengan hukum perusahaan, ketenagakerjaan, dan tanggung jawab sosial perusahaan. Bahan hukum sekunder diperoleh dari buku, artikel jurnal, disertasi, laporan kelembagaan, dan publikasi ilmiah mengenai *corporate governance*, CSR, ESG, *Business and Human Rights*, kesejahteraan pekerja, dan teori hukum pembangunan. Bahan hukum tersier digunakan untuk memperjelas istilah dan konsep hukum yang dipakai dalam analisis.

Analisis data dilakukan secara kualitatif dan preskriptif. Bahan hukum dibaca melalui interpretasi gramatikal, sistematis, dan teleologis untuk menilai hubungan antara tujuan perseroan, struktur organ perseroan, tanggung jawab sosial, dan perlindungan pekerja. Penarikan kesimpulan dilakukan secara deduktif dengan menempatkan prinsip umum demokrasi ekonomi, teori *stakeholder*, dan *Business and Human Rights* sebagai dasar untuk menilai pengaturan hukum perusahaan Indonesia. Dari analisis tersebut, artikel ini merumuskan model rekonstruksi tata kelola perusahaan yang menempatkan pekerja sebagai pemangku kepentingan utama.

## 3. Hasil dan Pembahasan

### 3.1. Dominasi Pemegang Saham dalam Hukum Perusahaan Indonesia

Kajian terhadap UUPT menunjukkan bahwa arsitektur tata kelola perseroan Indonesia masih dibangun terutama melalui relasi antara modal, saham, organ perseroan, penggunaan laba, dan pertanggungjawaban organ perusahaan. UUPT menempatkan Rapat Umum Pemegang Saham, Direksi, dan Dewan Komisaris sebagai organ utama perseroan. RUPS merupakan forum pemegang saham dalam mengambil keputusan strategis, Direksi menjalankan pengurusan perseroan, sedangkan Dewan Komisaris melakukan fungsi pengawasan dan pemberian nasihat kepada Direksi (Republik Indonesia, 2007). Konstruksi tersebut memperlihatkan bahwa distribusi kewenangan dan pusat pengambilan keputusan dalam perseroan berada pada pemegang saham beserta organ-organ yang menjalankan fungsi pengurusan dan pengawasan.

Konstruksi kelembagaan tersebut secara normatif diperlukan untuk menjamin kepastian hukum, keteraturan, dan akuntabilitas dalam pengelolaan perseroan. Perseroan sebagai badan hukum membutuhkan organ yang jelas, pembagian kewenangan yang tegas, dan mekanisme pertanggungjawaban yang dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Namun, apabila struktur tersebut dianalisis dari perspektif kesejahteraan pekerja, terdapat

kelemahan mendasar dalam desain tata kelola perseroan. Pekerja tidak ditempatkan sebagai bagian dari organ perseroan, tidak diberikan ruang representasi dalam pengambilan keputusan strategis, dan tidak memperoleh posisi normatif sebagai subjek internal tata kelola perusahaan. Dengan demikian, pekerja hadir dalam sistem hukum perusahaan lebih sebagai pihak yang terdampak oleh keputusan perseroan, bukan sebagai pihak yang ikut menentukan arah keputusan perseroan.

Dominasi pemegang saham dalam hukum perusahaan Indonesia dapat dipahami melalui pengaruh paradigma *shareholder primacy*. Paradigma ini menempatkan perusahaan sebagai instrumen ekonomi untuk menciptakan keuntungan bagi pemilik modal. Dalam teori klasiknya, Milton Friedman menegaskan bahwa tanggung jawab sosial utama bisnis adalah meningkatkan keuntungan sepanjang dilakukan dalam batas hukum dan aturan permainan pasar (Friedman, 1970). Teori agensi kemudian memperkuat cara pandang tersebut dengan melihat perusahaan sebagai relasi kontraktual antara pemilik modal dan manajer, sehingga tata kelola perusahaan diarahkan untuk memastikan agar manajemen bertindak sesuai dengan kepentingan pemegang saham (Jensen & Meckling, 1976). Dalam hal ini, ukuran keberhasilan perusahaan lebih mudah dikaitkan dengan efisiensi, profitabilitas, nilai saham, dan pengembalian investasi.

Permasalahan muncul ketika paradigma yang berorientasi pada kepentingan pemegang saham digunakan secara dominan dalam memahami tujuan dan fungsi hukum perusahaan. Tidak dapat dimungkiri bahwa perseroan membutuhkan modal, keuntungan, dan efisiensi untuk mempertahankan keberlangsungan kegiatan usahanya. Namun, proses penciptaan nilai perusahaan tidak hanya dibentuk oleh penyertaan modal pemegang saham, melainkan juga oleh kontribusi manajemen, pekerja, konsumen, pemasok, masyarakat, serta lingkungan sosial tempat perusahaan menjalankan aktivitasnya. Hukum perusahaan yang terlalu berorientasi pada kepentingan pemegang saham berpotensi menimbulkan reduksi normatif, yaitu penyederhanaan kedudukan pekerja menjadi sekadar faktor produksi atau komponen biaya perusahaan. Dalam situasi seperti ini, kesejahteraan pekerja tidak dibaca sebagai bagian dari kualitas tata kelola, tetapi sebagai beban biaya yang harus dikendalikan demi efisiensi perusahaan.

Kelemahan tersebut semakin terlihat ketika tanggung jawab sosial dan lingkungan perseroan ditempatkan sebagai bagian tersendiri dalam UUPT. Secara formal, keberadaan tanggung jawab sosial dan lingkungan menunjukkan bahwa hukum perusahaan Indonesia telah bergerak melampaui orientasi profit semata. Akan tetapi, pengaturan tersebut belum secara tegas menjadikan kesejahteraan pekerja sebagai tujuan internal tata kelola perusahaan. Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2012 juga lebih menempatkan tanggung jawab sosial dan lingkungan sebagai kewajiban perseroan yang direncanakan dan dianggarkan sebagai biaya perusahaan, bukan sebagai mekanisme distribusi manfaat yang secara eksplisit diarahkan kepada pekerja sebagai *stakeholder* internal (Republik Indonesia, 2012). Akibatnya, tanggung jawab sosial perusahaan berpotensi berhenti pada kepatuhan formal, pelaporan reputasional, atau kegiatan eksternal perusahaan, tanpa menyentuh struktur kesejahteraan pekerja secara substantif.

Pembaruan melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Cipta Kerja juga belum mengubah dasar filsafat tata kelola perseroan. Rezim Cipta Kerja memang memperbarui berbagai ketentuan untuk memperbaiki ekosistem investasi dan kegiatan berusaha, termasuk ketentuan yang bersentuhan dengan perseroan terbatas dan ketenagakerjaan (Republik Indonesia, 2023). Perubahan tersebut tidak secara mendasar menggeser posisi pekerja dalam pusat tata kelola perusahaan. Artinya, pembaruan yang terjadi lebih banyak menyorot lingkungan regulasi ekonomi dan kemudahan berusaha, bukan membangun model tata kelola perseroan yang secara eksplisit mengakui pekerja sebagai subjek tata kelola (*governance*). Kritik Anggusti memperkuat kesimpulan ini karena pengelolaan perusahaan yang hanya diarahkan kepada pemegang saham tidak sejalan dengan prinsip demokrasi ekonomi Indonesia dan perlindungan terhadap tenaga kerja sebagai pemangku kepentingan. (Anggusti, 2015).

