

# CORPORATE GOVERNANCE, CSR DAN ETHICAL SUPPLY CHAIN PADA PERUSAHAAN PERTAMBANGAN (STUDI KASUS : PT. X )

Oleh: Veritia

## ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisa *corporate governance* (CG), *corporate social responsibility* (CSR) dan *ethical supply chain* (ESC) dilihat dari kerangka kebijakan dan tata kelola korporasi menurut manajemen perusahaan PT X, salah satu perusahaan tambang nikel di Indonesia.

Disain penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus, dimana manajemen internal dan kontraktor, diwawancara dengan kuesioner yang disusun berdasarkan studi pusaka dan *best practice*. Data analisis yang digunakan adalah metode analisa interaktif, dimana analisa data primer dan sekunder dilakukan setelah adanya pengumpulan data dengan tiga proses kegiatan yang dilakukan bersamaan yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi yang dilakukan secara simultan.

Hasil penelitian menyimpulkan terdapat beberapa wilayah yang perlu diperbaiki dalam CG, CSR dan *ethical supply chain* perusahaan, diantaranya dalam tata kelola perusahaan terkait prioritas kebijakan, kode perilaku, pelibatan *stakeholders* dalam adopsi kode perilaku global, tata kelola pada tingkat dewan komisaris, dan perlunya penanggung jawab ESC & pembagian tugas antar departemen terkait pemasok.

**Kata Kunci:** *Corporate Governance, Corporate Social Responsibility, Ethical Supply Chain*

## PENDAHULUAN

Secara global berbagai isu yang berhubungan dengan *corporate governance* (CG) menguat setelah runtuhnya beberapa raksasa bisnis dunia seperti Enron dan WorldCom di AS. Isu ini semakin menarik perhatian setelah berbagai lembaga keuangan multilateral, seperti World Bank dan ADB mengungkapkan bahwa penyebab krisis keuangan yang melanda berbagai negara, termasuk di Asia, adalah karena buruknya pelaksanaan praktik-praktik *corporate*

*governance* (Syakhroza, 2005 hal 3).

Begitu pula dengan munculnya konsep Tanggung Jawab Sosial (*Corporate Social Responsibility/CSR*) dan *Ethical Supply Chain*. Konsep-konsep ini timbul karena ada harapan-harapan para *shareholders* dan *stakeholders* yang tidak terpenuhi.

Ekspektasi terhadap tanggung jawab etis perusahaan saat ini juga berlaku pada proses pengelolaan *supply chain*. Neef (2004) menyatakan tingkat

kepedulian/kesadaran perusahaan-perusahaan untuk bertanggung jawab terhadap karyawan pemasok mereka meningkat maka akan mempengaruhi proses *supply chain management* mereka pula. Hal itu mendasari munculnya konsep *extended chain responsibility* pada area *supply chain management*.

Crane dan Matten (2004) menggambarkan bahwa perusahaan menghadapi suatu perluasan rantai tanggung jawab (*extended chain of responsibility*), karena *stakeholders* tidak hanya menuntut tanggung jawab atas produk perusahaan, tetapi juga praktek dari kontraktor/pemasok yang ikut berkontribusi pada produk tersebut, sampai penggunaan produk yang dapat membahayakan konsumen. Bahkan Amaeshi, dkk (2008) menyebutkannya sebagai *boundariless responsibility*, karena banyak perusahaan multinasional (MNCs) yang dituntut bertanggung jawab sepanjang *supply chain* mereka.

*Supply chain* bagi industri pertambangan memegang peranan penting. Lins dan Horwitz (2007) menyatakan industri pertambangan sangat bergantung dengan para pemasok/kontraktor hampir pada semua bagian operasionalnya. Mereka juga menyatakan sejak para pemasok dapat menghasilkan dampak lingkungan dan sosial

yang signifikan, maka semakin banyak perusahaan menuntut kinerja yang tinggi kepada para pemasoknya.

PT. X merupakan salah satu produsen nikel terkemuka di dunia. PT. X menghasilkan nikel dalam *matte* yaitu produk setengah jadi yang diolah dari bijih laterit dengan lokasi operasi penambangan utama di *Mining Town*, Sulawesi Selatan, Indonesia.

Hubungan antara pembeli (PT. X) dengan pemasok barang dan jasa (kontraktor) haruslah dikelola dengan baik. Jika tidak dikelola dengan baik tentu akan menimbulkan risiko antara lain: adanya demo, pemblokiran jalan, perusakan properti, dsb dan jika hal tersebut dibiarkan tentu akan berdampak negatif lebih luas bagi perusahaan, seperti produksi terhambat, produktivitas berkurang, moral karyawan menurun hingga laba menurun.

Berikut ini adalah beberapa penelitian terkait dengan *Corporate Governance*, CSR and *Ethical Supply Chain*: Hector Viveros (2016) menemukan adanya pengaruh oleh *stakeholders* untuk mengendalikan perusahaan tambang bertindak lebih bertanggungjawab dengan menggunakan mekanisme lima prinsip: permintaan, komunikasi, konseling, pengawasan dan ikatan.

Fawcett, Stanley E & Ogden, Jeffrey

A., et all (2006) menyatakan ada empat jenis dukungan manajemen yang dibutuhkan untuk mendapat tingkat tertinggi keberhasilan dalam rantai pasokan yakni dukungan manajemen teratas.

Bjorklund (2010) memberikan sebelas kegiatan yang berguna sebagai tolok ukur dalam mengevaluasi kegiatan pembelian suatu perusahaan. Pretious dan Love (2006) melakukan penelitian mengenai latar belakang ketertarikan para retailer pada *sourcing ethics* dan pengembangan *code of conduct* sebagai petunjuk bagi ritel pembelian profesional. Sedangkan Preuss (2009) melakukan penelitian mengenai *ethical sourcing codes* pada perusahaan di Inggris yang telah mengadopsi FTSE100, penelitian dilihat berdasarkan luasan, isi dan batasannya.

Berdasarkan hal tersebut penting untuk melihat praktik *corporate governance*, CSR dan *ethical supply chain* disetiap perusahaan tidak terkecuali pada industri pertambangan. Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam pengembangan *corporate governance*, CSR, dan *ethical supply chain* di Indonesia.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Corporate Governance

Menurut Solomon, Jill & Solomon,

Aris (2004) *Corporate governance* adalah sebuah sistem dari suatu perbandingan dan keseimbangan, baik itu internal dan eksternal perusahaan, dimana untuk meyakinkan bahwa suatu perusahaan tidak melepaskan tanggung jawab kepada seluruh pemangku kepentingan dan bertindak dengan cara tanggung jawab sosial di seluruh area dari suatu kegiatan bisnis mereka.

Istilah “*Corporate Governance*” itu sendiri pertama kali diperkenalkan oleh *Cadbury Committee* di tahun 1992 dalam laporan mereka. Laporan ini dipandang sebagai titik balik yang sangat menentukan bagi praktik *corporate governance* di seluruh dunia. Menurut *Cadbury Report* dalam Tjager, I Nyoman & Alijoyo, F Antonius, dkk (2003, hal 26) definisi *corporate governance* adalah suatu sistem yang berfungsi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi.

Perkembangan *corporate governance* itu sendiri dapat dilihat sebagai upaya untuk mengakomodasi berbagai kepentingan *stakeholders* yang berhubungan dengan korporasi. Syakhroza (2005, hal 10 ) menyimpulkan bahwa akan ada masalah *corporate governance* jika terdapat (potensi) konflik kepentingan di dalam perusahaan.

**Kontraktor/ Pemasok Sebagai Stakeholders**

Kontraktor/pemasok adalah

*stakeholder* atau pemangku kepentingan suatu perusahaan yang dapat dirugikan atau mendapat manfaat dari perusahaan, atau haknya dapat dilanggar atau dihormati oleh perusahaan (Crane dan Matten, 2010).

Crane dan Matten (2010) berdasarkan Rowley (1997) menyebutkan bahwa dalam *network model stakeholder theory of the firm*, *stakeholder* perusahaan (pemasok/kontraktor) juga punya hak dan kewajiban terhadap *stakeholder* mereka sendiri, yang seterusnya juga punya kewajiban terhadap *stakeholder* mereka sendiri. Secara umum *ethical supply chain* berdasarkan pada *network model*.

