

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Subyek Penelitian

Penelitian ini menggunakan perusahaan yang terdaftar di *Jakarta Islamic Index* sebagai subjek penelitian karena perusahaan yang termasuk dalam indeks tersebut merupakan emiten syariah paling likuid yang tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI). Sampel penelitian yang terpilih sebanyak 5 emiten dengan deskripsi sebagai berikut:

1. Identitas Perseroan

Subjek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari lima emiten yang terdaftar di *Jakarta Islamic Index*. Secara umum, profil emiten tersebut termuat dalam tabel berikut:

Tabel 4.1 Identitas Perseroan Syariah

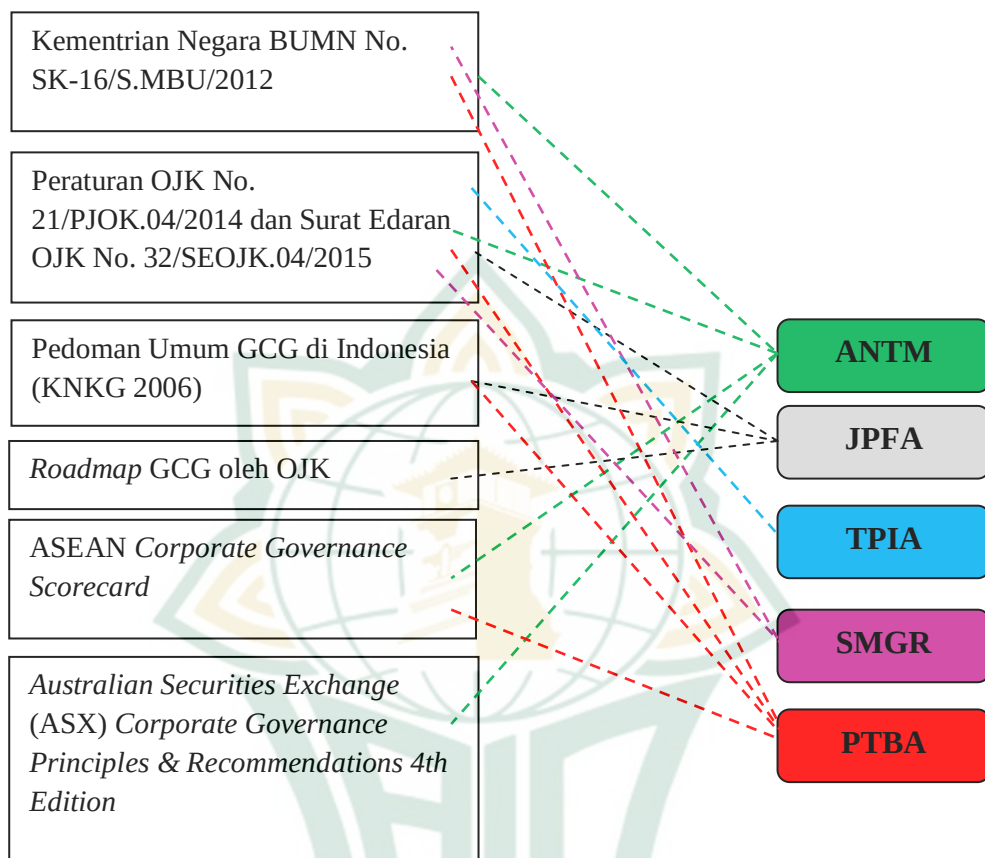
No	Nama Emiten	Bidang Usaha Utama	Tanggal Listing BEI
1.	PT ANTAM Tbk (ANTM)	<i>Metal and Mineral Mining</i>	27 November 1997
2.	PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk (JPFA)	<i>Animal Feed</i>	23 Oktober 1989
3.	PT Chandra Asri Petrochemical Tbk (TPIA)	Petrokimia	26 Mei 2008
4.	PT Semen Indonesia Tbk (SMGR)	Semen, Material Industri	08 Juli 1991
5.	PT Bukit Asam Tbk (PTBA)	Pertambangan Batu Bara (<i>Coal Mining</i>)	23 Desember 2002

Sumber: *Annual Report 2020*

2. Landasan Implementasi GCG Perseroan

Perseroan Terbuka dalam melaksanakan tata kelola perusahaan yang baik tentunya berlandaskan pada beberapa peraturan agar dapat terlaksana dengan apa yang diharapkan oleh perseroan sekaligus sejalan dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Berikut adalah landasan GCG yang diterapkan pada perusahaan terdaftar JII yang menjadi sampel penelitian ini:

Gambar 4.1 Pedoman Penerapan *Good Corporate Governance*



Sumber: *Annual Report 2020*

Berbagai macam pedoman pada gambar 4.1, secara umum mengandung makna yang sama yaitu membahas tentang keterbukaan, akuntabilitas, kemandirian, tanggung jawab serta kewajaran dan kesetaraan. Dalam setiap standar GCG tersebut diuraikan menjadi beberapa paramater sebagai acuan, yang memudahkan untuk mengevaluasi implementasi GCG dalam perusahaan. Kelima sampel perusahaan setidaknya memilih dan memenuhi standar yang disusun oleh OJK, yang merupakan standar minimum dalam melaksanakan tata kelola perusahaan yang baik di Indonesia sekaligus menjadi sebagai salah satu bentuk kepatuhan peraturan sebagai perusahaan publik di Indonesia. Adapun maksud lainnya yaitu menjadikan perusahaan yang berkesinambungan.

3. Komposisi Organ Utama & Organ Pendukung

Keberhasilan perusahaan tidak terlepas dari peran Dewan Komisaris dan Direksi yang merupakan organ utama dalam perusahaan serta organ penunjang yang membantu organ utama dalam memenuhi tugas dan tanggung jawabnya demi keberhasilan perusahaan. Komposisi organ utama dan organ penunjang dalam perseroan yang termuat dalam tabel berikut:

Tabel 4.2 Komposisi Organ Utama dan Organ Penunjang Perseroan

No	Organ Perseroan	PT ANTAM Tbk	PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk	PT Chandra Asri Petrochemical Tbk	PT Semen Indonesia Tbk	PT Bukit Asam Tbk
1.	Dewan Komisaris	7	5	7	7	6
2.	Direksi	6	5	7	7	6
3.	Komite Audit	6	3	3	4	4
4.	Komite Nominasi & Remunerasi	5	3	4	3	3
5.	Komite Manajemen Risiko	6	-	-	4	10
6.	Sekretaris Perusahaan	1	1	1	1	1
7.	Audit Internal	22	16	9	8	27

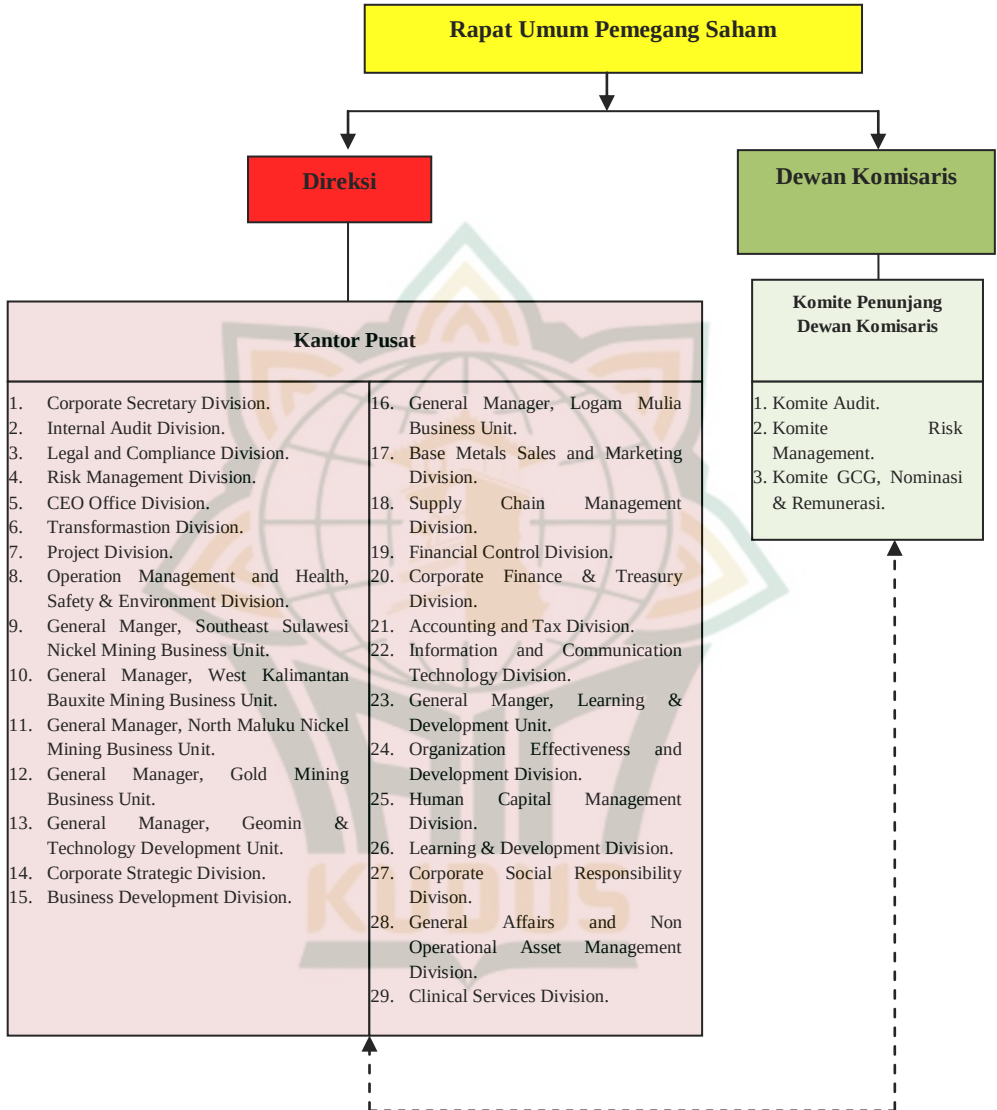
Sumber: *Annual Report 2020*

4. Struktur Good Corporate Governance (GCG) Perseroan

Struktur tata kelola perseroan (GCG) disusun berdasarkan fungsi, kewenangan dan tanggung jawab masing-masing organ sesuai dengan peraturan yang berlaku. Struktur GCG dibentuk untuk mencegah terjadinya benturan kepentingan setiap organ perseroan. Selain itu, juga merupakan salah satu fungsi dasar bagi manajemen untuk mencapai target, strategi dan sasaran yang ditetapkan oleh suatu perseroan.

a PT ANTAM Tbk

Gambar 4.2 Struktur GCG PT ANTAM Tbk



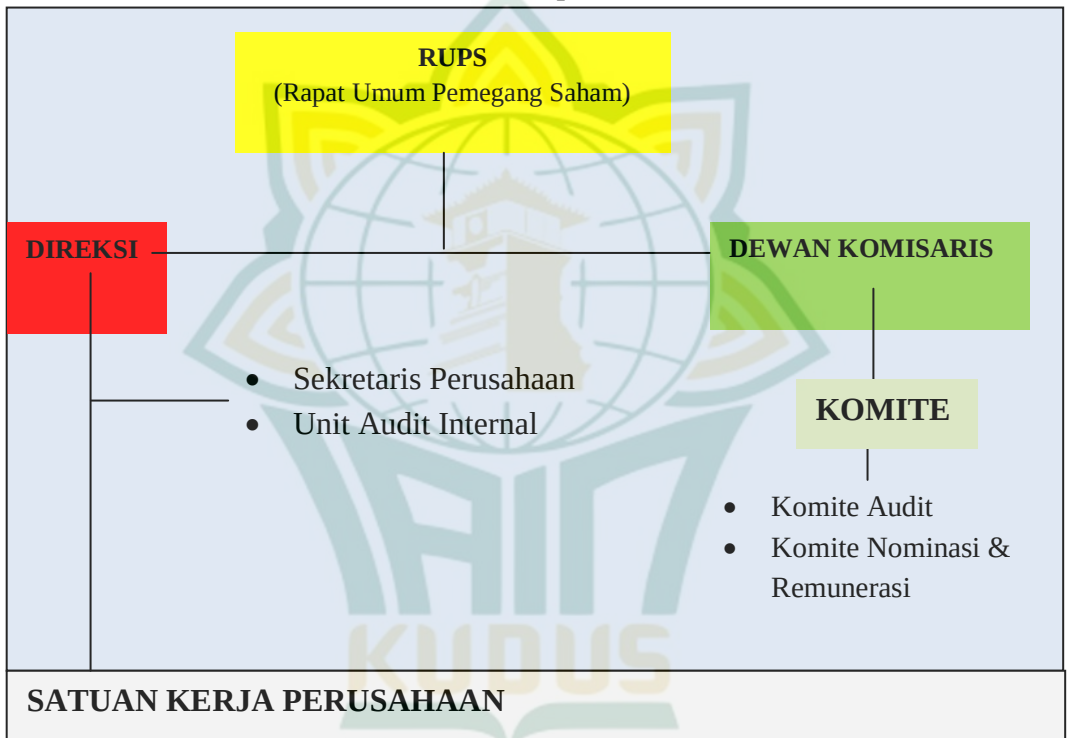
Sumber: *Annual Report PT ANTAM Tbk (2020)*

Struktur tata kelola Perseroan ANTAM secara garis besar tergambar pada organ utama ANTAM yakni Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris dan Direksi. RUPS memiliki kewenangan dalam mengangkat dan memberhentikan Dewan Komisaris dan Direksi. Sementara itu,

untuk mendukung fungsi pengawasan PT ANTAM Tbk membentuk tiga komite penunjang yaitu Komite Audit, Komite GCG, Nominasi dan Remunerasi (GCG-NR) dan Komite Manajemen Risiko. Di sisi lain, terdapat organ-organ tata kelola lainnya mencakup manajemen dan staf yang bekerja sama dalam mempertahankan dan meningkatkan praktik GCG di ANTAM secara berkelanjutan.

b PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk

Gambar 4.3 Struktur GCG PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk



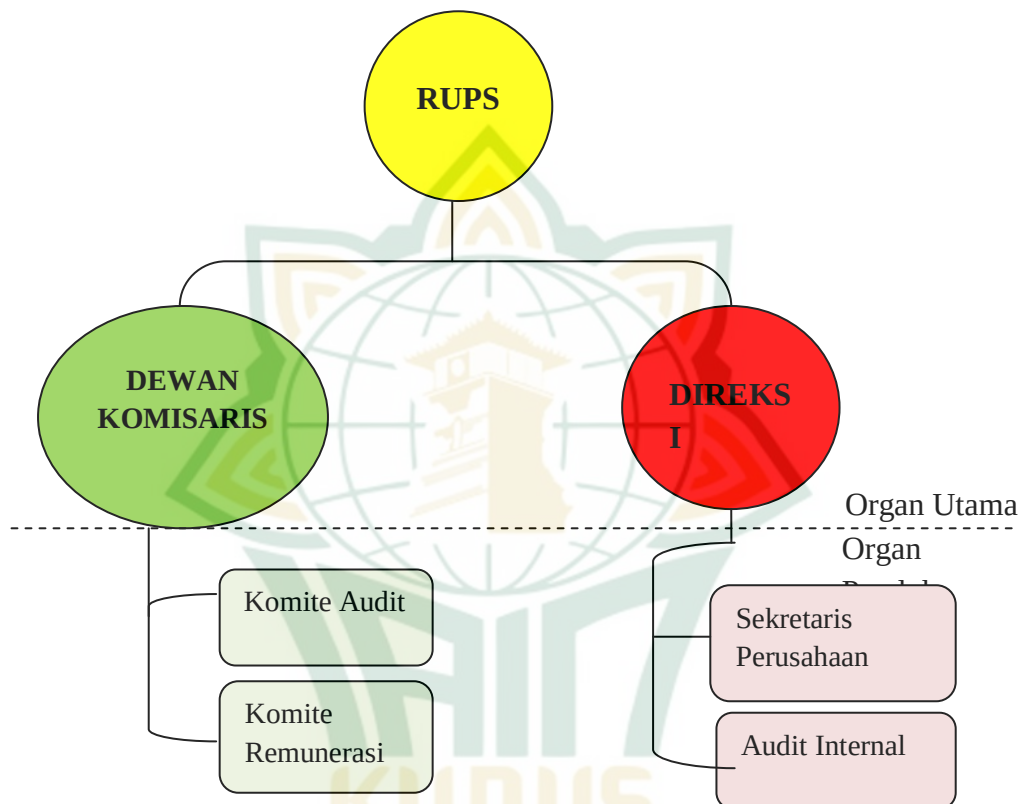
Sumber: *Annual Report PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk (2020)*

Berdasarkan UU Nomor 40/2007 tentang Perseroan Terbatas dan sebagaimana tercantum dalam Anggaran Dasar Perseroan, Organ Perseroan Japfa Comfeed Indonesia Tbk terdiri dari tiga organ utama yang berdiri sendiri yaitu RUPS, Dewan Komisaris dan Direksi. Dewan Komisaris dan Direksi bertanggung jawab kepada RUPS. Sesuai gambar 4.3, Dewan Komisaris dan Direksi memiliki organ pendukung yang membantu Dewan Komisaris dan Direksi dalam melaksanakan

tugas dan tanggung jawabnya dalam menjalankan prinsip tata kelola perusahaan.

c PT Chandra Asri Petrochemical Tbk

Gambar 4.4 Struktur GCG PT Chandra Asri Petrochemical Tbk

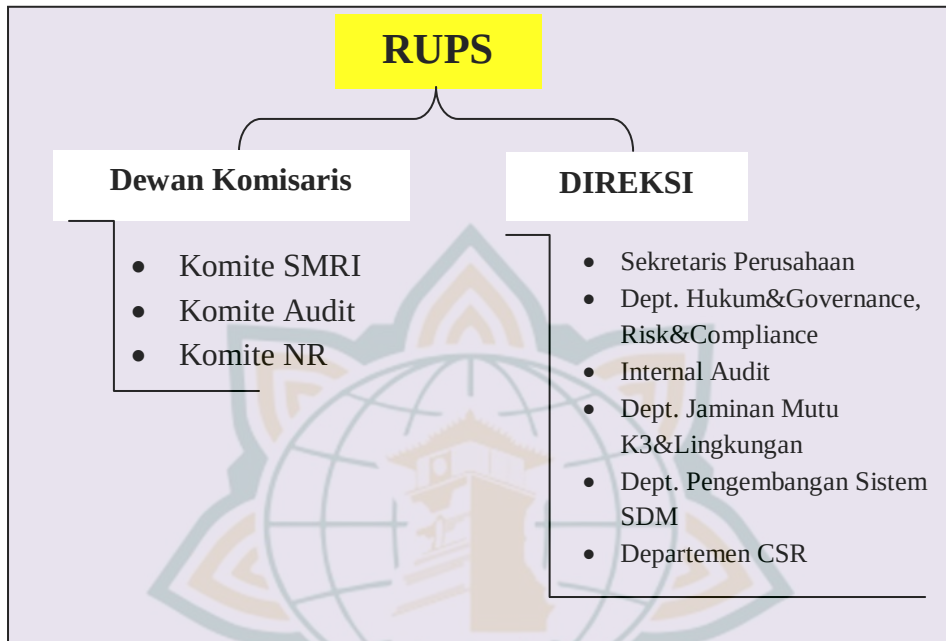


Sumber: *Annual Report* PT Chandra Asri Petrochemical Tbk (2020)

Gambar 4.4 menjelaskan bahwa organ tata kelola tertinggi PT Chandra Asri Petrochemical Tbk berada di tangan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) diikuti Dewan Komisaris sebagai pengawas dan Direksi sebagai organ pelaksana. Struktur ini mengacu pada UU No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Untuk memperkuat fungsi Dewan Komisaris, Chandra Asri membentuk Komite Audit dan Komite Remunerasi. Sedangkan dalam melakukan pengelolaan perusahaan Direktur dibantu oleh Sekretaris Perusahaan dan Audit Internal.

d PT Semen Indonesia Tbk

Gambar 4.5 Struktur GCG PT Semen Indonesia Tbk

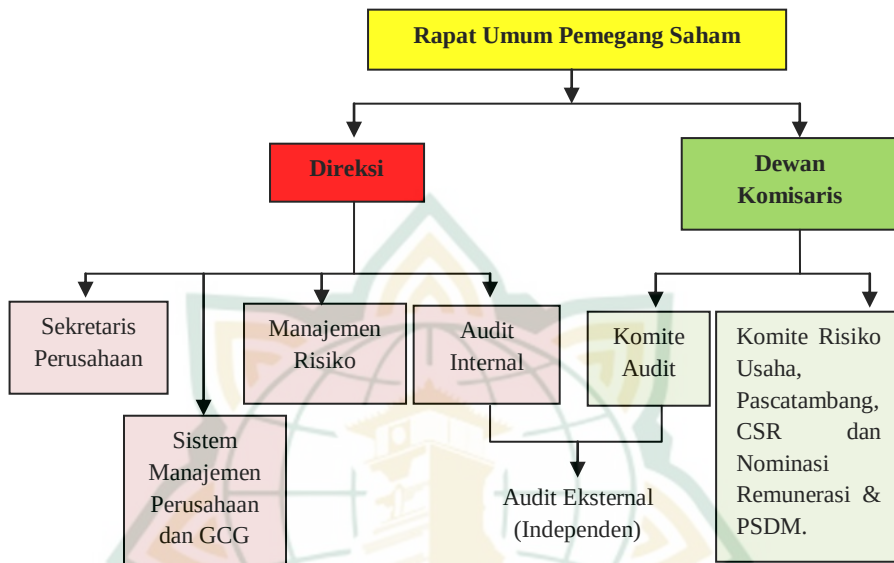


Sumber: *Annual Report* PT Semen Indonesia Tbk (2020)

Struktur tata kelola perusahaan PT Semen Indonesia Tbk secara garis besar tergambar pada organ utama perseroan yaitu RUPS, Dewan Komisaris dan Direksi serta organ pendukung lainnya. Pada jajaran Dewan Komisaris telah dibentuk komite-komite fungsional untuk memberdayakan fungsi pengawasan yang terdiri atas Komite Audit, Komite Nominasi dan Remunerasi serta Komite Strategi Manajemen Risiko dan Investasi. Demikian pula, di jajaran Direksi telah dibentuk unit kerja yang mengendalikan dan bertanggung jawab atas implementasi GCG serta menjadi mitra kerja dari komite di bawah Dewan Komisaris, meliputi Sekretaris Perusahaan, Departemen Hukum & Governance, Risk & Compliance, Internal Audit, Departemen Jaminan Mutu K3&Lingkungan, Departemen Pengembangan Sistem SDM dan Departemen Corporate Social Responsibility (CSR).

e PT Bukit Asam Tbk

Gambar 4.6 Struktur GCG PT Bukit Asam Tbk



Sumber: *Annual Report PT Bukit Asam Tbk (2020)*

Struktur *Good Corporate Governance* PT Bukit Asam Tbk mempunyai organ perseroan yang terdiri dari tiga unsur yaitu Pemegang Saham melalui RUPS, Dewan Komisaris dan Direksi. Dalam menjalankan kegiatan operasional, Dewan Komisaris dan Direksi membentuk sub organ perseroan untuk membantu kelancaran operasional serta memberi masukan yang diperlukan perseroan. Dewan Komisaris telah memiliki Komite Audit dan Komite Risiko Usaha, Nominasi, Remunerasi dan Pengembangan SDM (KRU-SDM) untuk memberdayakan fungsi kepengawasan Dewan Komisaris, membantu tugas Dewan Komisaris serta merumuskan kebijakan Dewan Komisaris sesuai ruang lingkup tugasnya. Sementara itu, Direksi memiliki organ-organ pendukung sebagai unit kerja dalam mengendalikan, mengawal dan bertanggung jawab atas penerapan GCG, yang bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama meliputi Sekretaris Perusahaan, Manajemen Risiko dan Sistem Manajemen Perusahaan dan Satuan Pengawas Intern (SPI).

5. Capaian Penilaian Penerapan GCG

Penilaian dan evaluasi implementasi *Good Corporate Governance* dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan terpenuhinya prinsip-prinsip GCG. Penilaian tersebut berdasarkan pada pedoman-pedoman terkait penerapan GCG yang berlaku di Indonesia maupun global. Hasil assesmen GCG dapat dijadikan sebagai masukan bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan.

Tabel 4.3 Hasil Penilaian Implementasi GCG

No.	Nama Perusahaan	Hasil Penilaian Implementasi GCG				
		Pedoman GCG BUMN	ASEAN Corporate Governance Scorecard	ASX CG Principles & Recommendations 4 th Edition	Corporate Perception Index (CGPI)	Pedoman Tata Kelola PT OJK
1.	PT ANTAM Tbk	98,34% (Sangat Baik)	93,15% (Sangat Baik)	92,40% (Sangat Baik)	-	Fully Comply
2.	PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk	-	-	-	-	Fully Comply
3.	PT Chandra Asri Petrochemical Tbk	-	-	-	-	Partial Comply
4.	PT Semen Indonesia Tbk	95,07% (Sangat Baik)	-	-	-	Partial Comply
5.	PT Bukit Asam Tbk	96,10% (Sangat Baik)	-	-	88,05% (Sangat Terpercaya)	Partial Comply

Sumber: *Annual Report 2020*

Berdasarkan tabel 4.3, menjelaskan bahwa masing-masing Perusahaan JII yang menjadi sampel penelitian telah melakukan *self assesment* ataupun penilaian pencapaian GCG yang dibantu oleh unit independen. Seluruh sampel perusahaan melakukan *self assesment* berdasarkan standar OJK terkait tata kelola perusahaan di mana pedoman tersebut memuat indikator-indikator untuk dipenuhi. Dari kelima perusahaan hanya dua perusahaan yang telah memenuhi semua indikator tersebut yaitu PT ANTAM Tbk dan PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk.

Parameter selain penilaian OJK diantaranya pedoman GCG BUMN, ASEAN *Corporate Governance Scorecard*, ASX

CG *Principles & Recommendations 4th Edition* dan *Corporate Perception Index* (CGPI). Berbagai standar tersebut mempunyai skala maksimal 100% sebagai hasil pencapaian penerapan GCG. Implementasi GCG di PT ANTAM Tbk, PT Semen Indonesia Tbk serta PT Bukit Asam Tbk mendapatkan predikat “Sangat Baik” dari asesor independen dengan perolehan skor secara berurutan yaitu 98,34%, 95,07%, 96,10% untuk standar penilaian tata kelola perusahaan BUMN. Kemudian standar *ASEAN Corporate Governance Scorecard* dan *ASX CG Principles & Recommendations 4th Edition*, PT ANTAM Tbk memperoleh skor 93,15% dan 92,40% yang berarti bahwa GCG telah dilaksanakan dengan sangat baik. Standar terakhir yaitu *Corporate Perception Index* (CGPI) yang hanya dijadikan acuan oleh PT Bukit Asam dengan perolehan skor 88,05% yang berpredikat “Sangat Terpercaya”.

B. Deskripsi Data Penelitian

Berikut adalah data penelitian terkait pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada tahun 2020 di perusahaan terdaftar JII yang menjadi sampel penelitian ini.

1. Implementasi *Good Corporate Governance*:

a. *Transparency* (Keterbukaan)

Prinsip dasar transparansi dalam GCG diartikan sebagai keterbukaan (transparansi) perusahaan dengan mengungkapkan informasi maupun peristiwa yang disyaratkan peraturan perundang-undangan maupun hal penting lainnya untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur serta pemangku kepentingan lainnya. Penerapan prinsip transparansi terurai sebagai berikut:

1) Kemudahan Akses Informasi

Keterbukaan informasi perseroan memudahkan investor dalam menilai kinerja suatu perusahaan sebelum menanamkan modalnya. Bahkan *stakeholder* juga terbantu dalam mengambil keputusan yang melibatkan kondisi perusahaan yang dituju. Oleh karena itu, kemudahan dalam mengakses informasi sangatlah penting bagi pihak-pihak berkepentingan maupun masyarakat umum.

Kelima perusahaan JII yang menjadi sampel penelitian, seluruhnya telah mempunyai berbagai situs dalam mengemukakan informasi perusahaan, baik untuk

kepentingan internal maupun kepentingan publik. Kelima perusahaan telah mempunyai *website* resmi perusahaan sebagai media informasi secara umum. Selain itu, seluruh sampel penelitian juga memiliki akun media sosial seperti Facebook, Instagram, Twitter, Youtube dan *Linkedin* dalam menunjang publikasi informasi kepada para pemangku kepentingan. Ada juga perusahaan yang memanfaatkan aplikasi sebagai *platform* mempromosikan dan sebagai media jual-beli produk seperti PT ANTAM Tbk serta aplikasi untuk mengakses modul karyawan yang dimiliki PT Bukit Asam Tbk.

Tabel 4.4 Situs Penyebaran Informasi Perseroan

	ANTM	JPFA	TPIA	SMGR	PTBA
Website	√	√	√	√	√
Media Sosial	√	√	√	√	√
Aplikasi	E-MAS, BRANKAS	-	-	-	BA-TUTOR, CISEA

Sumber: *Annual Report 2020*

2) Akses Penyampaian Aduan

Setiap perusahaan yang tergabung di *Jakarta Islamic Index* telah memiliki kanal untuk menerima dan menindaklanjuti kritik, saran atau aduan yang diberikan oleh para pemangku kepentingan maupun masyarakat. Masing-masing perusahaan JII yang menjadi sampel penelitian memiliki sistem *whistleblowing* yang berperan dalam menangani aduan dan kasus yang dialami oleh berbagai pihak yang berkenaan dengan perusahaan.

Kelima perusahaan JII yaitu PT ANTAM Tbk, PT Japfa Comfeed Tbk, PT Chandra Petrochemical Tbk, PT Semen Indonesia dan PT Bukit Asam Tbk memanfaatkan *e-mail* perusahaan sebagai media pesan masuk atas masukan, kritik serta aduan terkait pelanggaran. Pemanfaatan layanan *helpdesk* melalui via wa maupun telepon juga dilakukan oleh PT Japfa Comfeed Tbk, PT Semen Indonesia Tbk dan PT Bukit Asam Tbk. Pengaduan melalui surat juga bisa dikirim ke alamat perusahaan secara langsung seperti PT ANTAM Tbk. Adapun jenis pengaduan yang dapat disampaikan kepada perusahaan diantaranya aduan masalah lingkungan, aduan terkait produk/layanan yang diberikan, masalah

ketenagakerjaan serta pengaduan di bidang pengembangan sosial dan kemasyarakatan.