Dengan demikian, persoalan utama dalam hukum perusahaan Indonesia bukan semata-mata ketiadaan perlindungan pekerja, melainkan terpisahnya perlindungan pekerja dari desain tata kelola perseroan. Pekerja memang dilindungi melalui hukum ketenagakerjaan, tetapi perlindungan tersebut tidak sama dengan pengakuan pekerja sebagai subjek dalam pengambilan keputusan perusahaan. Hukum ketenagakerjaan mengatur hubungan kerja, pengupahan, jaminan sosial, hubungan industrial, dan perlindungan dasar pekerja. Keputusan strategis



perusahaan mengenai penggunaan laba, restrukturisasi, penggabungan, pengambilalihan, alih daya, efisiensi, dan kebijakan kesejahteraan tetap berada dalam ruang *corporate governance* yang tidak secara langsung memberi tempat kepada pekerja.

Berdasarkan uraian tersebut, dominasi pemegang saham dalam hukum perusahaan Indonesia bersifat struktural. Dominasi itu terlihat dari pusat kewenangan perseroan yang berbasis pada organ pemegang modal, absennya representasi pekerja dalam keputusan strategis, dan belum diarahkan secara tegasnya tanggung jawab sosial perusahaan kepada kesejahteraan pekerja sebagai pemangku kepentingan internal. Kritik Martono Anggusti memperkuat kesimpulan ini karena tata kelola perusahaan yang hanya diarahkan kepada kepentingan pemegang saham tidak sejalan dengan prinsip demokrasi ekonomi Indonesia. Rekonstruksi hukum perusahaan perlu diarahkan pada model tata kelola yang tetap mengakui fungsi ekonomi perseroan, tetapi sekaligus menempatkan pekerja sebagai pihak yang ikut menciptakan dan berhak memperoleh manfaat dari nilai perusahaan.

### 3.2. Kelemahan Model CSR yang Berlaku

Tanggung jawab sosial dan lingkungan perseroan merupakan salah satu instrumen yang secara normatif menunjukkan bahwa hukum perusahaan Indonesia tidak sepenuhnya menempatkan perusahaan sebagai entitas pencari laba semata. UUPT mengatur tanggung jawab sosial dan lingkungan sebagai kewajiban perseroan, khususnya bagi perseroan yang menjalankan kegiatan usaha di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam (Republik Indonesia, 2007). Pengaturan tersebut kemudian diperjelas melalui Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas (Republik Indonesia, 2012). Secara formal, keberadaan norma ini menunjukkan adanya pergeseran dari pemahaman perusahaan yang semata-mata berorientasi pada keuntungan menuju perusahaan yang juga memiliki tanggung jawab sosial.

Persoalan utama dalam model CSR yang berlaku di Indonesia terletak pada lemahnya hubungan antara tanggung jawab sosial perusahaan dan kesejahteraan pekerja. CSR memang telah diakui sebagai kewajiban hukum, tetapi belum dirancang sebagai instrumen tata kelola internal yang secara langsung menempatkan pekerja sebagai penerima manfaat utama. Dalam praktik normatifnya, CSR lebih mudah dipahami sebagai program eksternal perusahaan, kegiatan filantropi, reputasi korporasi, atau alokasi biaya kepatuhan. Akibatnya, CSR belum secara optimal berfungsi sebagai mekanisme distribusi manfaat kepada pekerja yang menjadi bagian dari proses penciptaan nilai perusahaan.

Kelemahan tersebut terlihat dari konstruksi PP No. 47 Tahun 2012 yang menempatkan tanggung jawab sosial dan lingkungan sebagai kewajiban yang direncanakan, dilaksanakan, dan diperhitungkan sebagai biaya perseroan. Rumusan demikian memang memberikan kepastian bahwa CSR menjadi bagian dari kewajiban korporasi, tetapi sekaligus memperlihatkan bahwa CSR masih diletakkan dalam logika pembiayaan perusahaan. Artinya, CSR lebih mudah dipahami sebagai pos anggaran, bukan sebagai mekanisme keadilan distributif dalam perusahaan. Padahal, apabila CSR dikaitkan dengan prinsip *people, profit, planet*, dimensi *people* semestinya mencakup pula pekerja sebagai komunitas internal perusahaan, bukan hanya masyarakat di luar perusahaan (Elkington, 1997).

Kritik tersebut sejalan dengan pandangan Patricia Rinwigati Waagstein yang menyatakan bahwa CSR wajib di Indonesia memang sah secara normatif, tetapi implementasinya bersifat problematik karena membutuhkan konsep yang jelas, identifikasi yang tegas mengenai subjek yang berkewajiban dan penerima manfaat, mekanisme pelaksanaan yang efektif, serta alat untuk memverifikasi dampaknya (Waagstein, 2011). Penulisan tersebut menunjukkan bahwa kelemahan yang teridentifikasi dapat dilihat dari belum jelasnya posisi pekerja sebagai penerima manfaat CSR. Selain itu, norma CSR belum secara eksplisit mengarahkan perusahaan untuk menjadikan kesejahteraan pekerja sebagai indikator keberhasilan tanggung jawab sosial dan lingkungan perseroan.

Kondisi tersebut menimbulkan persoalan konseptual dalam pemaknaan tanggung jawab sosial perusahaan. Apabila CSR hanya dipahami sebagai kegiatan sosial di luar perusahaan, maka pekerja sebagai pihak internal justru dapat terabaikan. Pemaknaan demikian menciptakan dikotomi antara tanggung jawab eksternal perusahaan dan kesejahteraan internal, seolah-olah kewajiban sosial perseroan hanya berkaitan dengan masyarakat dan lingkungan di sekitar kegiatan usaha, sedangkan kondisi pekerja sepenuhnya menjadi persoalan hubungan kerja. Padahal, pekerja merupakan pihak yang memberikan kontribusi langsung terhadap produktivitas, keberlangsungan

usaha, dan nilai ekonomi perusahaan. Pada saat yang sama, pekerja merupakan pihak yang paling awal dan paling langsung menanggung akibat dari berbagai keputusan korporasi, seperti efisiensi, restrukturisasi, penggunaan tenaga alih daya, pengurangan remunerasi dan manfaat, otomatisasi, serta perubahan strategi bisnis. Oleh karena itu, CSR yang tidak mengintegrasikan perlindungan hak, kesejahteraan, dan partisipasi pekerja berpotensi mengalami reduksi makna sosial.