Dalam konteks CSR di Indonesia, hubungan antara prinsipal dengan perusahaan lokal sebagai *supplier* ataupun rekanan, tidak saja berdiri diatas klausul kontrak dan perhitungan ekonomi saja, namun juga perlu memperhitungkan dampak sosial ekonomi juga (Fajar ND, 2010).

Hubungan dengan pemasok/kontraktor ini memang agak pelik, karena adanya kepentingan yang berbeda. Perusahaan yang membeli barang/jasa menginginkan kontrak yang *value-for-money*, dengan kualitas barang/jasa yang optimal, yang dipasok oleh perusahaan yang berkinerja lingkungan dan sosial yang baik pula, sehingga perusahaan aman dari tuduhan

tidak menerapkan rantai pasokan yang etis. Sementara pemasok/kontraktor menginginkan kontrak terbaik untuk memaksimalkan pendapatan sambil meminimalkan biaya, termasuk soal lingkungan dan sosial, terutama ketenagakerjaan (Neef, 2004 dan Mamic, 2005).

### **Corporate Social Responsibility**

Dalam dunia praktis perusahaan maupun akademis, *corporate social responsibility* diartikan beragam (Dahlsrud, 2008). Salah satu definisi yang relevan dalam kaitan dengan etika bisnis adalah definisi menurut Carroll dan Bucholtz (2009) bahwa tanggung jawab sosial perusahaan menekankan pada ekspektasi masyarakat secara ekonomi, hukum, etika dan philantropi.

Amaeshi, dkk (2008) mendefinisikan CSR sebagai komitmen suatu organisasi melakukan usahanya dengan berperilaku baik ekonomi dan lingkungan yang berkelanjutan dengan mengenali harapan/kepentingan para *stakeholdersnya*.

CSR di Indonesia diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2007 tentang penanaman modal (Fajar ND, 2010), pasal 15 huruf b, juga diatur dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang

Perseroan Terbatas (Fajar, 2010) pasal 1 angka 3: (Fajar ND, 2010).

Dahlsrud (2008) menyatakan dari 37 definisi CSR yang dianalisa, menunjukkan suatu fenomena. Namun berbagai definisi tersebut gagal menyajikan suatu petunjuk bagaimana mengelola tantangan yang ada didalam fenomena itu. Karena itu yang terpenting adalah bukan definisi CSR, tetapi bagaimana memahami CSR, membangun tanggung jawab sosial kedalam suatu konteks, dan bagaimana hal itu digunakan ketika strategi usaha dikembangkan.

Lins dan Horwitz (2007) secara khusus meneliti soal keberlanjutan (*sustainability*) dalam industri pertambangan. Dari lima perusahaan yang diteliti, AngloAmerican menempati posisi tertinggi terbaik, sementara CVRD dan Inco menempati posisi bawah.

### **CSR Rantai Pasokan**

Berubahnya lingkungan bisnis, dimana perusahaan dituntut bertanggung jawab tidak hanya sebatas hukum (Andersend dan Larsen, 2009) membuat fungsi pembelian menjadi terkait dengan CSR dan mengalami perkembangan, dan oleh Bjorklund (2010) dikenal sebagai *Social Responsible Purchasing* (SRP).

Namun Pretious dan Love (2006) memberikan istilah *Purchasing Social*

*Responsibility* (PSR) yang mencakup isu-isu yang sangat luas, seperti: pekerja anak, kondisi kerja yang berbahaya bagi kesehatan dan keamanan kerja, serta penyuapan dan korupsi sebagai masalah khusus dalam *ethical sourcing*.

Carter dan Jennings (2002) menemukan bahwa CSR dapat meningkatkan hubungan pemasok dan kinerja. Kemudian Roberts (2003) menyatakan adanya hubungan antara reputasi, CSR dengan kondisi jaringan pemasok.

### **Ethical Supply Chain**

Setelah konsep PSR, ada konsep tanggung jawab lain yaitu melakukan *Ethical Supply Chain*. Menurut laporan UNGC (2010), penting untuk melakukan *ethical supply chain* karena di setiap siklus pembuatan suatu produk terdapat dampak sosial dan lingkungan atau eksternalitas pada lingkungan dan manusia. Karena itu perusahaan perlu memastikan akuntabilitas para pemangku kepentingan di sepanjang rantai pasokannya agar memenuhi aturan/standar.

Seuring, dkk (2008) dalam Bjorklund (2010) menggambarkan area keberlanjutan dan *Supply Chain Management* merupakan isu yang penting dan berkembang sangat cepat, sayang studi pustaka yang disampaikan terlalu konseptual dan sulit

untuk menjadi petunjuk praktis.

Pembahasan berikut akan mensintesis tiga sumber utama untuk melakukan pengelolaan *ethical supply chain* yakni Neef (2004), Bjorklund (2010) dan AccountAbility dan Insight Investment (2004) sebagai *best practice*, juga disertai hasil penelitian dari berbagai jurnal menjadi suatu kerangka untuk membahas *ethical supply chain management*.

Berikut penjelasan *ethical supply chain management* yang dapat membantu perusahaan mengevaluasi kebijakan, sistem dan praktik *corporate governance* disepanjang rantai pasokannya:

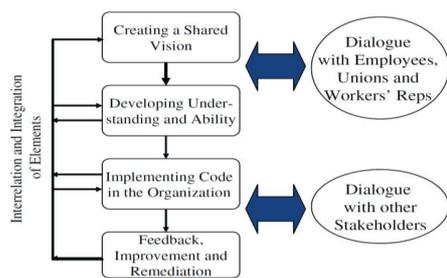
### **1. Komitmen, Prioritas Dan Kode Etik Perilaku**

Fungsi pembelian secara umum dipersepsikan sebagai sangat berparadigma komersial dan tidak memperhatikan masalah etik (Drumwright, 1995 dalam Crane dan Matten, 2010), karena keputusan komersial (yang paling murah, *value-for-money*) secara umum dipersepsikan tidak sejalan dengan penerapan berbagai standar nonkomersial, seperti kasus Foxconn. Oleh sebab itu Jamison dan Murdoch (2005) menekankan pentingnya membuat kode etik/perilaku khusus untuk kontraktor/pemasok dan berbeda dengan kode etik perusahaan yang berlaku internal.

Terdapat beragam definisi mengenai *code of conduct*, berikut beberapa definisinya: Mamic (2005) mendefinisikan *code of conduct* sebagai satu kumpulan petunjuk dengan berbagai isu didalamnya. Crane dan Matten (2010) mendefinisikan *code of ethics* yang juga disebut *code of conduct* sebagai suatu kumpulan perilaku etis tertentu yang diharapkan untuk diikuti oleh karyawan.

Ada empat jenis kode etik menurut Crane dan Matten (2010): (1) *Organizational/corporate code of ethics*, yang berlaku hanya pada suatu organisasi. (2) *Professional code of ethics*. Saat ini profesional pembelian yang tergabung dalam organisasi seperti Chartered Institute of Purchasing and Supply juga harus menaati kode etik profesional mereka (CIPS, 2009). (3) *Industry code of ethics*. Industri pertambangan mempunyai asosiasi International Council on Mining and Metals (ICMM) yang pada tahun 2003 mengeluarkan *Sustainable Development Framework* (semacam *code of conduct* bagi anggotanya, meski tidak disebut *code of conduct*) (ICMM, 2003). Kerangka tersebut kemudian dilengkapi dengan komitmen pada 2008 untuk pelaporan keberlanjutan, dan *independent assurance*. X Brazil (termasuk PT. X) tidak menjadi anggota asosiasi ini. (4)

*Programme/group code of ethics*. Kode etik semacam ini biasanya dikeluarkan oleh semacam koalisi organisasi yang mempunyai kepentingan sama, misalnya kode etik bagi yang ingin mendapatkan sertifikasi *Fair Trade*.



Sumber: Mamic, 2005

**Gambar 1**  
**Proses Implementasi Kode Perilaku**

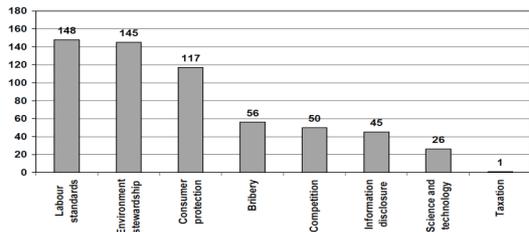
Mamic (2005) menyebutkan bahwa proses pembentukan visi (termasuk kode perilaku) pada tingkat perusahaan MNC dan pemasok/kontraktor sangatlah penting. Ini perlu didorong oleh keterlibatan aktif manajemen atas, karena tanpa keterlibatan mereka implementasi visi baru sulit berjalan karena kurangnya sumber daya atau karena tentangan internal karena akan ada perubahan prioritas perusahaan (lihat gambar 1).