3) Pelaksanaan Kegiatan RUPS

RUPS sebagai salah satu bentuk transparansi yang dilakukan oleh perusahaan di mana pemegang saham memiliki kewenangan untuk memperoleh keterangan mengenai perusahaan serta ikut berpartisipasi dalam mengambil keputusan bagi perusahaan. Seluruh Perusahaan JII yang menjadi sampel penelitian ini telah menyelenggarakan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) yang terdiri atas RUPS Luar Biasa dan RUPS Tahunan.

Tabel 4.5 Penyelenggaraan Rapat Umum Pemegang Saham

No	Nama Emiten	Jenis RUPS	Tanggal Pelaksanaan
1.	PT ANTAM Tbk	RUPS Tahunan	11 Juni 2020
2.	PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk	RUPS Tahunan	18 Juni 2020
		RUPS Luar Biasa	18 Juni 2020
3.	PT Chandra Asri Petrochemical Tbk	RUPS Tahunan	5 Agustus 2020
		RUPS Luar Biasa	5 Februari 2020 dan 7 Desember 2020
4.	PT Semen Indonesia Tbk	RUPS Tahunan	19 Juni 2020
5.	PT Bukit Asam	RUPS Tahunan	10 Juni 2020

Sumber: *Annual Report 2020*

Perbedaan antara RUPS Tahunan dan RUPS Luar Biasa terletak pada waktu pelaksanaannya, di mana pada RUPS Tahunan diadakan setiap sekali dalam setahun sedangkan RUPS Luar Biasa bisa dilaksanakan sewaktu-waktu berdasarkan kebutuhan perusahaan. Seluruh sampel perusahaan melaksanakan RUPS Tahunan baik secara fisik maupun *online* melalui fasilitas *Electronic General Meeting System* (eASY.KSEI) yang disediakan oleh PT Kustodian Sentral Efek Indonesia karena kondisi pandemi Covid-19.

Tahun 2020, Keputusan RUPS Tahunan tahun buku 2019 pada sampel perusahaan telah direalisasikan seluruhnya yang mana memuat keputusan terkait keputusan pemberhentian dan pengangkatan anggota Dewan Komisaris ataupun Direksi, perubahan dan penyesuaian Anggaran Dasar Perseroan, pengesahan laporan realisasi penggunaan dana penyertaan modal,

penunjukkan kantor akuntan publik untuk pengauditan laporan keuangan perseroan, penetapan tantiem dan honorarium untuk Direksi dan Dewan Komisaris, penetapan pembagian dividen serta pengesahan laporan tahunan yang telah diaudit. Di samping itu, ada dua Perusahaan JII yaitu PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk dan PT Chandra Asri Petrochemical Tbk yang tidak hanya menyelenggarakan RUPS Tahunan melainkan juga RUPS Luar Biasa. RUPS Luar Biasa yang diselenggarakan oleh kedua perusahaan tersebut sama-sama membahas tentang keputusan *buyback* saham. Selain itu, membahas perihal penggabungan/merger yang dilakukan oleh PT Chandra Asri Petrochemical Tbk.

4) **Pengungkapan Informasi Perusahaan**

Keterbukaan informasi yang disampaikan perusahaan kepada publik tidak hanya sebatas laporan keuangan saja melainkan berbagai informasi materil yang dapat memengaruhi keputusan *shareholder* bahkan *stakeholder*. Kelima perusahaan yang menjadi sampel penelitian telah menyajikan dan mengungkapkan informasi sebagai berikut:

a) **Visi, Misi dan Strategi Perusahaan**

Visi dan misi perusahaan adalah satu kesatuan yang penting ditentukan perusahaan supaya bisnis yang dijalankan maju dan berkembang. Visi dan misi ini sebagai tujuan dan harapan perusahaan untuk menjalankan bisnisnya. Dalam mewujudkan hal tersebut tentunya disertai penetapan strategi yang disesuaikan dengan era dan kondisi perusahaan.

Setiap sampel penelitian telah menetapkan visi dan misi yang didasarkan pada jenis bidang perusahaan, sekaligus menyusun strategi sesuai dengan kondisi perusahaan. Mereka menetapkan misi untuk menjadi perusahaan yang terbaik dengan memberikan produk yang berkualitas. Beberapa perusahaan seperti PT ANTAM Tbk, PT Bukit Asam Tbk yang notabennya adalah pengolah SDA, dapat memberikan dampak negatif kepada sekitarnya. Namun mereka juga berkomitmen dalam misinya untuk memberikan kontribusi atau tanggung jawab kepada lingkungan dan masyarakat sekitar.

b) Kinerja Keuangan Perusahaan

Keuangan adalah hal yang bersifat krusial bagi setiap perusahaan karena dapat menjadi tolak ukur keberhasilan usaha yang telah dijalankan. Dengan demikian akan memengaruhi keputusan para investor maupun *stakeholder* lainnya dalam menjalin kerja sama dengan perusahaan tersebut.

Berdasarkan pengamatan data dari *annual report*, sebagian besar perusahaan mengalami kenaikan laba pada tahun 2020 seperti yang dialami oleh PT ANTAM Tbk, PT Chandra Asri Petrochemical Tbk dan PT Semen Indonesia Tbk. Adapun kenaikan total aset sepanjang tahun 2020 yang alami oleh PT ANTAM Tbk dan PT Chandra Asri Petrochemical Tbk. Untuk total liabilitas, sebagian besar sampel penelitian mengalami penurunan nilai pada tahun 2020 kecuali PT ANTAM Tbk dan PT Chandra Asri Petrochemical.

c) Kepemilikan Saham

Saham sebagai bukti kepemilikan nilai suatu perusahaan tentunya dapat dimiliki oleh setiap pihak yang ingin membelinya seperti perseroan, pemerintah maupun masyarakat umum. PT ANTAM Tbk, PT Semen Indonesia Tbk dan PT Bukit Asam Tbk sebagai perusahaan BUMN sudah pasti sebagian sahamnya dikuasai oleh Pemerintah RI. Sementara itu, publik (masyarakat) menguasai saham Perusahaan JII sekitar 35% PT ANTAM Tbk, 44,94% PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk, 7,74% PT Chandra Petrochemical Tbk, 0,78% PT Semen Indonesia Tbk dan 31,15% PT Bukit Asam Tbk. Untuk sisanya, saham dimiliki oleh badan usaha asing, korporasi maupun berupa *treasury stock*.

d) Sistem Manajemen Risiko

Setiap perseroan pasti akan dihadapkan oleh banyak risiko yang dapat menghambat tercapainya suatu tujuan. Oleh karenanya diperlukan sistem manajemen risiko untuk mengelola risiko dengan baik dan optimal. Perseroan ANTAM Tbk dan PT Bukit Asam Tbk mengadopsi standar ISO 31000:2018 sebagai pedoman pengendalian risiko. Ketiga perusahaan seperti PT ANTAM Tbk, PT

Semen Indonesia Tbk dan PT Bukit Asam Tbk sama-sama menerapkan sistem manajemen risiko dengan membangun Sistem *Enterprise Risk Management* (ERM). Secara berkala penerapan manajemen risiko dievaluasi dan disesuaikan dengan situasi perusahaan.

e) Sistem Pengendalian Internal

Sistem pengendalian internal merupakan bagian dari manajemen risiko yang pada dasarnya berguna untuk mendukung tujuan perusahaan. Perseroan ANTAM, PT Chandra Petrochemical dan PT Bukit Asam Tbk mengacu pada kerangka COSO-*Internal Control Framework* yang juga sejalan dengan Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-01/MBU/11 dalam menjalankan sistem pengendalian internal perseroan. Kerangka tersebut juga sesuai dengan *Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* yang mencakup 5 komponen yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi serta pemantauan.

f) Sistem Pelaksanaan GCG

GCG merupakan sistem untuk mengatur dan mengendalikan perusahaan yang memuat rangkaian proses, kebijakan/aturan, kebiasaan serta pengontrolan bisnis yang dijalankan perusahaan untuk memaksimalkan nilai perusahaan hingga menjaga keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang. Seluruh Perusahaan JII yang menjadi sampel penelitian menjalankan praktik *Good Corporate Governance* berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (PJOK) Nomor 21/PJOK.04/2015 tentang Penerapan Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka dan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) Nomor 32/SEOJK.04/2015 tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka. Adapun pedoman lain yang dianut oleh perseroan ANTAM yaitu Prinsip dan Rekomendasi GCG edisi ke-4 yang dikeluarkan oleh ASX, CGPI dan ASEAN *Corporate Governance Scorecard* (ACGS).

Penilaian terhadap praktik GCG juga dilakukan oleh sampel penelitian seperti PT ANTAM Tbk, PT Semen Indonesia dan PT Bukit Asam Tbk yang menunjukkan perolehan skor “Sangat Baik” dari evaluasi setiap pedoman yang dianut. Sebagian sampel juga baru memenuhi sebagian rekomendasi yang tertuang dalam Surat Edaran OJK kecuali PT ANTAM Tbk dan PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk.

b. *Accountability* (Akuntabilitas)

Akuntabilitas sebagai bentuk pertanggung jawaban terkait keberhasilan atau kegagalan pencapaian perusahaan. Akuntabilitas mengandung kejelasan fungsi organisasi serta berorientasi pada individu yang bertanggung jawab atas tugas yang diterima. Selain itu, penerapan sistem pengendalian oleh perusahaan juga mendukung optimalisasi kinerja perusahaan sehingga perusahaan dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhatikan kepentingan para pemangku kepentingan.

1) Pelaksanaan Tugas dan Tanggung Jawab Organ Perusahaan

a) Dewan Komisaris

Dewan Komisaris sebagai salah satu organ utama perusahaan yang secara umum bertugas melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direktur. Tahun buku 2020, seluruh sampel penelitian telah menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara baik. Adapun perusahaan yang memperoleh skor penilaian kinerja Dewan Komisaris dari pemenuhan kriteria OJK yaitu PT ANTAM Tbk sebesar 99,5%. Dewan Komisaris juga melakukan pengawasan kinerja dengan mengunjungi unit-unit usaha seperti yang dilakukan Perseroan Japfa Comfeed Indonesia Tbk. Pengeluaran surat keputusan juga dilakukan Dewan Komisaris dari kelima perusahaan terdaftar JII, salah satunya ditunjukkan PT Bukit Asam Tbk yang telah menghasilkan 141 surat atau keputusan.

b) Direksi

Direksi sebagai organ utama perusahaan selain Dewan Komisaris yang memiliki tugas utama dalam mengelola perusahaan secara keseluruhan. Direksi di

setiap perusahaan JII yang menjadi sampel penelitian telah menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Tugas dan tanggung jawab yang dijalankan sepanjang tahun 2020 yaitu penyusunan rencana kerja tahunan, menyelenggarakan RUPS, diantaranya melakukan penelaahan dan klarifikasi informasi keuangan serta menyampaikan laporan kerja kepada Dewan Komisaris. Penilaian kinerja Direksi juga dilakukan dengan hasil evaluasi kinerja Direksi beberapa perusahaan yaitu PT ANTAM Tbk 98%, PT Semen Indonesia Tbk dan PT Bukit Asam Tbk yang mendapat predikat “Sangat Baik”.

c) Komite Audit

Komite Audit merupakan organ penunjang Dewan Komisaris yang memiliki tugas pokok membantu Dewan Komisaris dalam hal pengawasan. Seluruh sampel penelitian telah memiliki Komite Audit yang menjalankan tugasnya sepanjang tahun 2020 meliputi melakukan penelaahan dan klarifikasi informasi keuangan, melakukan pengawasan dan evaluasi fungsi internal audit dan pengendalian, mengadakan pemantauan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku serta melakukan pengendalian internal. Penilaian kinerja juga dilakukan oleh Dewan Komisaris terhadap komite ini dan masing-masing Komite Audit kelima Perusahaan JII yang menjadi sampel penelitian telah melaksanakan program dan tanggung jawabnya dengan baik.

d) Komite Nominasi dan Remunerasi

Setiap Perusahaan JII khususnya yang menjadi sampel penelitian telah membentuk Komite Nominasi dan Remunerasi yang menjadi satu kesatuan sebagai organ penunjang. Namun di Perusahaan Chandra Petrochemmical, untuk tugas nominasi masih dipegang oleh Dewan Komisaris. Secara garis besar tugas dan tanggung jawab Komite Nominasi-Remunerasi tahun 2020 di setiap sampel penelitian meliputi pemantauan dan evaluasi hasil penilaian kinerja dewan dan pengelolaan karyawan, membahas tentang skala upah, kebijakan dan besaran remunerasi. Evaluasi kinerja Komite Nominasi-

Remunerasi juga dilakukan oleh Dewan Komisaris pada masing-masing kelima perusahaan tersebut, serta menyatakan bahwa pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Komite Nominasi-Remunerasi sudah baik.

e) Komite Manajemen Risiko

Seluruh sampel penelitian telah mempunyai sistem manajemen risiko yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan. Mereka telah membentuk satuan khusus yang bertanggung jawab atas pelaksanaan sistem manajemen risiko di bawah kendali Direktur kecuali pada Perusahaan Chandra Asri yang pelaksanaannya masih dipegang sendiri oleh Direksi. Selain itu, pada PT Semen Indonesia unit Manajemen Risiko tergabung menjadi Komite Strategi Manajemen Risiko dan Investasi. Sepanjang tahun 2020, Komite Manajemen Risiko di perusahaan yang menjadi sampel penelitian telah menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Adapun tugas pokoknya yakni terkait monitoring atas pengelolaan risiko yang dihadapi perusahaan. Selain melakukan pengawasan, Komite Manajemen Risiko juga memberikan pemahaman melalui sosialisasi kepada *risk owner* dan *risk officer* terkait manajemen risiko, seperti yang terjadi di PT Bukit Asam.

f) Internal Audit

Internal Audit pada dasarnya menjalankan tugas dan tanggung jawab dalam memeriksa dan mengevaluasi kebelangsungan bisnis. Selama tahun 2020, Internal Audit di setiap Perusahaan JII yang menjadi sampel penelitian telah menjalankan tugas dan tanggung jawabnya meliputi kegiatan audit berupa *audit on procurement cycle*, *audit on cable theft case* dan sebagainya. Tidak hanya bertugas dalam memeriksa dan mengevaluasi tetapi juga memberikan konsultasi seperti yang dilakukan di Perusahaan ANTAM Tbk yakni 16 penugasan pengawasan dan 21 penugasan konsultasi. Sementara itu, PT Japfa mencatat 31 penugasan pemeriksaan dan 51 penugasan pemeriksaan serta evaluasi yang dijalankan Internal Audit Bukit Asam.

2) Organ Perusahaan yang Berkompeten

Kompetensi merupakan adanya suatu kecakapan atau kemampuan seseorang untuk menjalankan tugas dalam bidang tertentu sesuai dengan posisi jabatannya. Tenaga kerja yang berkompeten tentunya akan memaksimalkan produktivitas perusahaan. Seluruh sampel penelitian telah mempertimbangkan keberagaman kompetensi, pengalaman, *leadership*, *managerial skill* dan latar belakang pendidikan formal ketika bergabung dalam perusahaan. Kompetensi karyawan di lima perusahaan JII yang menjadi sampel penelitian telah disesuaikan dengan jabatan dan jenis usaha perusahaan.