Kelemahan berikutnya terletak pada belum dikonstruksikannya tanggung jawab sosial perusahaan sebagai bagian integral dari mekanisme tata kelola perusahaan. CSR masih cenderung ditempatkan sebagai kewajiban tambahan yang berada di luar struktur utama pengambilan keputusan perseroan. Dalam desain UUPT, tata kelola perseroan tetap berpusat pada RUPS, Direksi, dan Dewan Komisaris, sedangkan pekerja tidak memperoleh ruang representasi dalam penentuan arah CSR. Akibatnya, pekerja tidak memiliki posisi yang memadai untuk memengaruhi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengawasan program CSR. Model seperti ini membuat CSR rentan menjadi kebijakan *top-down* perusahaan, yaitu ditentukan secara sepihak oleh manajemen tanpa didahului proses konsultasi dan partisipasi yang bermakna. Akibatnya, program CSR dapat lebih mencerminkan kepentingan reputasi dan preferensi manajerial daripada kebutuhan nyata pihak-pihak yang terdampak oleh kegiatan perusahaan.

Ditinjau dari perspektif *stakeholder theory*, konstruksi tersebut belum memadai untuk mewujudkan tata kelola perusahaan yang berkeadilan. *Stakeholder theory* menegaskan bahwa perusahaan harus memperhatikan pihak-pihak yang berkontribusi dan terdampak oleh kegiatan perusahaan (Freeman, 1984). Donaldson dan Preston juga menekankan bahwa *stakeholder* memiliki kepentingan yang sah untuk dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan perusahaan, bukan semata-mata karena pertimbangan efisiensi, tetapi karena adanya dasar normatif mengenai keadilan dan legitimasi (Donaldson & Preston, 1995). Dalam kerangka tersebut, pekerja sebagai pemangku kepentingan internal tidak cukup hanya ditempatkan sebagai objek atau penerima manfaat program CSR. Pekerja perlu diakui sebagai subjek yang memiliki hak untuk menyampaikan kepentingan, berpartisipasi dalam proses perumusan, serta terlibat dalam evaluasi kebijakan sosial perusahaan yang secara langsung berkaitan dengan hak dan kesejahteraan mereka.

Kelemahan model CSR juga tampak dari absennya mekanisme distribusi manfaat yang jelas. CSR belum dikaitkan secara tegas dengan instrumen seperti pembagian keuntungan, peningkatan kesejahteraan berbasis kinerja, program kepemilikan saham pekerja, pengembangan kompetensi, jaminan sosial tambahan, perlindungan kesehatan kerja, atau pelaporan kesejahteraan pekerja. Dengan demikian, CSR belum menjadi jembatan antara keuntungan perusahaan dan kesejahteraan pekerja. CSR dalam hukum perusahaan Indonesia masih berada pada tingkat tanggung jawab sosial yang bersifat umum dan belum berkembang menjadi instrumen hukum yang mampu mengatur distribusi nilai secara lebih berkeadilan. Rekonstruksi CSR diperlukan agar tanggung jawab sosial tidak hanya diwujudkan melalui program sosial atau pemenuhan kewajiban administratif, tetapi juga melalui mekanisme konkret yang memastikan bahwa sebagian nilai yang dihasilkan perusahaan dialokasikan untuk meningkatkan kesejahteraan, kapasitas, keamanan, dan keberlanjutan kehidupan pekerja sebagai pihak yang turut menciptakan nilai tersebut.

Apabila dibaca dari teori peranan hukum dalam pembangunan ekonomi, kelemahan ini menunjukkan bahwa hukum belum sepenuhnya menjalankan fungsi pengarah pembangunan. Hukum seharusnya tidak hanya memberikan kepastian bagi kegiatan usaha, tetapi juga mengarahkan agar kegiatan ekonomi menghasilkan pemerataan dan kesejahteraan sosial (Rajagukguk, 2000). Dalam kerangka Pasal 33 UUD NRI Tahun 1945, perekonomian nasional tidak boleh hanya berorientasi pada efisiensi pasar, tetapi harus diarahkan pada demokrasi ekonomi, kebersamaan, efisiensi berkeadilan, dan kesejahteraan rakyat. CSR yang tidak menyentuh kesejahteraan pekerja belum sepenuhnya sejalan dengan arah pembangunan ekonomi konstitusional Indonesia.

Pendekatan *Business and Human Rights* memberikan alasan tambahan mengapa CSR tidak cukup dibiarkan sebagai program sukarela atau reputasional. *United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights* menegaskan bahwa perusahaan memiliki tanggung jawab untuk menghormati hak asasi manusia, mencegah dampak merugikan, dan menyediakan atau berpartisipasi dalam pemulihan ketika terjadi pelanggaran hak (United Nations, 2011). Dalam hubungan kerja, pendekatan ini menegaskan bahwa kesejahteraan pekerja tidak boleh

digantungkan pada kemurahan hati perusahaan. Pekerja adalah pemegang hak, sehingga perlindungan terhadap kesejahteraan, keselamatan, martabat, dan kondisi kerja yang layak harus ditempatkan sebagai bagian dari tanggung jawab tata kelola perusahaan.

Dengan demikian, kelemahan utama model CSR yang berlaku di Indonesia dapat dirumuskan dalam empat hal. Pertama, CSR masih cenderung diposisikan sebagai kewajiban formal dan biaya perusahaan. Kedua, CSR belum secara eksplisit diarahkan kepada kesejahteraan pekerja sebagai *stakeholder internal*. Ketiga, CSR belum dibangun sebagai mekanisme partisipatif yang melibatkan pekerja dalam proses perencanaan dan pengawasan. Keempat, CSR belum berfungsi sebagai instrumen distribusi manfaat perusahaan melalui skema yang terukur, seperti *profit sharing*, ESOP, pengembangan kompetensi, jaminan sosial tambahan, dan pelaporan kesejahteraan pekerja.

Rekonstruksi CSR dalam hukum perusahaan Indonesia atas dasar tersebut perlu diarahkan pada model tata kelola kesejahteraan internal (*internal welfare governance*). CSR tidak boleh hanya dipahami sebagai aktivitas eksternal perusahaan, tetapi harus menjadi bagian dari tata kelola internal yang menempatkan pekerja sebagai penerima manfaat yang sah dari penciptaan nilai perusahaan. Dengan model ini, tanggung jawab sosial perusahaan tidak lagi hanya sebatas kepatuhan formal, reputasi, atau filantropi, melainkan menjadi instrumen keadilan distributif yang menghubungkan profitabilitas perusahaan dengan martabat dan kesejahteraan pekerja.