Neef (2004) menyebutkan hal serupa bahwa perlu ada komitmen tingkat tinggi untuk memperkenalkan *corporate ethical supply chain policy*, pernyataan nilai perusahaan, dan kode perilaku. Kemudian juga manajemen senior juga secara aktif mendorong dan berpartisipasi dalam

pembuatan kebijakan, serta selalu mendorong manajemen menengah dan bawah untuk menerapkan kebijakan ini.

Dari segi konten, AccountAbility dan Insight Investment (2004) menekankan adopsi terhadap standar yang diterima secara internasional, seperti ILO, yang diakui sebagai *best practices* dalam kode etik. Jamison dan Murdoch (2005) menyatakan umumnya kode perilaku meminta pemasok/kontraktor untuk mematuhi hukum yang berlaku dan beberapa standar internasional, seperti ILO dan Piagam Kemanusiaan dari UN.

Konten visi dan kode perilaku biasanya berisi beberapa isu yang menjadi perhatian masyarakat dan industri serta adopsi dari berbagai standar internasional atau kode etik industri atau asosiasi. Studi oleh OECD (2001) menemukan bahwa berdasarkan survai terhadap 246 kode etik dari 23 negara, mayoritas berisi komitmen dalam bidang ketenagakerjaan (disebut dalam 148 kode) dan lingkungan (145). Isu lainnya seperti perlindungan konsumen dan suap tidak mendapat perhatian seluas kedua hal di atas. (Gambar 2)

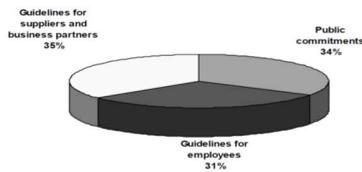


Sumber: OECD (2001)

**Gambar 2**

**Konten dalam Kode Perilaku**

Dari segi sasaran audiens kode, OECD (2001) juga menemukan tiga kategori utama kode perilaku perusahaan, yaitu 1) kode perilaku untuk pemasok/kontraktor dan mitra bisnis, 35%; 2) komitmen publik, 34%; dan 3) kode perilaku untuk karyawan perusahaan, 31%. (Gambar 3)



Sumber: OECD (2001)

**Gambar 3**

**Segi Sasaran Audiens dalam Kode Perilaku**  
**2. Formulasi Ethical Supply Chain Policy**  
**Dan Adopsi Kode Induk**

Mamic (2005) menemukan bahwa dalam formulasi visi baru, biasanya MNC mempunyai satu visi yang bersifat global, dan kemudian diterjemahkan dan diadopsi untuk tiap-tiap perusahaan cabang oleh suatu tim khusus. Proses adopsi ini dilakukan dengan melihat kekhususan hukum, aturan, kode perilaku lainnya, seperti inisiatif industri tertentu yang lebih maju atau standar

internasional seperti dari ILO atau OECD. Kode etik kelompok perusahaan MNC ini sesuai dengan pengertian *organizational boundary* yang dimaksud oleh GRI (2011). Andersen dan Larsen (2009) menemukan bahwa CSR untuk rantai pasokan adalah melekatnya CSR di dalam seluruh organisasi, termasuk anak perusahaan dan para pemasok yang tak punya keterkaitan organisasi.

**3. Pelibatan Stakeholders Dalam Adopsi Kode Perilaku Global**

Proses formulasi/adopsi CoC ini juga perlu melibatkan dialog dengan *stakeholder* internal perusahaan, seperti karyawan, serikat pekerja (lihat gambar 1, Mamic: 2005). Neef (2004) juga menekankan perlunya pelibatan pemangku kepentingan eksternal, seperti komunitas lokal, pemerintah, aktivis dan mitra bisnis perusahaan. Hal yang sama dikatakan oleh Fransen dan Kolk (2007) dalam Preuss (2009) bahwa kode yang dibuat jauh melebihi tingkatan perusahaan perseorangan adalah kode yang memasukkan potensi eksternal *stakeholders* seperti NGO atau pemerintah, dimana mereka menawarkan untuk bertukar pengetahuan disepanjang batas-batas perusahaan, dan membangun konsesi dengan *stakeholders* yang lebih luas lagi.

AccountAbility dan Insight

Investment (2004) bahkan mensyaratkan keterlibatan dalam organisasi semacam Ethical Trading Initiative, yang artinya anggotanya mengadopsi standar dari organisasi tersebut sebagai *Programme/group code of ethics*.

#### **4. Tata Kelola Di Dewan Komisaris Dan Direksi**

AccountAbility dan Insight Investment (2004) menyebutkan lebih spesifik lagi, bahwa dari segi tata kelola, perlu ada keterlibatan pada level *executive board sub-committee* atau *executive board member*.

Dalam praktek di berbagai MNC, *ethical supply chain policy* ini ditandatangani oleh pejabat senior perusahaan, seperti oleh CEO di Anglo American Plc (2010), Head of Global Business Service di Rio Tinto (2011), serta VP dan Chief Procurement Officer di IBM (2004). Kemudian perlu ada perhatian tingkat tinggi dari dewan komisaris (dalam sistem tata kelola Indonesia dalam sub komite di bawah Dewan Komisaris terkait pembangunan berkelanjutan atau sosial dan lingkungan hidup).

#### **5. Penanggung Jawab Dan Pembagian Tugas Antar Departemen**

Setelah ada komitmen tingkat tinggi, visi dan kebijakan baru tersebut harus diimplementasikan dalam manajemen

perusahaan. Neef (2004) menyebutkan perlunya *alignment* (proses penyamaan) manajemen menengah dan yang dibawahnya, untuk menerapkan kebijakan tersebut.

Mamic (2005) menemukan pola pembagian peran di antara berbagai departemen, yaitu *CSR, Purchasing, HR dan Produc Design/Development* dengan berbagai kepentingan mereka, yang kadang bertentangan, seperti bagian *purchasing* yang prioritasnya *value-for-money* dan kurang memprioritaskan isu ketenagakerjaan perusahaan kontraktor, dengan CSR yang ingin menjaga reputasi perusahaan.

Jika kebijakan sudah dapat diterima seluruh tingkat manajemen dan karyawan dalam organisasi dan tidak terbatas pada manajemen atas, kode perilaku perlu disatukan bukan hanya pada strategi dan kebijakan tetapi juga ke dalam sistem manajemen, proses organisasi dan budaya dimana dapat mempengaruhi kehidupan sehari-hari (Nijhof dkk, 2003). Hal yang sama dikatakan oleh Pedersen dan Andersen (2006) namun selain komitmen juga diperlukan motivasi.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Metode penarikan sampel yang digunakan

pada penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu penarikan sampel berdasarkan pertimbangan dimana sampel yang dipilih didasarkan pada motif dan target tertentu, sampel disini adalah para narasumber dan informan (Basrowi dan Suwandi, 2008).

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari: **1)Wawancara Perorangan**, Wawancara yang digunakan kepada para narasumber lima orang karyawan PT. X dan enam orang karyawan kontraktor adalah wawancara semi terstruktur. **2. Dokumentasi**, Menurut Moleong (2008) dalam Herdiansyah (2010, hal 145) dokumen resmi dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu dokumen internal dan dokumen eksternal.

Alat instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah daftar wawancara semi terstruktur, catatan lapangan, kamera digital, dan rekaman wawancara yang dilakukan dengan menggunakan *handphone*.

Penelitian ini tidak memiliki kriteria khusus dalam penyeleksian narasumber sepanjang mereka bersedia dan dipercaya memahami konteks *ethical supply chain* serta dapat berkontribusi di penelitian ini.