3) Ditetapkannya Sistem *Reward* dan *Punishment*

Pemberian *reward* dan *punishment* kepada karyawan sebagai salah satu cara perusahaan untuk memotivasi karyawannya supaya dapat memberikan sesuatu yang terbaik bagi perusahaan. Dengan adanya sistem *reward* dan *punishment*, karyawan akan berlomba-lomba meningkatkan kinerjanya agar menjadi karyawan yang berprestasi dalam perusahaan. Masing-masing perusahaan sampel penelitian memberikan *reward* kepada karyawannya dengan bentuk yang bermacam-macam yakni pemberian kepemilikan saham kepada karyawan di PT Japfa, *reward monetary* dan *non-monetary* maupun kombinasi dari keduanya oleh PT Chandra Petrochemical serta berupa uang penghargaan di Perseroan Bukit Asam. *Reward* tersebut diberikan oleh perusahaan atas peran/kontribusi karyawan serta loyalitas terhadap perusahaan.

Sementara itu, Kelima perusahaan juga memberlakukan sanksi yang ketat atas pelanggaran yang dilakukan oleh insan perusahaan. Sanksi yang diberikan oleh sampel penelitian didasarkan pada golongan pelanggaran, mulai dari teguran lisan maupun tertulis, hukuman disiplin, sampai pemutusan hubungan kerja sesuai mekanisme yang ditetapkan dalam perjanjian kerja bersama.

4) Kepatuhan terhadap Kode Etik Perusahaan

Code of Conduct merupakan sekumpulan komitmen yang terdiri atas etika usaha dan etika kerja insan yang disusun untuk memengaruhi, membentuk, mengatur dan mengendalikan kesesuaian tingkah laku

insan perseroan yang sejalan dengan budaya perusahaan dalam mencapai visi-misinya. Standar etika Perseroan JII yang menjadi sampel penelitian senantiasa disesuaikan dengan perkembangan hukum, sosial, norma, peraturan dan perkembangan bisnis sekaligus diberlakukan untuk seluruh individu yang bertindak atas nama perusahaan. Seluruh sampel penelitian kecuali Perseroan ANTAM tidak dijumpai insan perusahaan yang melakukan pelanggaran kode etik. Meskipun demikian, jumlah pelanggaran kode etik di PT ANTAM Tbk masih dalam kategori sedikit yaitu berjumlah 51 orang dari total karyawan tetap 2.825.

c. *Responsibility (Tanggung jawab)*

Responsibilitas dalam suatu perusahaan diartikan sebagai bentuk tanggung jawab perusahaan atas keseluruhan aktivitas operasional bisnis yang telah dijalankan. Tanggung jawab ini tidak hanya berlaku untuk lingkungan internal (perusahaan) saja, melainkan juga lingkungan eksternal yang telah terdampak akibat aktivitas yang dilakukan. Responsibilitas yang dilakukan oleh Perusahaan JII meliputi kepatuhan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan atau hukum yang berlaku dan melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat serta lingkungan hidup.

1) *Mematuhi Regulasi/Hukum yang Berlaku*

Penetapan regulasi baik berasal dari Pemerintah maupun dari perusahaan sendiri berguna untuk mengatur keberlangsungan usaha, sehingga dapat meminimalisir terjadinya risiko yang menghambat operasional usaha serta menciptakan keharmonisan antar seluruh insan perusahaan. Seluruh sampel penelitian telah menetapkan kebijakan dan menjalankan aktivitas bisnis berdasarkan regulasi yang berlaku. Kepatuhan terhadap regulasi dapat tercermin dari tidak adanya pelanggaran, perkara/kasus maupun pengenaan sanksi administratif seperti yang terjadi pada PT Chandra Asri Petrochemical dan PT Semen Indonesia Tbk. Sedangkan, untuk PT ANTAM Tbk, PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk dan PT Bukit Asam Tbk masih dijumpai beberapa pelanggaran dan perkara yang statusnya masih dan selesai dalam proses penyelesaian.

2) Tanggung Jawab Sosial

Secara umum, kegiatan tanggung jawab sosial merupakan cara membangun bisnis melalui keseimbangan kesehatan ekonomi, pasar dan komunitas. Dengan kata lain, perusahaan tidak hanya mengejar skala ekonomi dalam menjaga ketahanan bisnis melainkan juga harus peduli akan lingkungan sekitar khususnya masyarakat. Kelima Perusahaan JII yang menjadi sampel penelitian telah menjalankan program CSR sebagai bentuk tanggung jawab sosial.

a) Tanggung Jawab Sosial Terkait Hak Asasi Manusia (HAM)

(1) Kebebasan Berserikat dan Berkumpul

Kebebasan berserikat, berkumpul dan berpendapat dilakukan sampel penelitian yaitu Perseroan ANTAM, PT Japfa dan Bukit Asam dengan membentuk organisasi/komunitas berserikat. PT ANTAM Tbk membentuk Serikat Pekerja, PT Japfa Comfeed Indonesia membentuk LKS (Lembaga Kerja Sama) dan Bukit Asam membentuk Serikat Pegawai Bukit Asam (SPBA). Pembentukan organisasi tersebut dapat menciptakan hubungan industrial yang harmonis dan saling menguntungkan dengan memfasilitasi komunikasi, konsultasi dan diskusi yang lebih baik antara manajemen dan pekerja.

(2) Praktik Kerja Paksa dan Tenaga Kerja Anak

Larangan untuk menetapkan kerja paksa dan mempekerjakan anak di bawah umur telah dilakukan oleh seluruh sampel penelitian dengan menetapkan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang mengatur jam kerja, hari libur dan cuti serta menetapkan persyaratan penerimaan pekerja dengan minimal usia 18 tahun.

(3) Tenaga Kerja Difabel

Pemberlakuan anti diskriminasi oleh perusahaan, Perseroan Japfa Comfeed dan Perseroan Bukit Asam memberikan kesempatan bagi calon pekerja yang termasuk kategori difabel. Tahun 2020, 25 orang difabel telah

dipekerjakan PT Japfa,¹ dan 2 pegawai disabilitas di Perusahaan Bukit Asam.

(4) Pemberian Cuti

Dalam melindungi seluruh hak laki-laki bahkan para perempuan. Seluruh sampel perusahaan memberlakukan cuti meliputi cuti tahunan, cuti besar, cuti bersalin dan gugur kandungan, cuti haid, cuti sakit dan cuti diluar tanggungan yang disesuaikan dengan Peraturan Pemerintah.

b) Tanggung Jawab Sosial terkait Praktik Operasi yang Adil

(1) Anti Korupsi

Demi menjaga integritas perusahaan. Seluruh sampel penelitian menetapkan seluruh kode etik yang diberlakukan kepada seluruh insan perusahaan. Metode lain yang diterapkan perusahaan yaitu mewajibkan para pejabat untuk menyampaikan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara secara berkala seperti yang diterapkan oleh PT ANTAM Tbk. Adapun larangan anti korupsi dengan menetapkan kebijakan anti korupsi dan gratifikasi secara khusus seperti yang dilakukan oleh Perusahaan ANTAM dan Bukit Asam.

(2) Persaingan Usaha yang Sehat

Persaingan usaha yang semakin ketat membuat seluruh sampel penelitian berkomitmen dalam menjaga kualitas produknya melalui penetapan standar mutu atau layanan. Adapun standar yang diterapkan seperti ISO 9001:2015 oleh PT ANTAM Tbk dan PT Japfa Comfeed, *Best Aquaculture Practice* (BAP) dan *Aquaculture Stewardship Council* (ASC) pada budidaya perairan Perseroan Japfa, sertifikat SNI, BPOM, BPA dan sebagainya pada PT

¹ PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk, "Laporan Tahunan," 2 Februari, 2021, 195, https://www.idx.co.id/Portals/0/StaticData/ListedCompanies/Corporate_Actions/New_Info_JSX/Jenis_Informasi/01_Laporan_Keuangan/04_Annual%20Report//2020/JPFA/JPFA_Annual%20Report_2020.pdf.

Chandra Asri serta ISO/IEC 17025:2017 sebagai penjamin kualitas batu bara di PT Bukit Asam Tbk. Sementara itu, bentuk layanan yang dapat diberikan, seperti yang dilakukan oleh Perseroan Semen Indonesia Tbk dengan menawarkan pilihan desain dari arsitek andal kepada masyarakat meliputi Studio ArsitektropiS, AGo Architects, US&P Architects, Studio SA_e dan ArMSchitecture.

(3) Penghargaan Terhadap Hak Cipta

Penghargaan terhadap hak cipta dicerminkan oleh PT Japfa Comfeed Indonesia dengan hanya menggunakan barang-barang yang berlisensi resmi.

(4) Pengadaan Barang dan Jasa yang Transparan

Untuk menghindari adanya kecurangan atau penyelundupan barang/jasa, beberapa perusahaan PT ANTAM Tbk, Perseroan Japfa dan PT Bukit Asam Tbk melakukan transparansi dalam pengadaan barang dan jasa. Misalnya seperti yang dilakukan PT ANTAM Tbk dan Bukit Asam dengan menggunakan *e-procurement* dalam proses pengadaan barang dan jasa serta penggunaan aplikasi berbasis teknologi informasi yang terintegrasi.

(5) Lobi dan Kontribusi Politik

Salah satu sampel penelitian yaitu Perseroan Japfa Comfeed Indonesia Tbk mempunyai kebijakan untuk tidak terlibat dalam berbagai aktivitas politik praktis melainkan tetap mendukung pemerintah sebagai bentuk kontribusi terhadap pembangunan nasional.

c) Tanggung Jawab Sosial terkait Lingkungan Hidup

(1) Pengelolaan Energi

Sebagai perusahaan industri, PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk, PT Semen Indonesia Tbk dan PT Bukit Asam Tbk mengendalikan penggunaan energi dengan menggunakan energi ramah lingkungan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Perseroan Japfa memanfaatkan cangkang kelapa sawit sebesar 726.288 MJ

sebagai konsumsi energi. PT Semen Indonesia menggunakan energi alternatif dari daur ulang limbah industri. Sementara itu, PT Bukit Asam Tbk menetapkan rencana strategis dengan sasaran dan jadwal yang jelas sebagai dasar pelaksanaan efisiensi energi.

(2) Pengendalian Emisi

Pengendalian emisi dilakukan oleh 4 sampel perusahaan yang terdiri atas PT ANTAM Tbk, PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk, PT Chandra Asri Petrochemical Tbk dan PT Semen Indonesia Tbk dengan berkontribusi dalam pemeliharaan kualitas lingkungan hidup melalui penanaman pohon. Tahun 2020, ANTAM telah menanam sejumlah 689.964 pohon dan 13.960 pohon oleh Perseroan Japfa. Selain itu, perusahaan seperti Japfa, PT Chandra dan Semen Indonesia juga menerapkan beberapa peralatan atau sistem untuk menekan emisi. PT Japfa Comfeed menggunakan *dust collector*, jala perangkap debu, *spray water* serta *deodorizer*. PT Chandra Asri Petrochemical mengoperasikan *Enclosed Ground Flare* (EFG) serta PT Semen Indonesia menekan emisi melalui serangkaian kegiatan dan inovasi.

(3) Pengelolaan Air

Beberapa perusahaan seperti PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk, PT Chandra Asri Petrochemical Tbk, PT Semen Indonesia dan PT Bukit Asam Tbk melakukan pengelolaan air melalui berbagai metode. Pengelolaan air ini dijalankan untuk memaksimalkan penggunaan air dan mencegah limbah cair yang tidak bisa terurai secara alami.

Tabel 4.6 Pengelolaan Air

Nama Perseroan	Cara Pengelolaan Air
PT Japfa Comfeed Tbk	Program biopori untuk konservasi air tanah, program sumur resapan, pengadaan <i>demineralization plant</i> , sanitasi kandang dengan limbah cair dan pemanfaatan air hujan
PT Chandra Asri Petrochemical Tbk	Sistem Instalasi Pengolahan Air Limbah (IPAL).
PT Semen Indonesia Tbk	Memperbesar sirkulasi air, memperbesar kapasitas <i>rainwater harvesting</i> .
PT Bukit Asam Tbk	Sistem manajemen AAT (Air Asam Tambang) terintegrasi.

Sumber: *Annual Report 2020*

(4) Pengelolaan Limbah

Pengolahan limbah hanya dilakukan oleh Perseroan Semen Indonesia yang mana menghasilkan berbagai jenis limbah. Terkait limbah B3, Semen Indonesia mengolahnya menjadi bahan bakar alternatif dan refraktori bekas sebagai bahan baku alternatif dengan metode *co-processing*. Bahan baku alternatif yang digunakan seperti *bottom ash*, *fly ash*, *dust EAF*, *steel slag*, *COCS*, *spent bleaching earth*, *drilling cutting* dan *paper sludge*.

(5) Konservasi Lingkungan

Pemeliharaan dan perlindungan lingkungan dengan membangun beberapa fasilitas konservasi. Ketiga perusahaan yaitu PT Chandra Asri Petrochemical Tbk, PT Semen Indonesia Tbk dan PT Bukit Asam Tbk melakukan penghijauan dengan pembibitan dan penanaman pohon. Konservasi terhadap hewan atau pelestarian satwa juga dilakukan oleh PT ANTAM Tbk, PT Chandra Asri Petrochemical Tbk, PT Semen Indonesia Tbk dan PT Bukit Asam Tbk.

d) Tanggung Jawab Sosial terkait Praktik Ketenagakerjaan dan K3

(1) Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3)

Sumber Daya Manusia merupakan aset utama dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu, SDM harus dijaga dan dilindungi supaya tetap sehat dan selamat sehingga dapat menjamin dan melindungi operasional yang aman, efisien dan produktif dengan menjalankan tanggung jawab terkait praktik ketenagakerjaan dan K3. Sepanjang tahun 2020, seluruh sampel penelitian memberlakukan protokol Covid-19 secara ketat, mengelola sistem kerja secara optimal dan menjaga tingkat *turnover*, mengelola setiap pengaduan masalah ketenagakerjaan secara adil dan bijaksana, memberikan remunerasi kepada karyawan berdasarkan sistem *pay-for-performances*. Perusahaan menerapkan standar pelaksanaan K3 seperti ISO 45001:2018 pada PT ANTAM Tbk, membentuk tim *guard* pada perusahaan ANTAM dan Semen Indonesia.

(2) Pengembangan Karyawan

Berkenaan dengan pengelolaan Sumber Daya Manusia, PT ANTAM Tbk, PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk, PT Chandra Asri Petrochemical Tbk, PT Semen Indonesia Tbk dan PT Bukit Asam Tbk memberikan berbagai pelatihan dan pengembangan karyawan dengan pembekalan *training* dan pembekalan kompetensi. Adapun biaya pengembangan karyawan yang dikeluarkan oleh PT ANTAM Tbk sebesar Rp 15,29 miliar diikuti oleh 2.825 peserta,² PT Semen Indonesia Tbk sebanyak 10.246 peserta,³ dan Perseroan Bukit Asam Tbk

² PT Aneka Tambang Tbk, "Laporan Tahunan," 16 Maret, 2021, 703, https://www.idx.co.id/Portals/0/StaticData/ListedCompanies/Corporate_Actions/New_Info_JSX/Jenis_Informasi/01_Laporan_Keuangan/04_Annual%20Report//2020/ANTM/ANTM_Annual%20Report_2020.pdf.

³ PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, "Laporan Tahunan," 2 Maret, 2021, 283, https://www.idx.co.id/Portals/0/StaticData/ListedCompanies/Corporate_Actions/New_Info_JSX/Jenis_Informasi/01_Laporan_Keuangan/04_Annual%20Report//

2.362 peserta dengan menghabiskan dana sebesar Rp 22.718.402.024.⁴

e) Tanggung Jawab Sosial terhadap Konsumen

(1) Informasi Produk

Keterbukaan informasi terkait produk yang ditawarkan sangatlah penting bagi para konsumen untuk memudahkan dalam pembelian. Setiap sampel penelitian telah mempublikasikan informasi terkait produk/layanan dalam *website* masing-masing perseroan, sosial media hingga pemasangan iklan di brosur. Bahkan tenaga khusus disiapkan PT Bukit Asam Tbk untuk menginformasikan produk.

(2) Kepuasan Pelanggan

Survei secara berkala dilakukan oleh Perseroan ANTAM, PT Chandra Asri Petrochemical Tbk dan PT Bukit Asam Tbk dalam rangka melihat tingkat kepuasan pelanggan. Hasil survei pada tahun 2020 menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan ANTAM Ferronikel (*Customer Satisfaction Index Ferronickel*) mencapai 88,76%, tingkat kepuasan pelanggan Bauksit (*Customer Satisfaction Index Bauxite*) mencapai 80,31% dan tingkat kepuasan pelanggan Emas (*Customer Satisfaction Index Gold*) mencapai 83,04, PT Chandra Asri Petrochemical Tbk tetap mencatat 90% (*satisfied*) dan PT Bukit Asam memperoleh hasil survei kepuasan pelanggan sebesar 3,47 dari skala 4,00.

(3) Kesehatan dan Keselamatan Pelanggan

Seluruh perusahaan sampel penelitian senantiasa memperhatikan kualitas produk yang dihasilkan dalam proses produksi guna menjaga kepuasan pelanggan. Beberapa perusahaan yaitu PT ANTAM Tbk, PT Japfa Comfeed Tbk dan

2020/SMGR/SMGR_Annual%20Report_2020_revisi.pdf.

⁴ PT Bukit Asam Tbk, "Laporan Tahunan," 8 Maret, 2021, 518, https://www.idx.co.id/Portals/0/StaticData/ListedCompanies/Corporate_Actions/New_Info_JSX/Jenis_Informasi/01_Laporan_Keuangan/04_Annual%20Report//2020/PTBA/PTBA_Annual%20Report_2020.pdf.

PT Chandra Asri Petrochemical Tbk menetapkan standar tertentu bahkan bertaraf internasional seperti ISO 9001:2015, SNI, FDA dan sebagainya. Edukasi pelanggan juga dilakukan oleh PT Semen Indonesia Tbk melalui sosial media untuk memberikan kejelasan atas suatu produk yang ditawarkan.⁵

(4) Saluran Pengaduan Pelanggan

Kelima Perusahaan JII yang menjadi sampel penelitian yaitu PT ANTAM Tbk, PT Chandra Asri Petrochemical, PT Bukit Asam, PT Semen Indonesia Tbk dan PT Japfa Tbk telah menyediakan saluran untuk pelanggan/konsumen yang komplain terhadap produk/layanan melalui *e-mail*, telepon atau surat tertulis. Setiap perseroan tersebut bersedia dalam melayani berbagai bentuk pengaduan pelanggan terkait produk dan layanan yang mungkin kurang sesuai.

f) Tanggung Jawab Sosial terkait Pengembangan Sosial & Kemasyarakatan

(1) Pendidikan

Program yang dilakukan perusahaan terkait CSR pada bidang pendidikan yakni pemberian beasiswa untuk jenjang pendidikan tinggi yang dilakukan oleh PT ANTAM Tbk. Program bidang pendidikan lainnya berupa renovasi, penyediaan sarana dan prasarana dibidang pendidikan sama-sama dilaksanakan oleh PT ANTAM Tbk dan PT Chandra Asri Petrochemical Tbk. Tidak hanya itu, PT Chandra Asri Petrochemical Tbk juga membangun lembaga pendidikan seperti PAUD Cahaya Bintang.

⁵ PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, "Laporan Tahunan," 2 Maret, 2021, 292, https://www.idx.co.id/Portals/0/StaticData/ListedCompanies/Corporate_Actions/New_Info_JSX/Jenis_Informasi/01_Laporan_Kuangan/04_Annual%20Report//2020/SMGR/SMGR_Annual%20Report_2020_revisi.pdf.

(2) Kesehatan

Maraknya Covid-19 yang menjangkiti masyarakat masing-masing sampel penelitian melakukan penanganan Covid-19 dengan memanfaatkan rumah sakit perusahaan untuk pengobatan pasien Covid-19 dan membangun laboratorium PCR di beberapa daerah seperti yang dilakukan oleh PT ANTAM Tbk dan PT Bukit Asam Tbk. Menyediakan sarana kesehatan seperti jamban, *water tank* dan peralatan medis yang dilakukan oleh PT Chandra Asri Petrochemical Tbk.

(3) Sosial

Program di bidang sosial dilakukan oleh PT Chandra Asri Petrochemical dan PT Semen Indonesia dengan membagikan zakat, infaq dan sedekah ketika idul fitri. Bahkan Semen Indonesia juga telah membentuk tim penyaluran zakat secara khusus. Perseroan Chandra juga membagikan daging kurban pada hari raya Idul Adha.

(4) Pemberdayaan Ekonomi

Pemberdayaan ekonomi dilaksanakan oleh kedua perusahaan terbuka yakni PT ANTAM Tbk dan PT Chandra Asri Petrochemical Tbk melalui pembinaan dan kurasi terhadap para pelaku di bidang usaha yang telah diinisiasi. Perseroan ANTAM membangun gedung sentra Usaha Kecil Menengah (UKM Center) di beberapa daerah, menyukseskan program NYIMAS (Nyimpan Emas), membentuk Kelompok Tani serta merehabilitasi kawasan bekas bauksit. Sedangkan PT Chandra Asri Petrochemical Tbk menyalurkan sarana dan prasarana untuk melaut dan membina masyarakat untuk memproduksi masker kain.

(5) Pembinaan Hubungan dengan Stakeholder

Perseroan merangkul para pemangku kepentingan untuk bersama-sama menciptakan kondisi iklim sosial yang kondusif dan tatanan sosial budaya yang baik di sekitar wilayah operasional. PT ANTAM Tbk melalui Pengurus

Dewan Adat memugar kembali rumah adat di Buli, yang awalnya merupakan bangunan lama menjadi bangunan yang lebih permanen dengan tidak meninggalkan nilai historis serta kearifan lokal dari konsep adat itu sendiri. Pemugaran tersebut dilakukan dengan tujuan supaya tetap terjaga kelestarian budaya adat Buli.⁶ Sementara itu, PT Chandra mengadakan safari ramadhan dengan mengundang perwakilan DKM dari masjid sekitar, serta melakukan kunjungan kepada para tokoh masyarakat dan tokoh agama secara berkala untuk menerima masukan dan aspirasi.⁷

(6) Program Kemitraan dan Bina Lingkungan

Program Kemitraan (PK) sebagai program dukungan terhadap usaha masyarakat yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas pelaku usaha. Sedangkan Program Bina Lingkungan (BL) adalah program pemberdayaan bagi masyarakat berdasarkan kondisi sosial ekonomi.

Program kemitraan bisa berupa penyaluran dana mitra/pinjaman modal dan dana pembinaan seperti yang dilakukan oleh PT ANTAM Tbk dan PT Bukit Asam Tbk. Sama halnya dengan pelatihan/pembinaan yang dilakukan PT Semen Indonesia Tbk pada mitra binaannya yang menghabiskan dana sebesar 24,962 miliar.

Program bina lingkungan juga telah dilakukan oleh seluruh sampel penelitian melalui penanganan bencana alam, pandemi Covid-19, pengembangan sarana dan prasarana umum serta peningkatan kesehatan masyarakat.

⁶ PT Aneka Tambang Tbk, "Laporan Tahunan," 16 Maret, 2021, 715, https://www.idx.co.id/Portals/0/StaticData/ListedCompanies/Corporate_Actions/New_Info_JSX/Jenis_Informasi/01_Laporan_Keuangan/04_Annual%20Report//2020/ANTM/ANTM_Annual%20Report_2020.pdf.

⁷ PT Chandra Asri Petrochemical Tbk. "Laporan Tahunan." 27 Maret, 2021, 226, https://www.idx.co.id/Portals/0/StaticData/ListedCompanies/Corporate_Actions/New_Info_JSX/Jenis_Informasi/01_Laporan_Keuangan/04_Annual%20Report//2020/TPIA/TPIA_Annual%20Report_2020.pdf.

d. *Independency (Kemandirian)*

Prinsip independensi dapat diartikan dengan tidak adanya benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku. Dalam prinsip ini seluruh pihak berjalan sesuai semestinya secara mandiri tanpa adanya intervensi dari pihak lainnya.

1) *Menyatakan Independensi*

Perusahaan harus dikelola secara independen supaya tidak terjadi dominasi antar masing-masing pihak maupun intervensi dari pihak lain. Bentuk dari prinsip independensi dilakukan oleh seluruh sampel penelitian melalui pernyataan independen dari anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta jajarannya setiap awal tahun.

2) *Penetapan Pedoman Kerja*

Pedoman kerja sebagai suatu standar yang dilalui untuk menyelesaikan proses kerja tertentu. Secara umum, pedoman kerja bertujuan untuk memperjelas alur tugas dan tanggung jawab dalam setiap divisi, mengarahkan karyawan untuk disiplin serta menghindari kegagalan ataupun keraguan dalam menjalankan tanggung jawab dan benturan kepentingan. Kelima perusahaan JII yang menjadi sampel penelitian telah menyusun pedoman kerja bagi organ utama maupun organ penunjang perusahaan. Salah satu contohnya yaitu PT ANTAM Tbk yang telah menetapkan pedoman kerja bagi Dewan Komisaris, Direksi, Komite Audit, Komite GCG-NR, Komite Manajemen Risiko, Sekretaris Perusahaan dan Audit Internal yang senantiasa dilakukan evaluasi dan diperbarui.

3) *Penetapan Kebijakan*

Penyusunan kebijakan sebagai langkah mewujudkan bisnis yang tertata dan teratur. Untuk memastikan masing-masing organ perseroan bebas dari benturan kepentingan PT Chandra Asri Petrochemical Tbk menerapkan kebijakan antri fraud untuk menghindari potensi benturan kepentingan serta melibatkan audit eksternal dalam menjamin independensi dan keakuratannya. Kebijakan lainnya seperti penetapan kode etik juga mendukung prinsip ini dan telah dilakukan oleh semua sampel penelitian.

4) Tidak terdapat Hubungan Darah Keluarga

Prinsip Independensi dilakukan dengan menetapkan larangan hubungan darah/keluarga antara Dewan Komisaris dan Direksi seperti yang dilakukan oleh Perseroan Bukit Asam. Adanya hubungan keluarga antara mereka ditakutkan akan menimbulkan ketidakadilan dan memicu kecemburuan dalam lingkungan bisnis.

e. *Fairness* (Kesetaraan dan Kewajaran)

Kesetaraan dan kewajaran berkenaan dengan perlakuan perusahaan yang adil dan setara terhadap berbagai pihak khususnya para pemangku kepentingan. Kesetaraan dan kewajaran ini dapat diterapkan dalam Perusahaan JII melalui berbagai hal yaitu:

1) **Pemberian Remunerasi**

Kelima perusahaan terdaftar di JII telah menyusun kebijakan remunerasi untuk memberikan nilai kompensasi yang sama untuk karyawan laki-laki maupun karyawan perempuan yang ditentukan berdasarkan evaluasi kinerja yang meliputi kontribusi, kompetensi, kapabilitas dan pengalaman mereka. Remunerasi yang diberikan bisa berupa insentif kerja, upah lembur, dana pensiun, tunjangan kesehatan, tunjangan kinerja tahunan dan liburan bonus. Selain itu, perusahaan juga memberikan cuti melahirkan kepada karyawan perempuan yang disesuaikan dengan Peraturan Pemerintah seperti yang dilakukan oleh PT ANTAM Tbk.

2) **Rekrutmen Karyawan**

Rekrutmen karyawan yang dilakukan oleh Perusahaan JII yang menjadi sampel penelitian dilakukan secara terbuka sesuai dengan kebutuhan dan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Seluruh sampel penelitian memberikan kesempatan berkarir bagi pihak yang ingin bergabung/bekerja melalui proses seleksi dengan kualifikasi dan kompetensi yang setara tanpa melakukan diskriminasi. Sepanjang tahun 2020, beberapa perusahaan seperti PT ANTAM Tbk, PT Chandra Asri Petrochemical Tbk melaksanakan rekrutmen karyawan secara daring mulai dari pelaksanaan tes, wawancara dan pengumuman hasil rekrutmen.

3) Berkarir (Pengembangan Karir)

Sumber Daya Manusia (SDM) yang berasal dari latar belakang yang berbeda-beda menjadi komitmen Perusahaan JII dalam menerapkan prinsip non diskriminatif yang ketat dan konsisten. Seluruh sampel penelitian memiliki kebijakan untuk penerimaan, penilaian kinerja, remunerasi dan pengembangan karir tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, gender dan kondisi fisik. Kelima Perusahaan JII telah menyelenggarakan program pelatihan, pendidikan dan pengembangan karyawan yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Salah satu bentuk pengembangan karyawan dilaksanakan oleh Unit *Learning and Development* pada PT ANTAM Tbk guna mengembangkan potensi, kreativitas dan produktivitas SDM.

4) Pemberian Dividen Saham

Pemberian dividen sebagai salah satu keuntungan yang diberikan kepada para pemegang saham dilakukan oleh perusahaan ANTAM, Japfa Comfeed, Chandra Petrochemical dan Bukit Asam. Pembagian dividen tersebut disesuaikan dengan porsi kepemilikan *shareholder* sesuai ketentuan RUPS. Pada tanggal 5 Juli 2020 PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk dan PT ANTAM Tbk telah membagikan dividen dalam bentuk uang tunai kepada para pemegang saham. Sedangkan PT Chandra Petrochemical Tbk membagi dividen pada tanggal 1 Agustus 2020.

2. Motif dan Strategi *Good Corporate Governance*

a. Motif *Good Corporate Governance*

Motif dalam tata pengelolaan perusahaan sangat diperlukan untuk mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan. Motif sebagai suatu kekuatan untuk mendorong perusahaan dalam mencapai tujuan yang dapat memengaruhi berbagai pihak berkepentingan. Motif dalam pengelolaan bisnis yang dijalankan oleh perusahaan JII tahun 2020 terbagi menjadi 2 macam yaitu:

1) Motif Ekonomi

Motif ekonomi maksudnya suatu keinginan yang timbul untuk melakukan kegiatan ekonomi. Kegiatan ekonomi ini identik dengan pengumpulan kekayaan/harta. Perusahaan JII yang termasuk dalam

entitas syariah juga ikut memperhatikan kegiatan/program kerja yang sekiranya dapat menghasilkan suatu keuntungan.