### 3.3. Pekerja sebagai Pemangku Kepentingan Utama

Pekerja layak ditempatkan sebagai *primary stakeholder* atau pemangku kepentingan utama dalam tata kelola perusahaan karena kedudukan pekerja tidak dapat direduksi sebagai faktor produksi semata. Secara ontologis, perusahaan tidak bekerja hanya karena adanya modal finansial, saham, aset, dan organ perseroan. Perusahaan beroperasi karena adanya kombinasi antara modal finansial dan kerja manusia. Pekerja memberikan waktu, tenaga, keterampilan, pengalaman, loyalitas, kreativitas, dan produktivitas yang secara langsung menentukan keberlangsungan perusahaan. Oleh karena itu, tata kelola perusahaan yang hanya menempatkan kepentingan pemegang saham sebagai pusat perhatian berpotensi mengabaikan kenyataan bahwa nilai perusahaan dihasilkan melalui kontribusi kolektif berbagai pemangku kepentingan, terutama pekerja.

Dalam perspektif *stakeholder theory*, perusahaan bukan hanya bermakna hubungan antara pemegang saham dan manajemen, melainkan simpul relasi antara berbagai pihak yang berkontribusi dan terdampak oleh kegiatan perusahaan (Freeman, 1984). Pandangan ini juga didukung Donaldson & Preston (1995) yang menegaskan bahwa *stakeholder* memiliki kepentingan yang sah untuk dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan perusahaan. Dengan demikian, pekerja tidak hanya penting karena kontribusinya terhadap profitabilitas perusahaan, tetapi juga karena pekerja memiliki kepentingan normatif yang layak dilindungi oleh hukum. Pekerja adalah pihak yang ikut menciptakan nilai perusahaan dan pada saat yang sama menanggung risiko langsung dari kebijakan perusahaan.

Kedudukan pekerja sebagai *primary stakeholder* juga dapat dijelaskan melalui alasan risiko. Pekerja merupakan pihak yang paling cepat merasakan dampak dari keputusan korporasi, terutama ketika perusahaan melakukan efisiensi, restrukturisasi, merger, akuisisi, alih daya, digitalisasi, pemotongan biaya, atau perubahan strategi bisnis. Keputusan tersebut sering kali dibuat dalam ruang tata kelola perusahaan yang didominasi oleh pemegang saham, direksi, dan dewan komisaris. Namun, dampaknya langsung dirasakan oleh pekerja melalui pemutusan hubungan kerja, perubahan sistem kerja, penurunan manfaat, ketidakpastian status kerja, atau tekanan produktivitas yang semakin tinggi. Secara normatif tidak adil apabila pekerja hanya menanggung risiko dari keputusan perusahaan tanpa memperoleh ruang partisipasi yang memadai dalam proses pengambilan keputusan.

Alasan berikutnya adalah legitimasi sosial perusahaan. Perusahaan tidak hanya membutuhkan legitimasi dari pemegang saham dan pasar, tetapi juga dari pekerja sebagai komunitas internal yang menggerakkan kegiatan usaha. Perusahaan yang mengabaikan kesejahteraan pekerja dapat kehilangan legitimasi etis dan sosial karena keberlanjutan bisnis tidak hanya ditentukan oleh laba, tetapi juga oleh stabilitas hubungan industrial, kepuasan kerja, produktivitas, dan kepercayaan pekerja terhadap perusahaan. Dalam hal ini, kesejahteraan pekerja tidak boleh dipandang sebagai beban biaya, melainkan sebagai prasyarat keberlanjutan perusahaan.

Literatur perburuhan internasional menunjukkan bahwa partisipasi pekerja dalam keputusan perusahaan telah lama menjadi bagian dalam perkembangan hubungan industrial. Cordova (1982) menjelaskan bahwa partisipasi pekerja dalam pengambilan keputusan perusahaan berkaitan dengan efisiensi perusahaan, kepuasan kerja, produktivitas, perdamaian industrial, dan tuntutan pekerja terhadap sistem organisasi yang lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi pekerja bukan ancaman terhadap efisiensi perusahaan. Sebaliknya, partisipasi pekerja dapat menjadi instrumen untuk memperkuat stabilitas dan keberlanjutan perusahaan.

Standar internasional juga memperkuat posisi pekerja sebagai pemangku kepentingan utama. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023 tidak lagi memandang tata kelola perusahaan hanya sebagai relasi antara manajemen, dewan, dan pemegang saham. OECD juga menempatkan tenaga kerja dan pemangku kepentingan relevan sebagai bagian dari sistem akuntabilitas perusahaan (OECD, 2023). Sejalan dengan itu, *United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights* menegaskan bahwa perusahaan memiliki tanggung jawab untuk menghormati hak asasi manusia, menghindari pelanggaran hak, dan menangani dampak merugikan yang berkaitan dengan kegiatan usahanya (United Nations, 2011). Dalam hal hubungan kerja, kedua standar ini menunjukkan bahwa pekerja tidak dapat lagi ditempatkan sebagai penerima manfaat sukarela, tetapi harus diperlakukan sebagai pemegang hak dan bagian dari akuntabilitas tata kelola perusahaan.

Perkembangan CSR dan ESG juga menunjukkan bahwa isu pekerja semakin menjadi bagian dari tata kelola perusahaan modern. Torres et al. (2023) menunjukkan bahwa instrumen CSR dan ESG kontemporer telah memasukkan tema *corporate governance, business and human rights*, keberagaman dan inklusi, hubungan industrial, kesehatan, keselamatan dan kesejahteraan kerja, serta praktik sumber daya manusia. Hal ini memperlihatkan bahwa dimensi sosial dalam ESG tidak dapat dilepaskan dari kualitas hubungan perusahaan dengan pekerja. Artinya, tata kelola perusahaan yang baik tidak cukup hanya transparan kepada investor, tetapi juga harus akuntabel terhadap kondisi kerja, perlindungan hak pekerja, dan kesejahteraan internal perusahaan.

Dalam lingkup Indonesia, posisi pekerja sebagai *primary stakeholder* memiliki dasar konstitusional berdasarkan UUD NRI Tahun 1945. Pasal 33 UUD NRI Tahun 1945 menempatkan perekonomian nasional dalam prinsip demokrasi ekonomi yang berorientasi pada kebersamaan, efisiensi berkeadilan, keberlanjutan, dan kesejahteraan rakyat (Republik Indonesia, 1945). Konstruksi konstitusional tersebut tidak sepenuhnya sejalan dengan model tata kelola perusahaan yang menempatkan kepentingan pemegang saham sebagai orientasi utama pengambilan keputusan perseroan. Sebagai bagian dari sistem perekonomian nasional, perusahaan tidak hanya berfungsi sebagai instrumen penciptaan keuntungan bagi pemilik modal, tetapi juga sebagai institusi ekonomi yang mengelola sumber daya, mengorganisasikan kerja, dan mendistribusikan manfaat ekonomi kepada berbagai pihak yang berkontribusi terhadap penciptaan nilai perusahaan. Dengan demikian, pekerja memiliki kedudukan strategis karena tenaga, keterampilan, pengetahuan, dan produktivitasnya merupakan unsur utama yang memungkinkan kegiatan usaha berlangsung dan berkembang. Pengakuan ini menjadi dasar bagi rekonstruksi model tata kelola perusahaan berbasis pekerja yang dibahas pada bagian berikutnya.