Agar kredibilitas penelitian ini bisa dipenuhi maka dilakukan triangulasi data yaitu memeriksa kebenaran data yang

telah diperoleh dari pihak-pihak yang dapat dipercaya baik itu data primer maupun sekunder. (Usman dan Akbar, 2003)

Metode analisa data yang digunakan adalah menggunakan analisis interaktif. Kemudian untuk penyajian data, penulis membuat tabel seluruh pertanyaan dan jawaban dari para pewawancara mengumpulkannya secara tersusun rapih hingga bisa dianalisa. Data seperti catatan hal-hal penting, data dari perusahaan terkait tema penelitian, catatan penting dari laporan tahunan, keberlanjutan, pemberdayaan masyarakat semuanya dicatat dan dikumpulkan agar mudah dipahami.

Pada akhirnya, penulis menarik kesimpulan/verifikasi. Semua proses analisa data ini dilakukan berlanjut, berulang-ulang dan terus menerus hingga ditemukan kesimpulan akhir. (Miles dan Huberman, 1992).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Objek Penelitian

PT. X berdiri sejak 1968 dengan nama PT. Y. Mulai 27 September 2011, telah berubah nama menjadi PT. X sesuai persetujuan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa. Perubahan nama itu dibuat untuk menyelaraskan PT. X Perseroan secara lebih baik dengan operasi X lainnya di seluruh

dunia, setelah dibeli oleh perusahaan tambang X dari Brazil, dari pemilik lamanya Y Ltd. dari Kanada. Pemakaian nama PT. Y atau PT. X akan bergantian digunakan, sesuai konteks dan waktunya (sebelum 27 September 2011 akan disebut PT. Y).

PT. X merupakan perusahaan multinasional produsen nikel utama dunia. Nikel adalah logam serba guna yang berperan penting meningkatkan taraf hidup dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Seluruh produksi dijual berdasarkan kontrak jangka panjang kepada pabrik pemurnian di Jepang.

PT. Y hanya beroperasi di Indonesia dan landasan operasinya berdasarkan Kontrak Karya dengan Pemerintah Indonesia pada 27 Juli 1968 yang sudah diperbarui pada 15 Januari 1996 dan berlaku sampai 28 Desember 2025. Area perusahaan seluas 218.529 ha, meliputi wilayah Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, dan Sulawesi Tengah, yang sejak 2010 telah dikembalikan sebesar 28.000 ha.

## **Corporate Governance, CSR dan Ethical Supply Chain**

### **1. Komitmen, Prioritas Kebijakan dan Kode Etik Perilaku**

PT. X menyatakan komitmen perusahaan dalam *sustainable development* dan *ethical supply chain* terlihat pada visi, misi, sasaran strategis dan nilai-nilai yang

ada (PT Y, 2010)

Fokus utama dari kode etik/*code of conduct* PT. X adalah melakukan praktik tata kelola perusahaan yang baik dan mencapai tujuan usaha dengan tanggung jawab sosial, menghargai karyawannya, melestarikan lingkungan hidup dan berkontribusi terhadap pengembangan masyarakat secara aktif.

Pemahaman karyawan internal PT. X terhadap fokus utama *code of conduct* perusahaan yaitu perusahaan fokus kepada nilai-nilai perusahaan, keberlanjutan dan komitmen perusahaan, visi dan misi, serta komitmen. Berikut salah satu kutipan yang menyatakan hal tersebut:

“Menurut saya komitmen, integritas dan *corporate value* merupakan fokus utama dari *code of conduct* PT. X” (Darwis, wawancara, 26/09/11).

Dari berbagai poin, ada beberapa poin penting terkait *ethical supply chain* dalam kode etik perilaku karyawan PT X, ternyata belum semua karyawan mengerti adanya bagian yang menyatakan tentang *ethical supply chain* di dalam kode perilaku dan kebijakan strategis perusahaan. Tiga orang yaitu Ashraf, Bambang dan Darwis mengatakan ada bagian yang menyatakan tentang *ethical supply chain* dalam *code of conduct* perusahaan, berikut contoh dari salah satu kutipan yang menggambarkan hal itu:

“Ya ada di *business of conduct* dan *code of*

*conduct* departemen SCM khususnya sasaran perusahaan..ada tapi tersirat” (Ashraf, wawancara, 27/09/11).

Rudi mengatakan tidak tahu tapi mungkin ada, sedangkan Endi mengatakan tidak ada secara umum, berikut kutipan yang menggambarkan hal tersebut:

“Tidak tahu, tapi mungkin ada dibagian sasaran perusahaan” (Rudi, wawancara, 27/09/11).

“Secara umum dalam *code of conduct* tidak ada (sambil membaca-baca *code of conduct* dalam komputernya)” (Endi, wawancara, 29/09/11).

Dalam kode perilaku karyawan sudah mencakup beberapa poin yang terkait dengan *ethical supply chain policy*, maka tidak ada kode perilaku khusus bagi staf PCW. Sebagai bagian dari peningkatan profesionalisme, staf PCW banyak yang dibiayai perusahaan untuk mengambil sertifikasi dari CIPS (*Certified Institute of Purchasing and Supply*), organisasi profesi pembelian yang bergengsi. CIPS mempunyai kode profesional yang komprehensif yang berlaku bagi anggota dan pemegang sertifikatnya. Dengan sertifikasi profesional ini, maka standar kompetensi dan profesional yang harus dipenuhi oleh staf pembelian akan semakin tinggi. Selain itu, kode perilaku untuk karyawan dan kontraktor juga mengambil substansi dari kode profesional CIPS.

PT. X telah memiliki kebijakan terkait *ethical supply chain*, yaitu berupa kode perilaku kontraktor (*Business Conduct Guidelines & Ethical Practices Policy*) yang

di komunikasikan melalui surat edaran Manajer SCM (*Supply Chain Management, sekarang GM Purchasing, Contract & Warehouse*) pada 26 September 2005, yang berisi pernyataan komitmen PT. Y pada aspek ketenagakerjaan kontraktor/pemasok. Pernyataan komitmen PT. Y ini telah disahkan oleh *Chief Of Operation (COO)* PT. Y. Pernyataan komitmen ini diadopsi dari Y Ltd dan sumber lainnya, serta disesuaikan dengan kondisi lokal. Kode ini belum mengalami perubahan sejak 2005.

Pada tahun 2005, PT. Y juga telah mengeluarkan *Environment, Health & Safety Policy* yang ditandatangani langsung oleh CEO dan COO dan dibagikan ke seluruh departemen dan pemasok lengkap dengan tanda tangan CEO dan COO tersebut. Kebijakan EHS tersebut merupakan adopsi *Environment, Health & Safety Policy* dari induk perusahaan Y Ltd, dan ditandatangani oleh CEO dan COO Y Ltd. EHS Policy ini kemudian diperbarui pada tahun 2008 dan ditandatangani oleh CEO dan COO PT. Y.

Berdasarkan temuan tersebut, komitmen *ethical supply chain policy* perlu ada pijakannya pada kebijakan strategis perusahaan, yaitu pada Visi, Misi dan Nilai-Nilai Perusahaan, serta dioperasionalkan dalam bentuk kode perilaku bagi karyawan dan kontraktor. Pijakan dalam kebijakan

tingkat tinggi perusahaan ini dapat berbentuk komitmen terhadap pembangunan berkelanjutan, komitmen untuk selalu bertindak etis, dan mendukung standar kinerja lingkungan, kesehatan dan keselamatan kerja serta ketenagakerjaan yang progresif, baik pada internal perusahaan maupun pada mitra bisnis perusahaan.

Pernyataan Visi dan Misi ini secara jelas mengkomunikasikan komitmen *sustainability* dari PT. X. Dalam pernyataan Visi, dinyatakan bahwa perusahaan akan melebihi standar kesempurnaan dalam manajemennya, sejak eksplorasi sampai operasional. Ini mencerminkan komitmen perusahaan untuk tidak hanya memperhatikan tanggung jawab Ekonomi dan Hukum, tetapi juga Etis dan Filantropis, dalam kerangka piramida CSR Carrol dan Buccholtz (2010). Dalam pernyataan Misi, komitmen *sustainability* juga terlihat jelas sebagai faktor penting dalam operasi perusahaan mentransformasi sumber daya mineral di Indonesia.

Sasaran strategis dan nilai ini juga menggambarkan komitmen *sustainability* dan *triple bottom line* dari PT. X. Sasaran pertama menggambarkan komitmen lingkungan dan keselamatan kerja perusahaan. Sasaran kedua menyatakan komitmen ekonomi perusahaan kepada

pemegang saham, dan ketiga komitmen sosial kepada berbagai pihak, yang dalam Piramida CSR Carrol dan Buccholtz (2010) disebut sebagai tanggung jawab ekonomi kepada pemegang saham, karyawan, pemerintah, pelanggan dan pemasok.