Program kerja yang telah dilaksanakan oleh sampel perusahaan terkait motif ekonomi berkenaan dengan kegiatan operasional perusahaan, kesejahteraan karyawan hingga kepentingan *stakeholder*. Program kerja tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a) Pelatihan dan pengembangan karyawan

Seluruh sampel penelitian telah mengadakan pelatihan khusus untuk karyawan guna meningkatkan potensi dan produktivitas karyawan. Program pelatihan dan pengembangan karyawan ini biasanya dilaksanakan oleh unit *learning and development*. Dengan demikian, peningkatan kualitas atas kemampuan karyawan akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

b) Pembentukan serikat kerja

Seluruh sampel memberikan kebebasan kepada karyawannya untuk berekspresi maupun menyampaikan pendapat terkait kinerja perusahaan dan perlakuan yang diterima. Serikat kerja karyawan dicontohkan oleh PT Japfa dengan LKS (Lembaga Kerja Sama) dan PT Bukit Asam yaitu Serikat Pegawai Bukit Asam (SPBA). Adanya serikat kerja, karyawan tidak akan merasa tertekan sehingga akan membentuk psikologi karyawan yang baik yang mana akan berpengaruh pada kinerja karyawan.

c) Pembentukan tim keamanan dan kesehatan karyawan

Seluruh sampel perusahaan JII tahun 2020 telah membentuk tim keamanan dan kesehatan karyawan. Adanya tim keamanan dan kesehatan ini dapat mencegah terjadinya kecelakaan kerja, sehingga karyawan akan merasa nyaman dan aman dalam menjalankan tugasnya. Rasa aman yang didapat oleh karyawan ini secara tidak langsung akan berdampak pada produktivitas perusahaan.

d) Pemberian cuti karyawan

Seluruh sampel perusahaan telah memberlakukan cuti kepada setiap insan perusahaan tanpa terkecuali. Cuti yang diberikan juga bermacam-macam seperti cuti hari raya, cuti

tahunan, cuti sakit, cuti bersalin mapun cuti haid. Pemberlakuan cuti ini akan memberikan kemudahan kepada karyawan untuk beristirahat dalam rangka menjaga kesehatan jasmani dan rohani. Dengan begitu, setelah dari masa cuti karyawan akan merasa semangat kembali dan dapat meningkatkan produktivitas dalam bekerja.

e) Pemberian penghargaan karyawan

Dalam rangka meningkatkan semangat dan loyalitas karyawan, setiap sampel penelitian memberikan apresiasi dan penghargaan terhadap karyawannya yang rajin dan kompeten. Penghargaan yang perusahaan berikan juga bervariasi mulai dari uang tunai hingga non-tunai. Dengan demikian, karyawan akan merasa dihargai atas perlakuan yang perusahaan berikan, sehingga secara sadar akan memaksimalkan kinerjanya untuk keberlangsungan perusahaan.

f) Daur ulang limbah operasi

Seluruh sampel penelitian melakukan daur ulang limbah kegiatan operasionalnya untuk dimanfaatkan kembali sebagai sumber energi perusahaan. Daur limbah ini mampu meningkatkan keefektifan dan efisiensi perusahaan dalam mengelola usahanya sehingga akan berdampak pada penurunan biaya operasional.

g) Tersedianya berbagai media informasi

Setiap sampel perusahaan JII tahun 2020 telah menyediakan media informasi yang ditujukan untuk khalayak umum. Informasi yang disediakan juga berbagai macam berkaitan dengan aktivitas perusahaan. Seluruh sampel penelitian telah mempunyai akun media sosial seperti Facebook, Instagram, Youtube dan sebagainya untuk memberikan kemudahan kepada masyarakat dalam mengakses informasi. Tujuan lain dari adanya media informasi ini adalah memudahkan para *shareholder* dan *stakeholder* dalam pengambilan keputusan.

h) Melakukan kunjungan terhadap masyarakat setempat

Salah satu dari kelima sampel penelitian yaitu PT Chandra Asri Petrochemical Tbk melakukan kunjungan secara berkala kepada tokoh-tokoh

masyarakat dan tokoh agama untuk mendengarkan masukan dan kritikan yang dapat membangun dan memperbaiki kondisi perusahaan.

2) **Motif Sosial**

Motif sosial adalah dorongan perusahaan untuk melakukan kegiatan sosial. Perwujudan dari motif ini yaitu dengan adanya kegiatan/program tanggung jawab sosial yang diselenggarakan perusahaan kepada masyarakat. Pertimbangan perusahaan untuk melakukan program ini adalah untuk mengurangi dampak kegiatan operasional perusahaan serta ikut serta dalam membantu meringankan permasalahan dalam masyarakat.

a) Rekonstruksi lembaga pendidikan

PT ANTAM dan PT Chandra Asri Petrochemical telah melakukan renovasi serta pembangunan lembaga pendidikan. Selain itu, mereka juga memberikan sarana dan prasarana terkait pendidikan guna menunjang keefektifan dalam belajar para siswa.

b) Penyediaan fasilitas kesehatan

Sepanjang tahun 2020, seluruh sampel penelitian memfokuskan pada penanganan Covid-19. Penanganan ini berupa penyediaan *washtafel* pada setiap wilayah serta memberikan peralatan medis kepada rumah sakit.

c) Penyediaan sarana kerja masyarakat

Penyediaan sarana kerja masyarakat dilakukan oleh PT Chandra Asri Petrochemical Tbk yang membantu memudahkan para nelayan untuk melaut.

d) Membentuk kelompok kerja

Sampel perusahaan seperti PT ANTAM dan PT Chandra Asri Petrochemical melakukan pembinaan dan pemberdayaan masyarakat melalui pembentukan tim bina usaha serta membangun gedung sentra UKM. Harapannya, kelompok binaan ini mampu mempertahankan keberlangsungan hidup bagi anggota binaan maupun masyarakat lainnya.

e) Penggunaan energi ramah lingkungan

Seluruh sampel penelitian telah melakukan berbagai metode bahkan menggunakan peralatan canggih untuk menekan terjadinya polusi dan

berbagai macam dampak negatif. Adapun penggunaan energi yang ramah lingkungan seperti yang dilakukan oleh PT Japfa dengan memanfaatkan cangkang kelapa sawit, menggunakan bahan bakar alternative dengan metode *co-processing* pada PT Semen Indonesia dan lain sebagainya.

f) Penanaman pohon dan konservasi satwa

Dalam rangka melestarikan satwa dan menekan terjadi pencemaran udara, seluruh sampel penelitian melakukan pembibitan dan penanaman pohon serta membangun fasilitas konservasi.

b. Strategi *Good Corporate Governance*

Strategi merupakan tindakan yang dilakukan perusahaan atas dasar pengambilan keputusan untuk mencapai target dan tujuan yang telah ditetapkan. Penetapan strategi yang tepat dapat membantu perusahaan untuk berkembang menjadi lebih baik. Terdapat tiga strategi yang telah dilaksanakan oleh sampel perusahaan JII tahun 2020, diantaranya:

1) *Philanthropy (Charity)*

Strategi *philanthropy* merupakan langkah yang ditetapkan oleh perusahaan untuk melakukan kegiatan filantropi atau derma secara terorganisir. Strategi ini tidak memiliki pengaruh secara langsung pada peningkatan laba perusahaan. Strategi *philanthropy* pada sampel penelitian diwujudkan melalui program sebagai berikut:

a) Konservasi alam dan hewan

Penyediaan sarana-prasarana konservasi alam dan satwa dilakukan oleh seluruh sampel penelitian. Hal ini dilakukan untuk membantu menekan terjadinya pencemaran dan mencegah kepunahan satwa.

b) Bantuan pendidikan

Bantuan bidang pendidikan diberikan seluruh sampel penelitian berupa pemberian beasiswa, penyediaan sarana dan prasarana pendidikan serta pembangunan lembaga pendidikan.

c) Bantuan kesehatan

Bantuan kesehatan sepanjang tahun 2020 dilakukan sampel penelitian berupa penanganan Covid-19 dengan mendistribusikan alat medis,

membagikan bantuan sembako akibat terdampak Covid-19, menyediakan tangki air dan menyediakan jamban bagi masyarakat.

d) Penanganan bencana alam

Seluruh sampel penelitian ikut membantu dalam penanganan bencana alam di Indonesia seperti banjir di Jakarta dan Jawa Barat, banjir di Sulawesi Selatan dengan memberikan makanan, selimut dan tenda.

e) Pemugaran rumah adat

Pemugaran rumah adat dilakukan oleh PT ANTAM Tbk di Maluku yang bertujuan untuk melestarikan budaya adat Buli.

2) **Community Development**

Strategi *community development* ditujukan untuk masyarakat dengan harapan mampu menumbuhkan rasa kemandirian yang berdampak pada peningkatan taraf hidup masyarakat. Tujuan lain dari strategi ini adalah untuk menghindarkan dari ketidaksetujuan atau penolakan dari masyarakat sekitar perusahaan. Program *community development* biasanya terbentuk dalam komunitas pemberdayaan. Sampel perusahaan terdaftar di JII tahun 2020, sepenuhnya telah menjalankan strategi *community development* seperti berikut:

a) Pembentukan kelompok tani

Pembentukan Kelompok Tani Mamalam dilakukan oleh PT ANTAM Tbk guna meningkatkan ekonomi masyarakat di sekitar Kecamatan Tayan Hilir. Pemberdayaan kelompok tani ini didasarkan pada upaya membangun kelompok yang berdaya dengan memaksimalkan keswadayaan masyarakat, mulai dari pembukaan lahan, pembangunan pondok kelompok tani hingga penanaman.

b) Pembangunan sentra UKM

Pembangunan sentra UKM dilakukan oleh PT ANTAM di beberapa daerah yang bertujuan untuk membantu mengembangkan usaha yang dimiliki oleh masyarakat. Dengan demikian, akan memperluas lapangan kerja, terciptanya pemerataan ekonomi dan mewujudkan stabilitas ekonomi nasional.

c) Pemberdayaan nelayan

PT Chandra Asri Petrochemical memberikan perahu dan mesin kelinting kepada para nelayan di beberapa lokasi dekat perusahaan. Selain itu juga memberikan paket semako kepada para nelayan guna memenuhi kebutuhan selama pandemi Covid-19.

d) Pengembangan bibit tanaman

PT Semen Indonesia Tbk dan PT Bukit Asam Tbk memberikan bantuan pembibitan pertanian kepada masyarakat dalam rangka mengentaskan kemiskinan. Pembibitan tanaman hutan juga dilakukan sebagai bentuk reboisasi lahan.

3) **Integratif**

Strategi integratif berkaitan erat dengan pengendalian distributor, pemasok dan pesaing guna memperluas suatu bisnis. Motif utama strategi ini yaitu untuk mengurangi biaya produksi serta memastikan kualitas dan ketepatan waktu pengiriman bahan baku. Berikut adalah strategi integratif yang dilakukan oleh sampel penelitian:

a) *Forward Integration*

Forward integration merupakan strategi bisnis perusahaan berkaitan dengan pengendalian pendistribusian. Seluruh sampel penelitian telah menerapkan sistem *e-procurement* dan aplikasi informasi untuk melakukan pengadaan barang atau jasa.

b) *Backward Integration*

Backward integration dapat diartikan sebagai strategi perusahaan berkenaan dengan pengendalian bahan baku. Strategi ini bertujuan untuk penghematan biaya dan peningkatan efisiensi. Strategi *backward* dicerminkan oleh sampel perusahaan berupa penggunaan standar dalam pengolahan produk seperti ISO 9001:2015 pada PT ANTAM dan Japfa, ISO 17025:2017 pada PT Bukit Asam Tbk. Adapun standar lain seperti SNI, MUI, BPOM dan sebagainya juga telah diterapkan oleh seluruh sampel penelitian dengan tujuan supaya pengolahan bahan secara aman dan efektif sehingga produk yang dihasilkan menjadi berkualitas.

c) *Horizontal Integration*

Horizontal integration yakni strategi perusahaan dengan mengombinasikan dua atau lebih jenis bisnis dalam satu rantai produk dan kendali yang sama. Dengan kata lain, perusahaan dapat melakukan merger atau akuisisi untuk ekspansi perusahaannya. Dari lima sampel penelitian, terdapat dua perusahaan yang melakukan strategi ini yaitu PT Japfa yang melakukan akuisisi PT So Good Food pada tahun 2020 dan merger yang dilakukan PT Chandra Asri Petrochemical pada PT Styrimo Mono Indonesia (PT SMI),

C. Analisis Data Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana bentuk *Good Corporate Governance Maqasid Syariah* beserta motif dan strategi yang melatarbelakanginya. Pembahasan terkait masalah tersebut akan disajikan dalam hasil sebagai berikut:

1. Bentuk Implementasi *Good Corporate Governance Maqasid Syariah* pada Perusahaan Terdaftar di Jakarta Islamic Index (JII)

a Pemahaman *Good Corporate Governance*

Ketatnya persaingan bisnis mendorong perusahaan untuk tetap bertahan sekaligus mengembangkan bisnisnya. Setiap perusahaan pasti mempunyai metode tersendiri yang dapat memaksimalkan kinerja perusahaan salah satunya dengan adanya penerapan sistem *Good Corporate Governance*. Pengimplementasian *Good Corporate Governance* diyakini mampu memperkuat posisi daya saing perusahaan secara berkesinambungan, mengelola sumber daya dan risiko secara efisien dan efektif serta meningkatkan *corporate value* dan kepercayaan investor.

Setiap perusahaan sudah familiar dengan sistem GCG yang mengatur tata kelola aktivitas bisnis, khususnya perusahaan yang telah terdaftar di JII. Hasil penelitian menyatakan setiap sampel perusahaan telah mengimplementasikan sistem GCG dengan cukup baik. Sebagai wujud akuntabilitas dan tanggung jawab perusahaan publik, seluruh sampel penelitian telah menginformasikan pelaksanaan GCG ke dalam media informasi baik media tulis maupun *digital*. Sampel Perusahaan JII menganggap penerapan GCG tidak hanya sebatas memenuhi peraturan

yang ditetapkan oleh pemerintah melainkan juga sebagai bentuk kesadaran perusahaan dalam mewujudkan perusahaan yang berkelanjutan. Hal tersebut sejalan dengan teori *stewardship* di mana manajemen berupaya semaksimal mungkin untuk menjaga keberlangsungan perusahaan.

Sampel perusahaan menyadari bahwa dengan menerapkan GCG dalam setiap pengelolaan usaha merupakan bentuk pertanggung jawaban kepada para *stakeholder*. Sebagian besar sampel perusahaan menerapkan GCG untuk mendapatkan atau mempertahankan kepercayaan dari para pemangku kepentingan serta memberikan nilai tambah bagi pemegang saham di mana akan memberikan dampak positif pada kinerja perusahaan. Di sisi lain, sampel penelitian juga memperhatikan kepentingan publik dengan melakukan tanggung jawab sosial sebagai bentuk partisipasi perusahaan terhadap pembangunan bangsa, menjaga stabilitas ekonomi serta meningkatkan citra perusahaan.