### 3.4. Rekonstruksi Model Tata Kelola Perusahaan Berbasis Pekerja

Rekonstruksi tata kelola perusahaan Indonesia perlu diarahkan pada pergeseran dari *CSR-based correction* menuju *worker-centered corporate governance*. Model ini tidak menolak fungsi ekonomi perusahaan, tidak meniadakan kepentingan pemegang saham, dan tidak menempatkan profit sebagai sesuatu yang bertentangan dengan kesejahteraan pekerja. Titik perubahan utamanya terletak pada dasar normatif tata kelola perusahaan. Profit tetap dapat menjadi tujuan ekonomi perusahaan, tetapi profit tersebut harus dikelola melalui mekanisme tata kelola yang mengakui kontribusi pekerja, melindungi hak pekerja, dan mendistribusikan manfaat perusahaan secara lebih adil.

Tabel 1. Pergeseran Model *Good Corporate Governance* (GCG)

| Aspek             | GCG Berorientasi Pemegang Saham    | GCG Berbasis Pekerja             |
|-------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| Tujuan perusahaan | Maksimalisasi nilai pemegang saham | Penciptaan nilai berkelanjutan   |
| Posisi pekerja    | Faktor produksi                    | Pemangku kepentingan utama       |
| CSR               | Biaya kepatuhan/reputasi           | Instrumen kesejahteraan internal |

|                    |                                  |                                                                  |
|--------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Tata kelola        | RUPS, direksi, komisaris         | Ditambah partisipasi pekerja                                     |
| Distribusi manfaat | Dividen dan kenaikan nilai saham | ESOP, pembagian keuntungan, dan laporan kesejahteraan pekerja    |
| Akuntabilitas      | Kepada pemegang saham            | Kepada pemegang saham, pekerja, dan pemangku kepentingan relevan |

Model *worker-centered corporate governance* dibangun dari empat pilar utama. Pilar pertama adalah pengakuan normatif pekerja sebagai *primary stakeholder*. Pengakuan ini diperlukan karena pekerja tidak hanya menjadi pihak yang bekerja berdasarkan hubungan kerja, tetapi juga pihak yang secara langsung menciptakan nilai perusahaan. Dalam hukum perusahaan Indonesia, UUPT perlu dibaca dan direkonstruksi agar tujuan perseroan tidak semata-mata dipahami sebagai penciptaan nilai bagi pemegang saham, tetapi sebagai penciptaan nilai berkelanjutan bagi pemegang saham, pekerja, konsumen, masyarakat, dan lingkungan. Rekonstruksi ini sejalan dengan *stakeholder theory* yang menempatkan perusahaan sebagai simpul kepentingan berbagai pihak yang memberikan kontribusi dan menanggung risiko dari kegiatan usaha (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984). Pengakuan tersebut secara konseptual dapat dirumuskan dalam norma tujuan perseroan. Perseroan seharusnya menjalankan kegiatan usahanya untuk menciptakan nilai berkelanjutan dengan memperhatikan kepentingan pemegang saham, pekerja, konsumen, masyarakat, dan lingkungan. Rumusan ini tidak menghapus hak pemegang saham, tetapi membatasi dominasi tafsir tunggal *shareholder primacy*. Dengan demikian, perusahaan tetap memiliki orientasi ekonomi, tetapi orientasi tersebut diarahkan oleh prinsip keadilan sosial, demokrasi ekonomi, dan perlindungan terhadap pihak yang berkontribusi dalam penciptaan nilai perusahaan. Jika dikaitkan dengan Pasal 33 UUD NRI Tahun 1945, model ini lebih sesuai dengan prinsip efisiensi berkeadilan, kebersamaan, keberlanjutan, dan kesejahteraan rakyat (Republik Indonesia, 1945).

Pilar kedua adalah partisipasi pekerja dalam tata kelola perusahaan. Selama ini, partisipasi pekerja lebih banyak ditempatkan dalam rezim hubungan industrial, misalnya melalui serikat pekerja, lembaga kerja sama bipartit, atau perundingan perjanjian kerja bersama. Mekanisme tersebut belum cukup untuk menjadikan pekerja sebagai subjek tata kelola perusahaan. Dalam model *worker-centered corporate governance*, partisipasi pekerja perlu ditingkatkan dari level hubungan industrial menuju level *governance*. Artinya, pekerja harus diberi ruang konsultasi dan keterlibatan dalam keputusan strategis perusahaan yang berdampak material terhadap hubungan kerja, kesejahteraan, dan keberlanjutan pekerjaan. Partisipasi tersebut dapat dirancang secara bertahap dan proporsional. Untuk perusahaan besar, perusahaan terbuka, atau perusahaan yang memiliki dampak signifikan terhadap tenaga kerja, hukum dapat mensyaratkan adanya konsultasi bermakna dengan perwakilan pekerja sebelum perusahaan mengambil keputusan strategis seperti restrukturisasi, merger, akuisisi, pemisahan usaha, alih daya, digitalisasi besar-besaran, perubahan sistem remunerasi, efisiensi tenaga kerja, atau kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja. Secara komparatif, praktik *works councils* dan hak konsultasi atau kodeterminasi di beberapa negara menunjukkan bahwa partisipasi pekerja dapat ditempatkan dalam struktur perusahaan tanpa menghilangkan efisiensi korporasi (Cordova, 1982). Partisipasi pekerja tidak boleh dipandang sebagai hambatan bisnis, tetapi sebagai mekanisme akuntabilitas internal untuk menjaga legitimasi keputusan perusahaan.

Pilar ketiga adalah reorientasi tanggung jawab sosial dan lingkungan menjadi tata kelola kesejahteraan internal dan HAM (*internal welfare and human rights governance*). Dalam model yang berlaku saat ini, CSR atau TJSL masih sering dipahami sebagai kegiatan eksternal perusahaan, program reputasi, filantropi, atau pos biaya kepatuhan terhadap Pasal 74. Tulisan ini menawarkan rekonstruksi yang menempatkan TJSL sebagai instrumen tata kelola internal yang juga harus menyentuh kesejahteraan pekerja. Artinya, tanggung jawab sosial perusahaan tidak boleh hanya diarahkan kepada masyarakat di luar perusahaan, tetapi juga harus mencakup pekerja sebagai komunitas internal yang paling dekat dengan aktivitas produksi dan risiko kebijakan perusahaan. Reorientasi tersebut sejalan dengan perkembangan *ESG* dan *Business and Human Rights*. Dalam kerangka *ESG*, dimensi ‘S’ dan ‘G’ menuntut perusahaan untuk memperhatikan kondisi kerja, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan industrial, keberagaman dan inklusi, pengembangan sumber daya manusia, serta mekanisme pengaduan dan pemulihan (Torres et al., 2023). Dalam kerangka *Business and Human Rights*, perusahaan memiliki tanggung jawab untuk menghormati hak asasi manusia, menghindari pelanggaran hak, dan menangani dampak merugikan yang timbul dari kegiatan usahanya (United Nations, 2011). Dengan demikian, kesejahteraan pekerja tidak dapat

lagi diposisikan sebagai kebijakan sukarela, tetapi harus menjadi bagian dari kewajiban tata kelola perusahaan yang berbasis hak.