Pada sasaran perusahaan terdapat bagian terkait praktik etis rantai pasokan yaitu perusahaan berkomunikasi secara pro-aktif dengan para pemangku kepentingannya termasuk pemasok. Nilai-nilai perusahaan menjadi pemandu perilaku operasi perusahaan, dengan penekanan yang kuat terhadap *sustainability*, seperti pernyataan etika dan transparansi, kesempurnaan kinerja, tanggung jawab ekonomi, sosial dan lingkungan hidup, serta prioritas kesehatan dan keselamatan.

Namun sayang, masih banyak para karyawan internal yang belum memahami akan *code of conduct* perusahaan terutama terkait dengan *ethical supply chain* ini. Padahal seharusnya *code of conduct* melekat pada setiap masing-masing karyawan, manajemen perusahaan, proses organisasi dan budaya dimana dapat mempengaruhi kehidupan sehari-hari (Nijhof dkk, 2003).

Dari sisi prioritas, kebijakan (visi, nilai, kode perilaku yang terkait dengan CSR atau pembangunan berkelanjutan dan *ethical supply chain*) perlu ditetapkan pada level

tertinggi perusahaan, baik melalui review Dewan Direksi maupun Dewan Komisaris, agar visi tersebut dapat diterjemahkan dalam prioritas dan kebijakan manajemen dan ditandatangani oleh pejabat senior perusahaan (CEO, COO atau anggota dewan direksi yang menangani fungsi *purchasing*).

Komitmen *ethical supply chain* PT. X sudah sejalan dengan Neef (2004) dan Mamic (2005) yang menyatakan kebijakan memerlukan komitmen tingkat tinggi. Komitmen PT. X dinyatakan dengan adanya *code of conduct* bagi kontraktor dalam hal sosial (terutama ketenagakerjaan, integritas etis/ konflik kepentingan) dan sedikit menyinggung EHS (karena diatur dalam EHS policy tersendiri), yang ditandatangani oleh Manajemen Senior (Manajer SCM, sekarang GM PCW, yang telah disetujui oleh COO). Sehingga prioritas kebijakan yang dikeluarkan PT. Y kurang kuat karena surat edaran kode perilaku kontraktor ditandatangani oleh Manajer bukan COO langsung.

Sebaiknya *supplier code of conduct* perlu ditandatangani dan dikomunikasikan ke seluruh kontraktor melalui surat oleh CEO, COO atau anggota dewan direksi yang menangani fungsi *purchasing* atau bahkan ditaruh di media seperti web perusahaan untuk menunjukkan komitmen manajemen

atas yang kuat.

Akan lebih baik lagi jika kode etik perilaku kontraktor selalu diperbaharui dan dievaluasi tiap tahunnya dan ditandatangani oleh dewan direksi yang menangani bagian pembelian.

Kode perilaku seharusnya mencakup harapan-harapan dan yang harus dihindari dari segi sosial dan lingkungan. kode perilaku di PT. X lebih mencakup sosial terutama ketenagakerjaan, komitmen profesionalisme dan integritas/kepentingan, sedangkan standar lingkungan diatur terpisah dalam EHS *policy*. Menjadikan kode tersebut kurang komprehensif.

Walau terpisah, namun PT. X memperkenalkan *business conduct* dan EHS *policy* selalu disampaikan bersama-sama, misalnya pada saat menandatangani kontrak juga menandatangani *business conduct* dan EHS *policy*. Sebaiknya tiap tahun juga diberikan *refreshment* kepada para karyawan dalam bentuk surat kepada para kontraktor.

## **2. Formulasi *Ethical Supply Chain Policy* dan Adopsi Kode Induk**

PT. X juga membuat pedoman perilaku untuk kontraktor yang dibangun di atas dasar nilai-nilai integritas, kejujuran dan rasa hormat. Kontraktor serta mitra bisnis PT. X harus memenuhi ketentuan hukum, peraturan dan persyaratan lain dan

dilampirkan di dalam kontrak kerja mereka, dan harus ditandatangani sebagai bukti bahwa kontraktor memahami dan menerima standar-standar yang dimiliki oleh PT. X.

Kode perilaku untuk kontraktor secara resmi disebut sebagai **Y Supplier Conduct Guidelines and Ethical Practices Policy/ Pedoman Tentang Perilaku Supplier di PT. Y dan Kebijakan Praktek-Praktek Yang Etis**, pada dasarnya merupakan adopsi dari Y Ltd. Kanada (sebelum diakuisisi oleh X Brazil) yang berlaku menyeluruh untuk semua perusahaan dibawah Y Ltd. Seorang *superintendent* di SCM pada saat itu tahun 2005 diberi tugas melakukan adopsi terhadap kebijakan global Y Ltd. dan menyesuaikan dengan standar yang berlaku internasional dan konteks di PT. Y, seperti ILO dan OECD, serta kode profesional dari CIPS (*Chartered Institute of Purchasing and Supply*).

Kode perilaku kontraktor PT. Y sendiri sudah sesuai dengan standar internasional dari ILO, OECD dan UN Global Compact. Dimana PT Y tidak mempekerjakan anak-anak, tidak mempekerjakan dengan paksaan, tidak membayar gaji yang rendah, tidak ada kondisi kerja yang buruk, adanya keamanan dan kesehatan yang layak, dan tidak mengintimidasi pekerja yang

mempertahankan hak mereka. (PT. Y (2005), ILO (2003 ), OECD (2008) dan UNGC (2011).

Berdasarkan hal tersebut, kode perilaku dari perusahaan induk perlu disesuaikan dengan kondisi lokal, tetapi tetap mengacu pada standar yang berlaku internasional, seperti dari ILO atau OECD dan kode perilaku untuk karyawan dan kontraktor perlu mencantumkan praktek yang yang diharapkan maupun yang perlu dihindari (AccountAbility dan Insight Investment, 2004, dan Jamison dan Murdoch, 2005).

Kode perilaku untuk kontraktor di PT. X pada dasarnya merupakan adopsi dari Y Ltd Kanada pada tahun 2005 dan disetujui oleh COO sebagai bagian dari 3P (Program Peningkatan Produktivitas). Ini sesuai praktek yang baik, dimana komitmen *ethical supply chain* berlaku dalam satu kelompok perusahaan, sesuai pengertian GRI bahwa *organizational boundary*, mengakui adanya pengaruh perusahaan terhadap *upstream* dan *downstream supply chain (operational boundary)*. PT. Y juga menyesuaikan kode global dari Y Ltd dengan kondisi lokal, ditambah dengan referensi lain dari standar yang berlaku internasional, seperti dari ILO dan kode profesional CIPS.

Sebaiknya kode perilaku etis tersebut

dilakukan pemutakhiran yang mengacu ke *Sustainable Development Framework group X global*, agar ada keseragaman satu group.

### **3. Pelibatan Stakeholders Dalam Adopsi Kode Perilaku Global**

Sebenarnya induk perusahaan di Brazil, telah mengadopsi *Sustainable Development Framework* yang mengacu ke ICMM (*International Council of Mining and Metals*), organisasi industri pertambangan dan logam, yang membuat standar pembangunan berkelanjutan. Tetapi belum terdengar upaya dari PT. X untuk memutakhirkan *business conduct* kontraktor sesuai dengan kerangka ICMM.

“Tidak pernah melibatkan *stakeholder* lain karena PT. Y sudah langsung mengadopsi dari Y limited...d disesuaikan dengan kondisi PT. Y sendiri dan tentu mengadopsi standar-standar internasional...” (Ashraf, wawancara, 27/09/11).

Namun implementasi *ethical supply chain* ditemukan adanya pelibatan *stakeholders* kontraktor, pemerintah, tokoh masyarakat, dsb, khususnya untuk program ICSF (*Integrated Contractor System Framework*). Berikut salah satu kutipan yang menggambarkan hal tersebut:

“Ya..bisa dibilang ya, sebagai patokannya adanya ICSF sebelum semua sistem dibuat sendiri. Tahun 2008/2009 program ICSF dibuat dengan melibatkan para *stakeholders*” (Bambang, wawancara, 29/09/11).