Menurut Islam, bisnis dipahami sebagai serangkaian aktivitas menjalankan usaha dalam berbagai jenis yang tidak dibatasi jumlah (kuantitas) kepemilikan hartanya (barang/jasa) termasuk profitnya melainkan dibatasi dalam cara perolehan dan pendayagunaan hartanya (halal/haram).⁸ Tata kelola bisnis dalam Islam tidak disebutkan secara spesifik dalam Al-Qur'an. Namun, dapat dimaknai secara kontekstual dari wahyu Allah SWT berkenaan dengan tugas utama manusia di bumi sebagai khalifah (pemimpin) yang menciptakan kemakmuran. Manusia sebagai pemimpin yang bertanggung jawab atas keberlangsungan di bumi diperintahkan untuk beribadah, menunaikan zakat dan berbuat kebaikan seperti yang termaktub dalam surah al-Hajj: 41. Dengan demikian, tata kelola dapat diartikan sebagai pengaturan yang melibatkan unsur religiusitas, ekonomi dan moralitas.

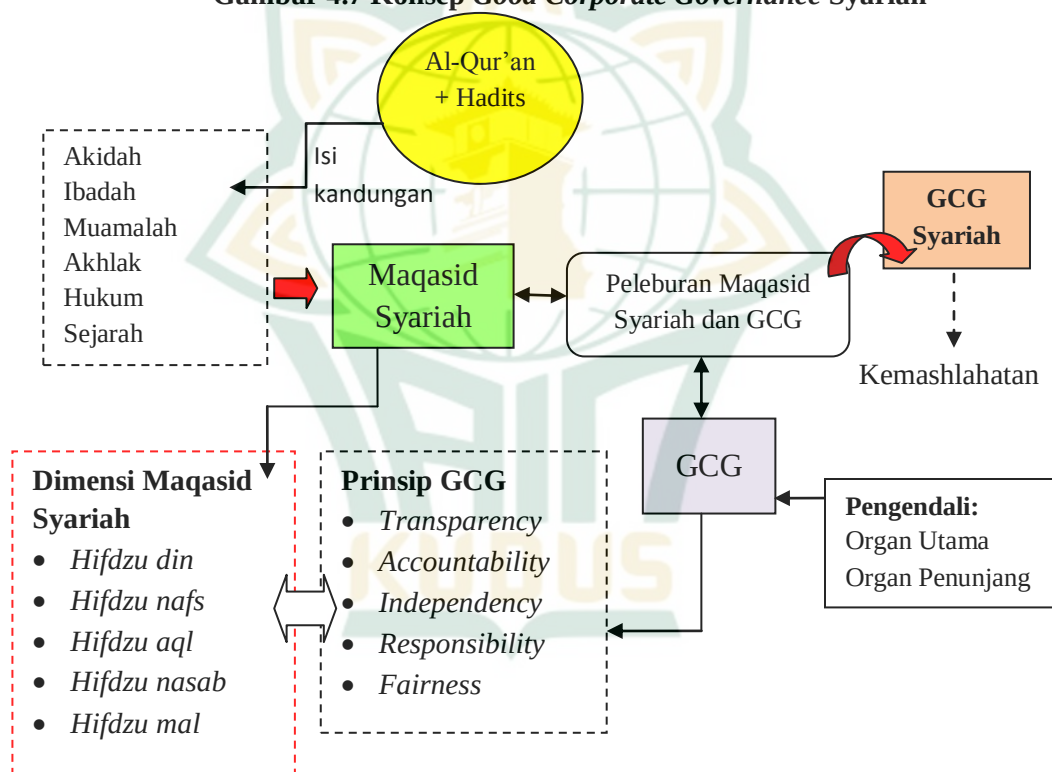
Tata kelola perusahaan yang memuat unsur religiusitas, ekonomi dan moralitas diharapkan mampu mewujudkan kemashlahatan di dunia dan akhirat yang

⁸ Choirul Huda, "Model Pengelolaan Bisnis Syari'ah: Studi Kasus Lembaga Pengembangan Usaha Yayasan Badan Wakaf Sultan Agung Semarang," *Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, No. 1, (2016): 168.

mana disesuaikan dengan syariat Islam. Menurut Chapra kemashlahatan dapat diwujudkan dengan memenuhi lima dimensi perlindungan agama, perlindungan jiwa, perlindungan akal, perlindungan jiwa dan perlindungan harta yang termuat dalam *maqasid syariah*.⁹

Berdasarkan pemahaman terhadap pelaksanaan *Good Corporate Governance* di setiap sampel perusahaan, GCG dapat diharmonisasikan dengan sudut pandang ajaran Islam guna mengembalikan nilai transedental dalam pengelolaan bisnis syariah dengan terbentuknya konsep GCG Syariah.

Gambar 4.7 Konsep Good Corporate Governance Syariah



Sumber: Pemikiran Peneliti

⁹ M. Umer Chapra, "The Islamic Vision of Development in the Light of Maqasid Al-Shari'ah," (2009): 8, DOI: <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.4188.5047>.

Gambar 4.7 menunjukkan konsep GCG Syariah yang didasarkan pada sumber hukum Islam yaitu Al-Qur'an dan Hadits. Hal ini berbeda dengan penerapan GCG yang dilakukan oleh sampel penelitian yang merujuk pada hukum, kebijakan atau aturan konvensional. Meskipun sistem GCG yang telah dilaksanakan oleh perusahaan JII sudah cukup baik dalam menghindari risiko, namun masih diperlukan kebijakan lain yang bersumber dari hukum Islam guna menghindari risiko kelak di akhirat nanti. Kebijakan Islam ini ditetapkan dengan mempertimbangkan seberapa penting kebutuhan yang harus dipenuhi. Hal ini tercermin pada tiga tingkatan *maqasid syariah* yang terdiri atas kebutuhan primer, sekunder hingga kebutuhan tersier.

Islam juga memperkenalkan pengelolaan bisnis dengan melihat pada usaha yang telah dijalankan oleh Rasulullah SAW. Sejalan dengan surah Ash Shaff ayat 4 yang menjelaskan tentang kekompakan barisan, kedisiplinan dan kerja sama. Nabi Muhammad SAW mengajarkan bisnis melalui proses manajemen meliputi perencanaan, pembagian, pemimpin dan pengawasan atau disingkat 4P.¹⁰ Proses manajemen tersebut sama halnya dengan konsep GCG Barat yang didapati proses pengawasan dan pengelolaan yang dilakukan oleh organ utama dan penunjang dalam memegang kendali perusahaan. Akan tetapi, masih diperlukan organ lain yang bertanggung jawab dalam memastikan bisnis tersebut tetap berjalan sesuai dengan syariat Islam yaitu keterlibatan Dewan Pengawas Syariah.

Tujuan akhir suatu bisnis menurut Islam tidak hanya keuntungan semata, melainkan dapat memberikan kebermanfaatan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dengan demikian, tujuan bisnis Islam selaras dengan teori *stakeholder*, yang mana tidak hanya fokus pada kepentingan perusahaan melainkan juga mempertimbangkan kondisi pihak-pihak yang berkaitan. Menurut hasil penelitian, perusahaan JII menjalankan tanggung jawab perusahaan dengan harapan bisa meningkatkan laba, citra perusahaan serta kesejahteraan

¹⁰ Selamat Hartanto, "Manajemen Ala Rasulullah Dalam Perspektif Entrepreneur," *Jurnal Intelegensia*, No. 1, (2016): 32.

pemangku kepentingan. Hal itu dapat dilihat dari visi dan misi yang telah ditetapkan oleh masing-masing perseroan. Tidak hanya itu, program CSR yang dilakukan juga belum melibatkan unsur-unsur Islam secara keseluruhan. Kendati demikian, untuk kembali ke *fitrah* perusahaan syariah perlu menjalankan praktik bisnis dengan memenuhi aspek-aspek yang terkandung dalam *maqasid syariah*. Pemenuhan *maqasid syariah* yang terdiri atas lima dimensi yaitu *hifdz din*, *hifdz nafs*, *hifdz aql*, *hifz nasl* dan *hifdz mal* akan menciptakan kemashlahatan yang mana memiliki peran penting dalam membangun bisnis yang *holistic*.

Studi ini mengkaji tentang implementasi GCG pada perusahaan terdaftar di JII. Kebaharuan ditunjukkan pada pengembangan konsep GCG berbasis *maqasid syariah*. Penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti ini sejalan dengan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Widad Faizah yang telah melakukan analisis pengaruh pengungkapan laporan berkelanjutan dan tata kelola terhadap kinerja maqasid syariah pada Bank Syariah. Dalam analisis tersebut mengungkapkan bahwa tata kelola berpengaruh positif terhadap kinerja maqasid syariah, sehingga semakin baik penerapan tata kelola dalam bank syariah maka kinerja maqasid syariah semakin meningkat.¹¹ Penelitian lainnya yaitu M. Syaiful Padli yang juga melakukan penelitian tentang pengaruh GCG, maqasid syariah dan profitabilitas terhadap nilai perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga variabel GCG, maqasid syariah dan profitabilitas memiliki pengaruh terhadap nilai perusahaan. Selain itu, GCG berpengaruh positif signifikan terhadap nilai perusahaan Bank Umum Syariah Indonesia.¹²

b Bentuk

Implementasi *Good Corporate Governance* mampu memberikan dampak positif guna keberlangsungan bisnis

¹¹ Widad Faizah, "Pengaruh Pengungkapan Laporan Berkelanjutan dan Tata Kelola Terhadap Kinerja *Maqashid Syariah* (Studi Kasus Bank Syariah di Indonesia), *Proceeding of National Conference on Accounting & Finance*, (2022): 482-487, DOI: <http://10.20885/ncaf.vol4.art60>.

¹² M. Syaiful Padli, Nur Diana dan Afifudin, "Pengaruh *Good Corporate Governance*, *Maqashid Sharia* dan Profitabilitas Terhadap Nilai Perusahaan (Studi Empiris Pada Bank Umum Syariah di Indonesia Periode 2012-2017), *E-JRA*, No. 1, (2019): 12.

perusahaan seperti menyejahterakan para pemangku kepentingan dan menjaga stabilitas kondisi dalam bisnis. Bentuk dari pelaksanaan GCG ini didasarkan pada prinsip dasar *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency* dan *fairness*. Berdasarkan pengamatan data yang dilakukan oleh peneliti, diketahui bahwa ditemukan 7 klasifikasi (kategori) *Good Corporate Governance* yang telah diimplementasikan oleh sampel Perusahaan JII, antara lain keberpihakan terhadap tenaga kerja, masyarakat (*community*), pelanggan, *shareholder*, hukum (*legal*), keberpihakan lingkungan dan hewan serta energi. Keberpihakan tersebut merujuk pada teori *stakeholder* yang mana melibatkan banyak pihak berkepentingan dalam pengelolaan bisnisnya. Hal ini bertujuan untuk memenuhi hak-hak pihak berelasi dan menjaga eksistensi perusahaan.

Wujud dari implementasi GCG pada sampel penelitian dilihat dari klasifikasinya diuraikan sebagai berikut: *pertama*, keberpihakan terhadap sumber daya manusia (karyawan) meliputi pemberian penghargaan/*reward* atas pencapaian kinerja yang baik oleh karyawan, pemberlakuan cuti, pengadaan pelatihan dan pengembangan karyawan serta perlakuan non-diskriminatif. *Kedua*, upaya perusahaan dalam keberpihakan dengan masyarakat mencakup kegiatan pemberdayaan dan kemitraan, penyediaan sarana dan prasarana yang memberikan kemudahan kepada masyarakat pada bidang pendidikan, kesehatan maupun ekonomi serta bantuan sosial lainnya. *Ketiga*, wujud keberpihakan terkait pelanggan yakni dengan penjaminan kualitas produk dan layanan. *Keempat*, bentuk keberpihakan terhadap pemegang saham (*shareholder*) melalui perlakuan yang setara dalam ikut pengambilan keputusan perusahaan serta mewujudkan kesejahteraan *shareholder* dengan pemberian dividen. Hubungan antara *shareholder* dengan perusahaan ini mencerminkan pada teori agensi. *Kelima*, keberpihakan terhadap kepatuhan hukum yang dilakukan sampel penelitian yaitu dengan adanya komitmen serta penetapan berbagai kebijakan seperti kode etik, kebijakan anti suap dan sebagainya untuk mencegah pelanggaran dan pengindaran risiko. *Keenam*, keberpihakan perihal lingkungan dan hewan yang

dilakukan oleh sampel penelitian yakni dengan melakukan pembibitan dan penanaman pohon, konservasi satwa serta pengolahan limbah industri. *Ketujuh*, upaya sampel perusahaan dalam keberpihakan terhadap energi yaitu berkaitan dengan penghematan dan efisiensi energi berupa penggunaan energi alternatif dari daur ulang limbah, energi ramah lingkungan serta melakukan perencanaan penggunaan energi yang tepat.

Berbagai bentuk pelaksanaan GCG pada sampel perusahaan sebelumnya telah mencakup sebagian besar hal-hal krusial dalam bisnis. Namun sebagai perusahaan syariah, sampel penelitian hendaknya melibatkan kegiatan atau program berbau keagamaan guna memaksimalkan tingkat ketakwaan kepada Allah SWT. Adapun kegiatan yang dimaksud seperti pembangunan yayasan bernaftaskan Islam, pembangunan masjid, pemberian santunan anak yatim, pekan seni Islam dan lain sebagainya.

c Ciri-Ciri

GCG Syariah terkonsep dari sumber hukum Islam yaitu Al-Qur'an dan Hadits sekaligus pemuatan dari dimensi *maqasid syariah* yang menjadi hal pokok dibandingkan sistem GCG Barat. Dapat dirumuskan beberapa karakteristik *Good Corporate Governance* Syariah sebagai pembeda dari GCG Barat, antara lain:

1) Bersumber dari Illahiyyah

GCG Syariah yang didasarkan pada Al-Qur'an, berawal dari perintah Allah SWT yang menghendaki manusia sebagai *khalifah* di bumi untuk mengatur dan mengelola bumi. Sebelumnya, kemunculan sistem tata kelola sudah ada sejak zaman Nabi/Rasul dalam pemerintahan maupun bisnis. Hanya saja pada masa itu belum ditetapkan secara eksplisit tentang sistem pengelolaan yang tepat dan sesuai syariat. GCG Syariah diarahkan pada jalan kebaikan yang dapat memberikan kemakmuran serta mewujudkan kemashlahatan umum (QS al-Haj: 41) berbeda dengan konsep GCG konvensional yang hanya berorientasi penuh pada pihak-pihak yang berelasi saja seperti *shareholder*. Selain itu, GCG syariah sebagai sistem alternatif bagi lembaga syariah dalam memaksimalkan kinerja lembaga dari segi materil maupun rohani.

2) Tegaknya supremasi hukum (*rule of law*) Islam

Syariah Islam merupakan aturan hidup dari Allah SWT yang sempurna yang menjelaskan seluruh aspek kehidupan. Hal ini merujuk pada Al-Qur'an sebagai pedoman hidup manusia yang memberikan petunjuk yang lurus (QS. Al-Isra': 9). Hukum yang diberlakukan secara adil tanpa adanya keberpihakan kepada suatu golongan tertentu. Penegakan supremasi hukum Islam akan terwujud apabila terdapat contoh konkret dan jaminan kuat dari penguasan tertinggi (HR. Muslim: 3428). Oleh karena itu, pemilihan seorang pimpinan harus dilakukan secara selektif agar dapat menjaga amanah dalam menanggung tugas dan tanggung jawabnya (QS. Al-Anfal: 27).