Program kesejahteraan pekerja dalam hal ini perlu dimasukkan ke dalam pelaporan tahunan perusahaan. Perusahaan dapat diwajibkan menyusun laporan pernyataan kesejahteraan pekerja (*worker welfare statement*) sebagai bagian dari laporan tahunan atau laporan keberlanjutan. Pernyataan tersebut memuat indikator mengenai upah layak, jaminan sosial, keselamatan dan kesehatan kerja, pelatihan dan pengembangan kompetensi, kesetaraan kesempatan, non-diskriminasi, perlindungan pekerja rentan, mekanisme pengaduan, pemulihan hak, dan dampak keputusan strategis perusahaan terhadap pekerja. Dengan model ini, kesejahteraan pekerja tidak lagi tersembunyi dalam kebijakan internal perusahaan, tetapi menjadi objek akuntabilitas yang dapat diawasi dan dievaluasi. Gagasan mengenai *worker welfare statement* juga dapat diperkuat melalui perkembangan pelaporan terintegrasi (*integrated reporting*). Mawardani & Harymawan (2021) menunjukkan bahwa tata kelola korporasi (*corporate governance*) berhubungan dengan tingkat pengungkapan informasi *integrated reporting* pada perusahaan publik non-keuangan di Indonesia. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pelaporan perusahaan modern tidak lagi memadai apabila hanya berisi informasi keuangan, tetapi juga perlu menjelaskan keterkaitan antara strategi, tata kelola, kinerja, risiko, dan proses penciptaan nilai perusahaan. Dalam hal ini, *worker welfare statement* dapat dikonstruksikan sebagai bagian dari perluasan pelaporan nonkeuangan yang menunjukkan bagaimana perusahaan memperlakukan pekerja sebagai pihak yang turut menciptakan nilai sekaligus menanggung risiko dari keputusan korporasi. Pernyataan tersebut dapat memuat indikator upah layak, jaminan sosial, keselamatan dan kesehatan kerja, pelatihan, non-diskriminasi, partisipasi pekerja, mekanisme pengaduan, serta dampak keputusan strategis perusahaan terhadap tenaga kerja.

Pilar keempat adalah mekanisme distribusi manfaat dan keterbukaan informasi. Pekerja tidak cukup hanya diakui sebagai *stakeholder* secara deklaratif. Pengakuan tersebut harus diterjemahkan ke dalam mekanisme distribusi manfaat yang konkret. Dalam kerangka tersebut, program kepemilikan saham oleh pekerja (*employee stock ownership plan* atau ESOP), pembagian keuntungan (*profit sharing*), bonus berbasis kinerja yang adil, serta peningkatan kesejahteraan berbasis kontribusi dapat digunakan untuk membangun hubungan yang lebih langsung antara kinerja dan keuntungan perusahaan dengan kesejahteraan pekerja. Otoritas Jasa Keuangan juga telah mengenal ESOP sebagai bagian dari keterlibatan karyawan dalam tata kelola untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Otoritas Jasa Keuangan, 2013). Hal ini menunjukkan bahwa gagasan keterlibatan pekerja melalui kepemilikan saham bukan sesuatu yang asing dalam diskursus tata kelola perusahaan Indonesia. ESOP dan *profit sharing* dibutuhkan karena keduanya mengubah pekerja dari sekadar penerima upah menjadi partisipan dalam penciptaan nilai perusahaan. Jika pekerja hanya menerima upah tetap tanpa akses terhadap nilai tambah perusahaan, maka relasi antara modal dan tenaga kerja akan tetap hierarkis. Sebaliknya, apabila pekerja memperoleh ruang untuk menikmati sebagian hasil peningkatan nilai perusahaan, maka perusahaan memiliki dasar yang lebih kuat untuk membangun loyalitas, produktivitas, dan stabilitas hubungan industrial. Namun, mekanisme tersebut harus dirancang secara hati-hati agar tidak menggantikan hak-hak normatif pekerja, seperti upah layak, jaminan sosial, dan perlindungan kerja. ESOP dan *profit sharing* harus menjadi tambahan kesejahteraan, bukan substitusi dari kewajiban dasar perusahaan.

Keterbukaan informasi menjadi syarat agar distribusi manfaat tidak hanya berhenti pada slogan. Perusahaan perlu membuka informasi yang relevan mengenai kebijakan kesejahteraan pekerja, penggunaan laba untuk kepentingan pekerja, program pelatihan, sistem remunerasi, rasio kompensasi, tingkat kecelakaan kerja, tingkat perputaran pekerja, dan dampak kebijakan strategis terhadap tenaga kerja. Informasi ini tidak dimaksudkan untuk mengganggu rahasia bisnis, tetapi untuk memastikan bahwa pekerja dan publik dapat menilai apakah perusahaan telah menjalankan tata kelola yang adil dan bertanggung jawab. Prinsip ini juga sejalan dengan *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023* yang menempatkan tenaga kerja dan pemangku kepentingan relevan sebagai bagian dari arsitektur akuntabilitas perusahaan modern (OECD, 2023).

Jika dirumuskan secara operasional, model *worker-centered corporate governance* mengandung empat norma inti. Pertama, pekerja diakui sebagai *primary stakeholder* dalam hukum perusahaan. Kedua, keputusan strategis yang berdampak material terhadap pekerja harus melalui konsultasi bermakna dengan perwakilan pekerja. Ketiga, TJSL harus mencakup kewajiban kesejahteraan internal dan *human rights due diligence*. Keempat,

distribusi manfaat perusahaan harus membuka ruang bagi ESOP, *profit sharing*, bonus berbasis kinerja yang adil, dan keterbukaan informasi kesejahteraan pekerja. Keempat norma ini membentuk jembatan antara hukum perusahaan, hukum ketenagakerjaan, ESG, dan *Business and Human Rights*.

Dengan demikian, tata kelola perusahaan berbasis pekerja bukan sekadar perluasan CSR, melainkan rekonstruksi paradigma hukum perusahaan. Model ini menempatkan pekerja sebagai subjek tata kelola, membuka ruang partisipasi dalam keputusan strategis, dan menghubungkan keuntungan perusahaan dengan distribusi manfaat yang lebih adil. Dalam kerangka hukum perusahaan Indonesia, model ini menjadi jalan tengah antara kebutuhan efisiensi ekonomi dan tuntutan keadilan sosial.