“Ada forum diskusi, diskusi secara langsung dengan kontraktor dan masyarakat juga PT Y. Sekarang hasil ICSF sudah dijadikan sistem...”(Bambang, wawancara, 29/09/11). Berdasarkan hal tersebut, dari segi

proses adopsi, memang belum tampak partisipasi dari pihak lain secara internal (staf lain di SCM atau departemen lain) dan pelibatan pihak luar, terutama kontraktor maupun dinas yang terkait (Dinas Ketenagakerjaan dan Bapedal/Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Daerah). Padahal pelibatan *stakeholders* diperlukan supaya ada partisipasi yang membuat mereka merasa memiliki kode perilaku tersebut (Neef, 2004).

### **4. Tata Kelola Pada Tingkat Dewan Komisaris**

Sampai pertengahan tahun 2008, PT. Y mempunyai Komite Penasihat, yang dibentuk oleh Dewan Komisaris, bertugas memberikan nasihat kepada Dewan Komisaris dan Dewan Direksi mengenai *seluruh aspek keindonesiaan operasi dan kebijakan PT. Y, dengan penekanan khusus pada hubungan PT. Y dengan pemerintah pusat dan menjembatani hubungan dengan penduduk setempat*. Komite Penasihat diwajibkan bertemu empat kali setahun (PT. Y, 2007). Komposisi keanggotaan pada tahun 2007 adalah tiga orang warga negara Indonesia, dua orang merupakan anggota Dewan Komisaris, yang juga mantan menteri pertambangan dan mantan duta besar, dan satu orang independen, yang merupakan tokoh masyarakat lokal *Mining Town* dan

mantan pejabat tinggi Departemen Sosial dan Pendidikan (PT. Y, 2008). Pada tahun 2008, PT. Y secara resmi membubarkan Komite Penasihat setelah dikaji oleh konsultan independen dalam *Corporate Governance Review* (PT. Y, 2009). Pada tahun 2007, Komite ini sudah tidak mengadakan pertemuan lagi.

Komite lainnya adalah Komite Urusan Regional, yang dibentuk Dewan Komisaris pada akhir tahun 2006 (PT. Y, 2007). Komite ini terdiri dari tiga anggota warga negara Indonesia yang diangkat setiap tahun oleh Dewan Komisaris, sekurang-kurangnya satu anggota haruslah merupakan Komisaris Independen. Komite diwajibkan membantu Dewan Komisaris dalam *menjalin dan membina hubungan dengan pemerintah provinsi, regional dan lokal dan dalam berhubungan dengan penduduk setempat*. Komite diwajibkan mengadakan tidak kurang dari empat pertemuan setahun. Meski sudah ditulis dalam Laporan Tahunan 2006 (PT. Y, 2006), Komite tersebut akhirnya dibubarkan meski belum pernah menyelenggarakan pertemuan resmi.

Dalam komunikasi pribadi di luar wawancara dengan beberapa pihak, disebutkan bahwa Komite Penasihat ini secara umum memang kurang difungsikan, berlainan dengan Komite Audit, untuk

membahas kinerja sosial perusahaan, dari segi perencanaan kebijakan, pelaksanaan maupun monitoring dan evaluasi. Komite Audit misalnya bertemu secara rutin membahas masalah audit internal dan eksternal. Yang biasanya terjadi adalah, salah satu anggota Komite, seorang mantan pejabat tinggi Departemen Sosial yang juga putra dari Kepala Desa *Mining Town* pada saat PT. Y berdiri, menjadi tempat konsultasi informal jika terjadi sesuatu dalam hubungan sosial perusahaan dengan masyarakat, seperti ketika terjadi demo atau blokade yang berkepanjangan.

Rapat Dewan Komisaris lebih membahas kinerja ekonomi perusahaan. Kalau pun menyinggung soal pembinaan kinerja etis (sosial dan lingkungan) kontraktor, itu dalam kerangka 3P atau ICSF dan tidak dilakukan secara khusus.

Berdasarkan temuan tersebut, mengingat pentingnya *ethical supply chain policy* terhadap operasi dan reputasi perusahaan, manajemennya perlu dipimpin langsung oleh pejabat senior perusahaan dan diberikan perhatian yang memadai pada level Dewan Komisaris (AccountAbility dan Insight Investment, 2004).

MNC saat ini lazimnya mempunyai semacam komite penasihat bidang pembangunan berkelanjutan/etis (sosial dan

lingkungan) yang dibentuk Komisaris (atau BoD dalam rezim Anglo-America) atau kumpulan penasihat *independent* perorangan yang berkompeten dan berintegritas dan nonstruktural yang memberi nasihat kepada Dewan Komisaris dan Direksi.

PT. Y sampai 2007 mempunyai Komite Penasihat dan Komite Urusan Regional, yang sayangnya belum difungsikan untuk memberi nasihat kepada Dewan Komisaris dan Direksi terkait hubungan kepada pemerintah pusat dan daerah, serta masyarakat, termasuk diantaranya mitra bisnis yang berasal dari masyarakat setempat.

Perhatian Dewan Komisaris terhadap praktek dari *ethical supply chain policy* akan menjadikan manajemen lebih serius dalam melaksanakan, mulai dari menjadikan sebagai prioritas kebijakan, memberikan sumber daya yang memadai sampai menjadi komponen penilai kinerja manajemen.

### **5. Penanggung Jawab Dan Pembagian Tugas Antar Departemen**

Pada level manajemen, PT. X mempunyai *Contract Board Meeting* (CBM), yaitu mekanisme untuk memastikan tata kelola pada proses kontrak berjalan dengan baik dan berbagai pertimbangan, termasuk sosial, lingkungan, kepatuhan terhadap prosedur, ekonomis, dipertimbangkan sebelum suatu kontrak diberikan, baik besar

maupun kecil. Anggota CBM ini adalah para GM dari berbagai departemen, yaitu GM PCW, GM Mining, GM External Relations, GM Internal Audit, dan GM Controller.

Fungsi CBM ini adalah *advisory* kepada GM PCW, dimana keputusan akhir untuk kontrak tetap ditangan GM PCW. CBM juga melakukan evaluasi atas usulan *policy* terkait SCM, seperti usulan prakualifikasi, evaluasi para pemasok dan kontraktor secara periodik, kebijakan *ethical supply chain* dan proses kontrak. Hasil CBM dan keputusan GM PCW secara manajerial dilaporkan oleh GM PCW ke VP yang membidangi *purchasing*. Akan tetapi para prakteknya, CBM lebih terkait dengan persetujuan kontrak saja, karena *ethical supply chain policy* sudah ditangani oleh 3P dan ICSF. Setelah 3P dan ICSF selesai, CBM tetap lebih berfungsi dalam persetujuan kontrak dan tidak menyinggung level kebijakan.

Dari segi manajemen operasional, implementasi *ethical supply chain policy* tersebar ke beberapa departemen, dimana pada aspek kinerja sosial (terutama ketenagakerjaan), PCW dibantu oleh *External Relations* dan kadang oleh *Human Resources*. Untuk pembinaan kinerja lingkungan, kesehatan dan keselamatan kerja, dilakukan terpisah oleh EHS untuk

karyawan kontraktor secara kontinu dan tidak terkait pada program khusus yang sedang berjalan.

Secara umum, pembinaan kinerja etis kontraktor menjadi salah satu bagian dalam 3P (Program Peningkatan Produktivitas) pada kurun 2004-2008, yaitu program untuk mencapai tingkat produksi 200 juta pon per tahun dan ICSF (*Integrated Contractor System Framework* pada kurun 2008-2010).

PT. Y mulai secara serius memperhatikan para pemasok dan kontraktor sebagai pemangku kepentingan sekitar tahun 2005, melalui 3P (Program Peningkatan Produktivitas). Program tersebut dibuat karena banyaknya keluhan karyawan kontraktor terkait penggajian, tunjangan dan lembur seperti kurang transparannya sistem penggajian mereka, kurang terjaminnya hak normatif, dan lainnya.

Oleh karena itu PT. Y mengeluarkan surat edaran pada 26 September 2005. Dengan adanya surat edaran tersebut PT. Y menginginkan seluruh pihak yang terlibat dalam rantai nilai tambah dapat terjamin kontinuitas dan transparansi hak normatif para karyawan kontraktor sehingga memberikan kenyamanan dan ketenangan dalam bekerja.