#### 3.4.1. Pembelajaran Komparatif dan Batas Transplantasi Hukum

Penguatan partisipasi pekerja dalam tata kelola perusahaan dapat dianalisis melalui pengalaman hukum Jerman dalam menerapkan mekanisme dewan pekerja (*works council*) dan kodeterminasi (*codetermination*). Model Jerman relevan untuk dijadikan pembanding karena negara tersebut tidak hanya mengatur hubungan kerja sebagai relasi kontraktual antara pengusaha dan pekerja, tetapi juga membangun ruang kelembagaan bagi pekerja untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan perusahaan. Dalam tradisi tersebut, *works council* berfungsi sebagai mekanisme partisipasi di tingkat tempat kerja, sedangkan kodeterminasi memberi ruang bagi pekerja untuk terlibat dalam struktur pengawasan perusahaan tertentu (Cordova, 1982; McGaughey, 2016). Model ini menunjukkan bahwa partisipasi pekerja tidak selalu bertentangan dengan efisiensi korporasi. Sebaliknya, partisipasi dapat menjadi mekanisme untuk menyeimbangkan kepentingan ekonomi perusahaan dengan perlindungan terhadap pihak yang menanggung dampak langsung dari kebijakan perusahaan.

Pengalaman Jerman juga memperlihatkan bahwa partisipasi pekerja dapat ditempatkan dalam dua lapis. Lapis pertama adalah partisipasi di tingkat hubungan kerja sehari-hari melalui *works council*. Lapis ini berkaitan dengan informasi, konsultasi, keluhan pekerja, kondisi kerja, keselamatan dan kesehatan kerja, kebijakan personalia, pelatihan, serta perubahan organisasi yang berdampak kepada pekerja (Federal Republic of Germany, 1972). Lapis kedua adalah partisipasi pada tingkat pengawasan perusahaan melalui kodeterminasi, terutama pada perusahaan besar yang memenuhi syarat tertentu. Dalam kerangka ini, pekerja tidak menggantikan pemegang saham, tetapi memperoleh ruang institusional untuk menyuarakan kepentingan tenaga kerja dalam pengawasan korporasi (Federal Republic of Germany, 1976; Page, 2018). Dua lapis tersebut menunjukkan bahwa partisipasi pekerja dapat dibangun secara bertingkat, mulai dari konsultasi di tempat kerja sampai representasi dalam tata kelola perusahaan.

Meskipun memberikan pembelajaran penting, pengalaman Jerman tidak dapat ditransplantasikan secara langsung ke dalam hukum perusahaan Indonesia. Transplantasi hukum secara mekanis berisiko mengabaikan perbedaan sistem hukum, struktur hubungan industrial, kekuatan serikat pekerja, kultur perusahaan, tingkat kepatuhan hukum, dan karakter perekonomian nasional. Indonesia memiliki dasar konstitusional yang berbeda melalui Pasal 33 UUD NRI Tahun 1945, struktur hukum perseroan yang berpusat pada RUPS, Direksi, dan Dewan Komisaris, serta sistem hubungan industrial yang menempatkan serikat pekerja, lembaga kerja sama bipartit, dan perjanjian kerja bersama sebagai instrumen utama partisipasi pekerja (Republik Indonesia, 1945, 2003, 2007). Oleh karena itu, pembelajaran dari model Jerman perlu ditempatkan sebagai sumber inspirasi konseptual dan bahan perbandingan, bukan sebagai model yang diadopsi secara utuh.

Berkaitan dengan lingkup Indonesia, pembelajaran komparatif tersebut dapat diterjemahkan secara bertahap melalui tiga instrumen. Pertama, hukum perusahaan dapat mewajibkan konsultasi bermakna dengan perwakilan pekerja sebelum perusahaan mengambil keputusan strategis yang berdampak material terhadap hubungan kerja, seperti restrukturisasi, merger, akuisisi, alih daya, digitalisasi besar-besaran, efisiensi tenaga kerja, dan perubahan sistem remunerasi. Kedua, perusahaan dapat diwajibkan menyusun *worker welfare statement* dalam laporan tahunan atau laporan keberlanjutan untuk menjelaskan kebijakan, indikator, dan dampak keputusan perusahaan terhadap kesejahteraan pekerja. Ketiga, perusahaan dapat didorong untuk membuka skema distribusi manfaat melalui ESOP, pembagian keuntungan, bonus berbasis kinerja yang adil, dan program peningkatan kompetensi pekerja. Model ini lebih sesuai dengan kondisi Indonesia karena tidak langsung mengubah struktur organ

perseroan, tetapi memperluas akuntabilitas tata kelola perusahaan terhadap pekerja sebagai pemangku kepentingan internal.

Dengan demikian, pembelajaran komparatif dari Jerman memperkuat argumentasi bahwa partisipasi pekerja dalam tata kelola perusahaan bukan gagasan asing dalam hukum perusahaan modern. Akan tetapi, rekonstruksi hukum perusahaan Indonesia tidak perlu meniru sepenuhnya model kodeterminasi Jerman. Rekonstruksi yang lebih tepat adalah membangun model partisipasi pekerja yang sesuai dengan demokrasi ekonomi Indonesia, struktur UUPT, dan kebutuhan perlindungan pekerja. Model tersebut menempatkan pekerja sebagai pemangku kepentingan utama melalui konsultasi bermakna, pelaporan kesejahteraan pekerja, uji dampak ketenagakerjaan terhadap keputusan strategis, dan mekanisme distribusi manfaat perusahaan.

#### 4. Kesimpulan

Kegagalan tata kelola perusahaan Indonesia dalam melindungi kesejahteraan tenaga kerja bukan semata-mata disebabkan oleh lemahnya implementasi tanggung jawab sosial perusahaan, tetapi bersumber dari konstruksi hukum perusahaan yang masih berorientasi pada pemegang saham. UUPT memang telah mengatur organ perseroan dan tanggung jawab sosial dan lingkungan, sedangkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Cipta Kerja telah memperbarui sebagian lingkungan hukum usaha dan ketenagakerjaan. Kedua rezim hukum tersebut belum menggeser dasar tata kelola perseroan ke arah yang menempatkan pekerja sebagai subjek internal *corporate governance*. Model CSR yang berlaku juga belum memadai untuk menjawab persoalan kesejahteraan pekerja. CSR masih cenderung diposisikan sebagai kewajiban formal, pos biaya, program reputasi, atau aktivitas sosial eksternal perusahaan. Padahal, pekerja merupakan pihak yang secara langsung menciptakan nilai perusahaan dan menanggung risiko dari keputusan korporasi. Oleh karena itu, pekerja tidak cukup hanya dilindungi melalui hukum ketenagakerjaan, tetapi perlu diakui sebagai *primary stakeholder* dalam hukum perusahaan.