Surat edaran tersebut meliputi pertanyaan survai “pendapat dan harapan

kontraktor, dan karyawan kontraktor terkait penggajian, tunjangan dan lembur untuk karyawan kontraktor.” Ada tujuh variabel yang diterjemahkan kedalam kuesioner yang disebar diwilayah pemberdayaan PT. Y dengan mempertimbangkan keterwakilan kontraktor dan wilayah.

Survai menemukan adanya kekurangtahuan para karyawan kontraktor terkait hak-hak mereka adalah 55 persen para karyawan merasa tidak ada sosialisasi dari kontraktor maupun dinas kerja. Sehingga mereka mendapatkan informasi dari perorangan. Hampir 51 persen para karyawan kontraktor tidak paham terhadap peraturan Ketenagakerjaan dan hampir 59 persen mereka tidak pernah diberitahu akan hak-hak yang harus mereka peroleh. Dalam 3P, karyawan kontraktor yang menangani pekerjaan tertentu juga diberikan pelatihan *project management*.

Setelah tahun 2008 program 3P selesai dan dilanjutkan dengan program ICSF. ICSF atau Sistem Pengelolaan Kontraktor Terpadu diperkenalkan pada tahun 2009 untuk menyelaraskan kinerja kontraktor dengan obyektif pekerjaan melalui pengurangan jumlah perubahan kontrak, pekerjaan tambahan, variasi pekerjaan, dan pekerjaan ulang. ICSF juga ditujukan untuk memberdayakan kontraktor

lokal agar memenuhi standar pekerjaan.

Setelah penerapan ICSF, tingkat keberhasilan perusahaan lokal dalam memperoleh kontrak meningkat 17% dari total nilai seluruh kontrak yang disetujui pada 2009. Sangat disayangkan program yang harusnya berkesinambungan karena berbagai hal belum dilanjutkan kembali. Forum diskusi dan pertemuan antara pihak perusahaan dengan kontraktor sudah jarang dilakukan.

Dalam program 3P dan ICSF, selain masalah ketenagakerjaan karyawan kontraktor, PT. Y juga menyelenggarakan berbagai program pelatihan untuk karyawan kontraktor yang pada posisi manajer proyek, untuk meningkatkan kinerja mereka dan pada akhirnya kinerja PT. Y.

Implementasi oleh berbagai departemen ini kadang memunculkan perbedaan kepentingan sesuai dengan tugas masing-masing departemen. External Relations misalnya lebih mementingkan menjaga hubungan baik dengan pemerintah daerah dan masyarakat lokal, sedangkan PCW lebih memprioritaskan pada *value-for money (5 right: quality, quantity, place, on-time delivery, price)*.

Ketika masih ada 3P dan ICSF, para narasumber mengatakan bahwa *alignment* antara direksi (COO dan direksi lainnya)

dengan GM serta manajer departemen terjadi secara rutin. Ada pertemuan *alignment* tiap bulan, dan pertemuan teknis per program mingguan. Setelah ICSF berakhir pada 2010, pertemuan hanya dilakukan jika ada sesuatu keperluan yang tak direncanakan.

Berdasarkan temuan tersebut, di PT. X, implementasi *ethical supply chain policy* dipimpin oleh GM PCW yang bertanggung jawab kepada VP Director of Human Resources and Corporate Services. Akan lebih baik lagi jika keterlibatan VP ini bisa lebih langsung, untuk memperlihatkan perhatian manajemen puncak perusahaan terhadap isu *ethical supply chain*, seperti pada banyak MNCs yang pejabat setingkat VP memimpin langsung kebijakan ini, mulai dari formulasi dan pemutakhiran kebijakan agar harmonis dengan kebijakan global PT.X, manajemen implementasi kebijakan maupun pemantauan kinerja.

Setelah berakhirnya 3P dan ICSF, pertemuan untuk *alignment* antar departemen dengan manajemen puncak sudah tidak terjadwal lagi, diadakan jika ada kebutuhan. Hal ini tentu mengurangi komitmen manajemen puncak dan menengah karena implementasi tidak dibicarakan bersama-sama lagi. Ini juga menjadikan departemen yang terlibat dalam program sebelumnya tidak memberikan prioritas sumber daya

yang mencukupi lagi dan kembali kepada tujuan masing-masing departemen. Padahal Neef (2004) dan Mamic (2005) menyatakan pentingnya melakukan penyamaan proses kepada seluruh manajemen.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berikut kesimpulan *Corporate Governance*, *CSR* dan *ethical supply chain* di PT. X:

**1. Komitmen, prioritas kebijakan & kode etik perilaku:** Komitmen pembangunan berkelanjutan tertera eksplisit dan kuat dalam visi, misi, sasaran strategis dan nilai perusahaan. Tidak seperti EHS policy yang ditandatangani langsung oleh CEO & COO, prioritas kebijakan ESC belum kuat, hanya surat edaran dan Manajer SCM (sekarang GM PCW).

Kode perilaku dengan EHS policy terpisah membuat tidak komprehensif. Namun selalu disampaikan bersama-sama kepada para kontraktor. Sejak diluncurkan tahun 2005, belum ada pembaruan kode perilaku untuk Kontraktor/Pemasok. Pelaksanaan kinerja lingkungan (EHS) memang diakui lebih ketat dibandingkan dengan kinerja sosial.

**2. Formulasi ESC policy dan adopsi kode induk:** Sudah mengacu pada kode perusahaan induk dan berbagai standar internasional. Saat ini induk perusahaan baru

(PT.X) sudah mengadopsi *ICMM sustainable development framework* dalam kebijakannya, tetapi belum terdengar upaya adopsi secara lokal .

**3. Pelibatan stakeholder dalam adopsi kode perilaku global:** Belum ada pelibatan *stakeholder*

**4. Tata kelola pada tingkat dewan komisaris:** Belum tampak perhatian substansial pada dewan komisaris. Diskusi lebih terkait program, seperti 3P dan ICSF dan sedikit menyinggung kinerja etis kontraktor.

**5. Penanggung jawab ESC & pembagian tugas antar departemen:** Penanggung jawab ada di dept. PCW. *Alignment* terutama PCW dan ExRel belum berjalan lagi setelah program 3P dan ICSF selesai. Keluhan terkait kinerja sosial kontraktor tidak terkoordinasi penanganannya. Dept EHS tetap berjalan dengan pembinaan lingkungan dan K3.

### Keterbatasan dan Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah:

1. Terbatasnya waktu, tenaga dan biaya didalam melakukan penelitian ini, maka narasumber penelitian hanya yang berada di *Mining Town*, Sulawesi Selatan, Indonesia, tempat pusat beroperasinya PT. X.

2. Narasumber yang dipilih lebih berdasarkan posisi, namun latar belakang beberapa narasumber memiliki kompetensi terkait *ethical supply chain*.

Sehingga disarankan untuk penelitian selanjutnya adalah:

1. Penelitian tidak hanya pada perusahaan pertambangan, tapi bisa industri ekstraktif lain atau yang terkait erat dengan masyarakat lokal seperti perkebunan.
2. Bisa melihat pemasok dan kontraktor secara luas tidak disatu wilayah.
3. Hasil yang ada mungkin bisa dijadikan *benchmarking* untuk perusahaan lain.
4. Penelitian selanjutnya bisa dilakukan menggunakan *multiple case study*, sehingga bisa diperbandingkan hasilnya.

## DAFTAR PUSTAKA

Accountability dan Insight Investment. (2004). *Gradient. Promoting Best-Practice Management of Supply Chain Labour Standard*. London: Insight Investment.

Amaeshi, K. O. (2008). Corporate Social Responsibility in Supply Chains of

Global Brands: A Boundaryless Responsibility? Clarifications, Exceptions and Implications. *Journal of Business Ethics*, Vol. 81 no.1 (pp. 223-234).

Andersen, M., & Larsen, T. S. (2009). CSR in Global Supply Chain. *Supply Chain Management; an international Journal*, vols.14. No.2, pp. 75-86.

Anglo American Plc. (2010). *Annual Report. Delivering Real Excellence*. Anglo American Plc.

AngloAmerican, Plc. (2010). *Sustainable Development Supply Chain Policy*. Retrieved January 13, 2012, from [www.angloamerican.com](http://www.angloamerican.com):

[http://www.angloamerican.com/development/approach-and-policies/policies-standards-commitments/~/\\_media/Files/A/Anglo-American-Plc/siteware/docs/SD\\_SupplyChainPolicy\\_2010.pdf](http://www.angloamerican.com/development/approach-and-policies/policies-standards-commitments/~/_media/Files/A/Anglo-American-Plc/siteware/docs/SD_SupplyChainPolicy_2010.pdf)

Basrowi, & Suwandi. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Rineka Cipta. Cetakan Pertama.

Bjorklund, M. (2010). Benchmarking Tool for Improved Corporate Social Responsibility in Purchasing. *Benchmarking an international Journal*, vols. 17; No.3 pp. 340-362.

- Carroll, A. B., & Buccholtz, A. k. (2009). *Business And Society: Ethics And Stakeholder Management*. New York: Thomson South-Western Cengage Learning. Seventh Edition.
- Carter, C., & Jennings, M. M. (2002). Social Responsibility and Supply Chain Relationship. *Transportation Research Part E*, vols.38.pp.37-52.
- Crane, A., & Matten, D. (2010). *Business Ethics: An European Perspective*. Oxford: Oxford University Press. First Edition.
- CIPS. (2009). Chartered Institute of Purchasing and Supply. Retrieved January 18, 2012, from [www.cips.org](http://www.cips.org): <http://www.cips.org/Documents/About%20CIPS/Code%20of%20EthicsMarch09.pdf>
- Dahlsrud, A. (2008). Corporate Social Responsibility and Environmental Management. *Wiley Inter Science*, vols. 15. pp. 1-13.
- Fajar ND, M. (2010). *Tanggung jawab Sosial Perusahaan di Indonesia, Studi Tentang Penerapan Ketentuan CSR Pada Perusahaan Multinasional, Swasta Nasional & BUMN di Indonesia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. Cetakan Pertama.
- Fawcett, S. E., Ogden, J. A., Magnan, G. M., & Bixby Cooper, M. (2006). Organizational commitment and governance for supply chain success. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(1), 22-35.
- GRI. (2011). *Sustainability Reporting Guidelines*. Amsterdam: Global Reporting Initiative.
- Herdiansyah, H. (2010). *Metodologi penelitian Kualitatif untuk Ilmu -Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika. Cetakan Kedua.
- IBM. (2004). *Letter John Paterson to Suppliers*. Retrieved January 13, 2012, from [www-03.ibm.com](http://www-03.ibm.com): [http://www-03.ibm.com/procurement/proweb.nsf/objectdocswebview/filejohn+paterson+supply+chain+social+responsibility+letter+to+suppliers+/\\$file/letter+to+suppliers+on+ibm%E2%80%99s+scsr\\_16apr2004.pdf](http://www-03.ibm.com/procurement/proweb.nsf/objectdocswebview/filejohn+paterson+supply+chain+social+responsibility+letter+to+suppliers+/$file/letter+to+suppliers+on+ibm%E2%80%99s+scsr_16apr2004.pdf)
- ICMM. (2003). *International Council on Mining and Metals*. Retrieved January 18, 2012, from [www.icmm.com](http://www.icmm.com): <http://www.icmm.com/our-work/sustainable-development-framework>
- ILO. (2003). The International Labour Organization's Fundamental

- Conventions infocus Programme on Promoting the Declaration. Switzerland: International Labour Office.
- Jamison, L., & Murdoch, H. (2005). Auditing (and Communicating) Your Way to an Ethical Supply Chain. *Corporate Responsibility Management*, vol 1.No.3.pp.16.
- Lins, C., & Horwitz, E. (2007). *Sustainability in the Mining Sector*. Rio de Janeiro: fbds.
- Mamic, I. (2005). Managing Global Supply Chain: the Sports Footwear, Apparel and Retail Sectors. *Journal Of Business Ethics*, vols.59;pp. 81-100.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1992). *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru*. Penerjemah: Tjetjep Rohendi Rohidi: UI-Press. Cetakan Pertama.
- Neef, D. (2004). *Supply Chain Imperative*. New York: AMACOM, First Edition.
- Nijhof, A. C., Stephan, F. O., & Laan, A. (2003). Measuring the Implementation of Code of Conduct; An Assesment Method Base On a Process Approach of the Responsible Organization. *Journal Of Business Ethics*, vols.45.pp. 65-78.
- OECD. (2001). *Codes of Corporate Conduct: Expanded Review of Their Contents*. Retrieved January 13, 2012, from [www.oecd.org](http://www.oecd.org): <http://www.oecd.org/dataoecd/57/24/1922656.pdf>
- OECD. (2008). OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Retrieved January 13, 2012, from [www.oecd.org](http://www.oecd.org): <http://www.oecd.org/dataoecd/56/36/1922428.pdf>
- Pedersen, E. R., & Andersen, M. (2006). Safeguarding Corporate Social Responsibility (CSR) in global Supply Chain; How Codes of Conduct are Managed in Buyer-Supplier Relationship. *Journal Of Public Affair*, vols.6.pp. 228-240.
- Pretious, M., & Love, M. (2006). Sourcing Ethics and the global Market the Case of the UK Retail Clothing Sector. *International Journal of Retail & Distriution Management*, vols.34. No.12.pp 892-903.
- Preuss, L. (2009). Ethical Sourcing codes of Large UK-Based Corporation: Prevalence, Content, Limitations. *Journal of Business Ethics*, vols.88. pp. 735-747.
- PT. Y, Tbk. (2005). *Annual Report. Apa arti sukses bagi salah satu tambang nikel terbesar didunia?* PT. Y, Tbk.

- PT. Y, Tbk. (2006). Annual Report. Mewujudkan Potensi Kami. PT. Y, Tbk.
- PT.Y, Tbk. (2007). Annual Report. Bagaimana Kami Menjalankan Usaha. PT. Y, Tbk.
- PT.Y, Tbk. (2008). Annual Report. Behind Our Energy Conservation Strategy, We Improve Our Performance. PT. Y, Tbk.
- PT. Y, Tbk. (2009). Annual Report. Mewujudkan Nilai. PT. Y, Tbk.
- PT. Y, Tbk. (2009). Sustainability Reporting.Membangun Keberlanjutan. PT. Y, Tbk.
- PT.Y, Tbk. (2010). *Annual Report.Bekerja Lebih Cerdas Tumbuh Lebih Kuat*. PT.Y, Tbk.
- Regional Communications PT. Y, Tbk. (2006, januari 12). Buletin Dialog. *Dari survai Karyawan Kontraktor PT. Y: Kepeloporan dalam Ethical Sourcing di Indonesia* , p. 3.
- RioTinto. (2011). *Procurement Principles*. Retrieved January 13, 2012, from [www.riotinto.com](http://www.riotinto.com): [http://procurement.riotinto.com/documents/Rio\\_Tinto\\_Procurement\\_principles\\_EN.pdf](http://procurement.riotinto.com/documents/Rio_Tinto_Procurement_principles_EN.pdf)
- Roberts, S. (2003). Supply Chain Specific? Understanding the Patchy Success of Ethical Sourcing Initiatives. *Journal of Business Ethics* , vols.44,pp. 159-170.
- Solomon, Jill & Solomon, Aris. (2004). *Corporate Governance and Accountability*. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Syakhroza, Akhmad (2005). *Corporate Governance: Sejarah dan perkembangan, Teori, Model, dan Sistem Governace serta Aplikasinya pada Perusahaan BUMN; Pidato Pengukuhan Guru Besar Tetap FE UI*. FE UI.
- Tjager, I Nyoman dkk.(2003). *Corporate Governance: Tantangan dan Kesempatan Bagi Komunitas Bisnis Indonesia*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- UN Global Compact. (2010). *supply Chain Sustainability; A Practical Guide For Continous Improvement*. UN Global Compact Office.
- UN Global Compact. (2011). *Corporate Sustainability in The World of Economy*. Retrieved January 13, 2012, from [www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/GC\\_brochure\\_FINAL.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/GC_brochure_FINAL.pdf)
- Usman, H., & Akbar, P. S. (2003). *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: PT Bumi Aksara. Cetakan Keempat.
- Viveros, Hector.(2016). *Unpacking Stakeholder Mechanism to Influence*

Corporate Social Responsibility in The  
Maining Sector. Recources Policy: Vol

51, Pages 1-12.