Atas dasar tersebut, artikel ini menawarkan rekonstruksi *worker-centered corporate governance*. Model ini menempatkan pekerja sebagai pemangku kepentingan utama, membuka ruang partisipasi pekerja dalam keputusan strategis perusahaan, mereorientasi CSR menjadi instrumen *internal welfare and human rights governance*, dan memperkenalkan mekanisme distribusi manfaat melalui ESOP, *profit sharing*, bonus berbasis kinerja yang adil, dan keterbukaan informasi kesejahteraan pekerja. Rekonstruksi ini tidak menolak *profit* dan tidak menghapus kepentingan pemegang saham, tetapi menempatkan *profit* dalam kerangka tata kelola yang lebih adil, berkelanjutan, dan berbasis hak. Dengan demikian, arah pembaruan hukum perusahaan Indonesia seharusnya bergerak dari paradigma *shareholder primacy* menuju tata kelola perusahaan yang menggabungkan efisiensi ekonomi, demokrasi ekonomi, keadilan distributif, dan penghormatan terhadap martabat pekerja. GCG Indonesia tidak akan menjadi adil apabila pekerja tetap diperlakukan sebagai biaya produksi. Keadilan tata kelola perusahaan hanya dapat diwujudkan apabila pekerja diakui sebagai subjek internal perusahaan dan penerima manfaat yang sah dari penciptaan nilai korporasi.

#### Referensi

- Anggusti, M. (2015). *Pengaturan pengelolaan perusahaan untuk kesejahteraan tenaga kerja* [Disertasi doctoral, Universitas Sumatera Utara]. <http://repository.usu.ac.id/handle/123456789/44160>
- Blair, M. M., & Stout, L. A. (1999). A team production theory of corporate law. *Virginia Law Review*, 85(2), 247–328. <https://doi.org/10.2307/1073662>
- Barry, B. D., Febriani, R., & Firmansyah, M. B. (2026). Corporate social responsibility and business ethics in Indonesia: A Scopus-based bibliometric analysis (2005–2025). *Future Business Journal*, 12, Article 50. <https://doi.org/10.1186/s43093-026-00751-7>
- Cordova, E. (1982). Workers' participation in decisions within enterprises: Recent trends and problems. *International Labour Review*, 121(2), 125–140. <https://researchrepository.ilo.org/esploro/outputs/journalArticle/Workers-participation-in-decisions-within-enterprises/995274529602676>
- Deva, S. (2023). Mandatory human rights due diligence laws in Europe: A mirage for rightsholders? *Leiden Journal of International Law*, 36(2), 389–414. <https://doi.org/10.1017/S0922156522000802>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.2307/258887>



- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone. <https://dn721609.ca.archive.org/0/items/BusinessMoneyBooksarchive/Cannibals%20With%20Forks%20-%20The%20Triple%20Bottom%20Line%20of%2021st%20Century%20Business.pdf>
- Federal Republic of Germany. (1972). *Works Constitution Act (Betriebsverfassungsgesetz – BetrVG)*. Gesetze im Internet. [https://www.gesetze-im-internet.de/englisch\\_betrvg/index.html](https://www.gesetze-im-internet.de/englisch_betrvg/index.html)
- Federal Republic of Germany. (1976). *Co-Determination Act (Mitbestimmungsgesetz – MitbestG)*. Gesetze im Internet. <https://www.gesetze-im-internet.de/mitbestg/>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Friedman, M. (1970, September 13). *The social responsibility of business is to increase its profits*. The New York Times Magazine, 32–33, 122–126. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- Gressy, & Setiawan, T. (2024). Perkembangan penelitian corporate social responsibility (CSR) di Indonesia selama 15 tahun: Perspektif studi literatur. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 7(1), 897–914. <https://doi.org/10.36778/jesya.v7i1.1498>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Komite Nasional Kebijakan Governance. (2006). *Pedoman umum good corporate governance Indonesia*. KNKG. [https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/indonesia\\_cg\\_2006\\_id.pdf](https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/indonesia_cg_2006_id.pdf)
- Marzuki, P. M. (2014). *Penelitian hukum*. Kencana.
- Mawardani, H. A., & Harymawan, I. (2021). The relationship between corporate governance and integrated reporting. *Journal of Accounting and Investment*, 22(1), 51–79. <https://doi.org/10.18196/jai.v22i1.9694>
- McGaughey, E. (2016). The codetermination bargains: The history of German corporate and labour law. *Columbia Journal of European Law*, 23(1), 135–176. <https://researchonline.lse.ac.uk/id/eprint/61593/1/The%20codetermination%20bargains%20the%20history%20of%20german%20corporate%20and%20labour%20law.pdf>
- Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights. (n.d.). *Business and human rights*. Retrieved July 2, 2026, from <https://europe.ohchr.org/areas-of-work/business-and-human-rights>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *G20/OECD principles of corporate governance 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2013). *Roadmap tata kelola perusahaan Indonesia: Menuju tata kelola emiten dan perusahaan publik yang lebih baik*. Otoritas Jasa Keuangan.
- Page, R. (2018). *Co-determination in Germany: A beginner's guide*. Hans-Böckler-Stiftung. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/209552/1/hbs-ap-313.pdf>
- Rajagukguk, E. (2000). *Peranan hukum dalam pembangunan ekonomi*. Program Pascasarjana Universitas Indonesia.
- Republik Indonesia. (1945). *Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945*.
- Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan*.
- Republik Indonesia. (2007). *Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas*.
- Republik Indonesia. (2012). *Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas*.
- Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja Menjadi Undang-Undang*.
- Siegfried, I. E. D., Ginting, B., Sunarmi, & Siregar, M. (2023). Analisis yuridis persyaratan kepemilikan saham asing pada bidang usaha perkebunan kelapa sawit berdasarkan daftar negatif investasi. *Recht Studiosum Law Review*, 2(1), 52–68. <https://doi.org/10.32734/rsrlr.v2i1.11486>
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. W. Strahan and T. Cadell. <http://gesd.free.fr/smith76bis.pdf>
- Soekanto, S., & Mamudji, S. (1985). *Penelitian hukum normatif: Suatu tinjauan singkat*. Rajawali.
- Torres, L., Ripa, D., Jain, A., Herrero, J., & Leka, S. (2023). The potential of responsible business to promote sustainable work: An analysis of CSR/ESG instruments. *Safety Science*, 164, Article 106151. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106151>

- United Nations. (2011). *Guiding principles on business and human rights: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” framework*. United Nations Human Rights Office of the High Commissioner. [https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr\\_en.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf)
- Villiers, C. (2022). New directions in the European Union’s regulatory framework for corporate reporting, due diligence and accountability: The challenge of complexity. *European Journal of Risk Regulation*, 13(4), 548–566. <https://doi.org/10.1017/err.2022.25>
- Waagstein, P. R. (2011). The mandatory corporate social responsibility in Indonesia: Problems and implications. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 455–466. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0587-x>
- Wolfsteller, R., & Li, Y. (2022). Business and human rights regulation after the UN Guiding Principles: Accountability, governance, effectiveness. *Human Rights Review*, 23, 1–17. <https://doi.org/10.1007/s12142-022-00656-2>