3) Mengutamakan kehalalan dalam pengelolaan usaha

Berbicara halal dan haram tidak hanya sebatas pada makanan dan minuman saja melainkan mencakup berbagai persoalan kehidupan seperti yang tertuang dalam surah Al-Baqarah: 172. Halal dapat didefinisikan sesuatu yang dibolehkan menurut syariat untuk dilakukan, digunakan atau diusahakan dengan disertai cara memperolehnya bukan hasil muamalah yang dilarang. Halal haramnya suatu rezeki yang diperoleh akan memengaruhi kualitas hubungan dengan Allah SWT. Halal dapat memelihara jiwa sehingga bisa terhindar dari kesesatan, penyakit serta terhindar dari api neraka. GCG Syariah sebagai konsep pengelolaan bisnis yang didasari syariat Islam mengutamakan pengelolaan bisnis dengan cara yang halal (HR Bukhari dan Muslim) baik dari segi perolehan sumber daya, proses hingga penyalurannya. Dengan demikian, bisnis yang dijalankan akan mendapatkan ridho Allah dan memperoleh keberkahan.

4) Pengelolaan yang jujur dan transparan

Pengelolaan yang jujur dan transparan dapat diistilahkan dalam Islam dengan *shiddiq*. Pengelolaan yang transparan tidak terlepas dari peran pihak yang melatarbelakanginya. Oleh karena itu, diperlukan orang-orang yang jujur dalam menjalankan suatu pekerjaan. Dalam bisnis, kejujuran juga diperlihatkan dalam hal pencatatan (QS. Al-Baqarah: 282).

Kejujuran merupakan hal utama dalam berbisnis (QS. Ar-Rahman: 9). Bisnis yang dilandasi dengan kerja sama yang baik, keterbukaan dan kejujuran antar pihak akan menciptakan rasa kepercayaan yang berdampak pada keharmonisan. GCG Syariah dijalankan tidak hanya sebagai bentuk pertanggung jawaban manajemen terhadap pemilik modal, tetapi lebih pada kebutuhan dasar setiap umat untuk menjalankan syariat Islam secara utuh dan sempurna.

5) Bertanggung jawab dan peduli sekitar

Setiap individu perusahaan hendaknya memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi dalam pekerjaan yang dijalankan (QS. Al-Anfal: 27). Selain tanggung jawab terhadap pekerjaan, kepedulian terhadap sekitar perlu diperhatikan sebagai ciri dalam ajaran Islam. Sama halnya dengan teori *stakeholder*, Islam mengedepankan sisi spiritual dan empati yang tinggi kepada sesama (QS. Al-Maidah: 2) dengan harapan kemashlahatan akan terwujud. Kesadaran ini perlu diterapkan oleh setiap perusahaan khususnya perusahaan syariah yang berorientasi pada kesejahteraan masyarakat.

6) Pemanfaatan Sumber Daya Alam yang efektif dan efisien

Keadilan sangatlah penting dalam pengelolaan bisnis mengingat bahwa manusia memiliki tanggung jawab sosial dengan memanfaatkan hasil bumi secara bijak. Dalam Islam tidak mengenal konsep SDA yang terbatas melainkan sebaliknya sehingga manusia bisa memanfaatkannya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya (QS. Al-Hijr: 20). Namun, pemanfaatan sumber daya alam yang ada di alam harus dikelola dengan mempertimbangkan kelestarian lingkungan supaya alam tetap terjaga dan tidak rusak. Menurut Yusuf Qardhawi, dengan melestarikan lingkungan merupakan upaya untuk menciptakan kemashlahatan dan mencegah kemudharatan di mana sejalan dengan konsep perlindungan maqasid syariah.¹³

¹³ Fitrian Noor, "Pengelolaan Sumber Daya Alam Berdasar Prinsip Fiqh Al-Bi'ah," *JIPPK*, No. 1, (2018): 49, <http://journal2.um.ac.id/index.php/jppk>.

7) Menjunjung tinggi keadilan dan kesetaraan

Islam menjamin kebebasan jiwa dengan kebebasan penuh yang tidak hanya dinilai dari sisi maknawi atau sisi ekonomi semata melainkan pada dua sisi itu secara keseluruhan. Beragamnya jenis manusia mulai dari suku, golongan ataupun bangsa tidak melupakan asal mula pertama kali manusia diciptakan. Oleh sebab itu, Islam memerintahkan untuk tidak berselisih, berpecah-belah dan saling bertengkar (QS. al-Hujurat: 13). Islam juga berulang kali menyerukan tentang keadilan yang akan mendekatkan pada ketakwaan (QS. Al-Maidah: 8). Dalam bisnis, Pengelolaan yang adil bisa diterapkan dalam penentuan harga, kualitas produk, perlakuan terhadap pekerja, investor, *stakeholder* bahkan masyarakat umum.

8) Menyeimbangkan kepentingan materi dan rohani

Anjuran untuk menyeimbangkan urusan antara duniawi dan akhirat telah dikemukakan dalam surah al-Qasas: 77. GCG Syariah mengupayakan untuk memenuhi ajaran tersebut dengan mengoptimalkan aktivitas bisnis tanpa melupakan kegiatan peribadatan. Hal ini berbeda dengan konsep GCG Barat yang lebih condong pada pemaksimalan keuntungan atau kepuasan materi (*hedonism*).

d Prinsip

Implementasi GCG secara umum memuat empat prinsip utama yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi dan kesetaraan serta kewajaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip di setiap perusahaan JII yang menjadi sampel perusahaan sudah dijalankan dengan cukup baik. Selain itu, pemenuhan indikator GCG telah dilaksanakan sesuai dengan acuan pemerintah RI maupun asosiasi lainnya. Namun, prinsip yang termuat dalam GCG masih sebatas prinsip umum dalam mempermudah hal duniawi. Mengingat sampel penelitian merupakan emiten syariah seharusnya juga menerapkan prinsip-prinsip sesuai dengan syariat Islam.

Islam mencontohkan tata kelola perusahaan yang baik dengan memperhatikan masyarakat, lingkungan serta tujuan bisnisnya. Berbagai prinsip yang terdapat dalam

penerapan GCG sebelumnya dapat bersinergi dengan baik apabila disandingkan dengan ajaran Islam. Dalam Al-Qur'an maupun hadits telah dijelaskan terkait prinsip dasar dalam menghadapi dan menjalani kehidupan dunia dan akhirat yang mana dapat diberlakukan dalam tata kelola perusahaan. diantaranya *tauhid*, *tadbir*, kejujuran, *mas'uliyah*, *amanah*, *huriyah*, *wasathan* dan *musawah*, *taawun* dan *syura*'.

1) Prinsip Tauhid

Tauhid sebagai dasar seluruh konsep dan aktivitas umat yang menyangkut berbagai hal. Dalam surah al-Ikhlâs ayat 1-4 dapat memberikan spirit bahwa segala sesuatu, segala bentuk usaha yang dilakukan oleh manusia harus tetap bergantung kepada Allah SWT. Allah SWT sebagai pencipta, pemilik, pemberi rezeki dan berkuasa penuh atas segala sesuatu. Keyakinan kepada Allah akan membawa keyakinan dunia akhirat secara simultan dan seimbang sehingga dalam menjalankan bisnis pengusaha tidak hanya mengejar keuntungan materi semata. Penerapan prinsip tauhid ini juga dapat mengendalikan pengusaha untuk menghindari segala bentuk eksploitasi terhadap sesama manusia serta monopoli atau pemusatan kekuatan ekonomi. Dengan demikian, penerapan prinsip tauhid akan mewujudkan kemashlahatan secara menyeluruh.

2) Prinsip *Tadbir*

Tadbir mempunyai makna pengaturan, pengurusan, perencanaan dan penertiban. Selaras dalam pandangan Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara benar, rapi, tertib dan teratur. Perusahaan tidak terlepas dengan pihak manajemen yang bertanggung jawab terhadap jalannya usaha. Hal ini telah sesuai dengan teori *stewardship* yang menekankan pada sikap pertanggung jawaban atas hal yang diemban. Oleh karenanya dibutuhkan sumber daya manusia yang mumpuni guna memaksimalkan kinerja perusahaan. Selain itu, pemimpin perusahaan hendaknya mengarahkan serta menuntun anggotanya pada kebaikan (QS. An-Nahl: 125). Dengan demikian, setiap kegiatan bisnis yang dijalankan dinilai sebagai ibadah dan dapat menambah amal saleh.

3) Prinsip Kejujuran

Kejujuran adalah sikap tidak menyembunyikan sesuatu. Dengan adanya kejujuran akan menciptakan kepercayaan bagi pihak-pihak yang ingin menjalin kemitraan. Selain itu, kejujuran dapat meningkatkan citra perusahaan yang akan berdampak pada eksistensi perusahaan. Allah SWT sendiri juga telah memerintahkan untuk berlaku jujur dalam menjalankan segala sesuatu (QS. Al-Ahzab: 70 dan HR. Bukhari dan Muslim: 4719). Dalam hal bisnis, kejujuran dapat diterapkan dalam bertransaksi yaitu menyampaikan harga, produk atau layanan yang diberikan perusahaan kepada pelanggan seperti yang tertera dalam surah al-Syu'ara 26: 181-183.

4) Prinsip *Mas'uliyah*

Mas'uliyah yaitu bentuk pertanggung jawaban yang mencakup dalam segala aspek. Sejalan dengan teori *stakeholder*, tanggung jawab tidak hanya sebatas terhadap kepentingan sendiri melainkan juga tanggung jawab kepada masyarakat sesuai dengan hadits yang diriwayatkan Bukhari dan Muslim no 3408. Dalam pengelolaan bisnis, bentuk tanggung jawab bisa berupa pemenuhan tugas, kepatuhan kepada regulasi serta peduli lingkungan maupun masyarakat. Upaya untuk meningkatkan kesadaran tanggung jawab dapat ditempuh melalui pendidikan, penyuluhan, keteladanan dan takwa kepada Tuhan.

5) Prinsip Amanah

Amanah mempunyai arti dapat dipercaya. Dapat dipercaya yang dimaksudkan yaitu memenuhi janji atau persyaratan yang telah disetujui sebelumnya. Dalam lingkup bisnis, sikap amanah dapat diterapkan perusahaan dalam pengelolaan dana dari investor, di mana akan terbentuk kerja sama antara keduanya sebagai pencerminan teori agensi. Penanaman prinsip amanah ini akan menghindarkan pada penyalahgunaan wewenang dan jabatan, tidak melakukan tindak pidana seperti korupsi dan lain sebagainya. Allah juga telah memerintahkan manusia untuk menjaga/memelihara amanah yang tertera dalam firman-Nya dalam surah Al-Mu'minin: 8.

6) Prinsip *Huriyah*

Huriyah berarti kebebasan. Islam memberikan kebebasan dalam menjalani kehidupan selama tidak bertentangan dengan syariat. Bentuk dari kebebasan ini berupa kebebasan dalam berfikir, kebebasan dalam menyampaikan pendapat, kebebasan dalam memilih kepercayaan, kebebasan dalam berpolitik dan lain sebagainya (QS. Al-Baqarah: 256). Dengan adanya prinsip kebebasan dalam pengelolaan bisnis maka akan menumbuhkan sifat kreativitas bagi para pengelola yang akan berdampak pada pertumbuhan bisnis yang dijalankan. Namun, bersamaan dengan hal itu juga harus menanggung risiko dan bertanggung jawab atas segala tindakannya kelak di akhirat.

7) Prinsip *Wasathan-Musawah*

Wasathan dan *Musawah* sebagai suatu kesatuan dalam prinsip keadilan di mana *wasathan* bermakna pertengahan dan *musawah* berarti kesejajaran. Islam menegaskan tentang berlaku adil dan mengajarkan keseimbangan antara dunia dan akhirat (QS. Al-Maidah: 8). Dalam bisnis, prinsip ini menerangkan tentang perlakuan yang sama tanpa adanya diskriminasi terkait perbedaan *gender*, suku, ras, agama maupun golongan yang sejalan dalam surah Al-Hujurat:13 serta bertindak adil dengan memberikan hak-hak *stakeholder* dan *shareholder* (QS. Ar-Rahman: 9). Apabila tidak memperlakukan secara sejajar dan seimbang maka akan menuai suatu kedzoliman sehingga tidak dapat membawa kedamaian dan kebahagiaan.

8) Prinsip *Ta'awun*

Ta'awun merupakan prinsip tolong menolong dalam lingkup kebaikan dan takwa yang diperintahkan Allah SWT melalui firman-Nya dalam surah al-Maidah ayat 2. Dalam rangka memenuhi kebutuhan, perusahaan berupaya keras dalam memperoleh profit yang besar hingga adakalanya mereka kurang bersimpati pada lingkungan dan masyarakat sekitar. Berdasar pada perintah Allah hendaknya perusahaan juga memperhatikan dan membantu masyarakat dengan harapan ingin meringankan beban dan turut menyejahterakan mereka tanpa adanya maksud

terselubung seperti promosi. Adapun bentuk dari penerapan prinsip *taawun* adalah pemberian sedekah, infak atau zakat (QS. Al-An'am: 141). Prinsip *ta'awun* ini dapat dihubungkan dengan teori *stakeholder* yang mana ikut mempertimbangkan kehadiran orang lain.

9) Prinsip *Syura*'

Syura' memiliki makna musyawarah guna menyelesaikan persoalan. Musyawarah merupakan metode yang telah dianjurkan oleh Allah SWT seperti yang terdapat dalam firman-Nya surah Ali-Imran: 159. Dalam musyawarah akan terjadi kebersamaan dalam berfikir untuk menyelesaikan masalah, mendapatkan jawaban yang tepat karena banyak pertimbangan sebelum mengambil keputusan serta dapat mempererat tali silaturahmi. Penerapan musyawarah dalam pengelolaan bisnis bisa tercermin pada pengadopsian rapat perusahaan baik secara internal ataupun eksternal.

2. **Motif dan Strategi *Good Corporate Governance* Syariah**

Emiten yang tergabung dalam *Jakarta Islamic Index* terdiri dari berbagai perusahaan yang telah memenuhi kriteria salah satunya merupakan perusahaan yang menjalankan bisnis yang halal. Sebelum mengelola bisnis, emiten syariah tentunya perlu memperhatikan aspek-aspek kesyariaan guna menjaga keberlangsungan bisnis yang dapat memberikan kemashlahatan. Oleh karena itu, perusahaan yang menjalankan bisnis sesuai syariah dapat dilihat dari motif perusahaan dan strategi yang diterapkan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian Intan bahwa dalam menetapkan suatu tujuan halal atau haram salah satunya bisa dilihat dari motif (niat)nya serta sisi perbuatannya.¹⁴

a. **Motif *Good Corporate Governance* Syariah**

Perusahaan dalam menjalankan bisnisnya tidak terlepas dari keinginan dalam memperoleh keuntungan. Berbeda dengan perusahaan syariah yang juga mempertimbangkan hal-hal *ukhrawi* seperti ikut menyejahterakan masyarakat. Kedua hal tersebut menjadi alasan mendasar suatu perusahaan syariah khususnya

¹⁴ Intan Arafah, "Pendekatan Sadd Adz-Dzari'ah Dalam Studi Islam," *Al-Muamalat: Jurnal Hukum & Ekonomi Syariah*, No. 1, (2019): 68, DOI: <http://10.32505/muamalat.v5i1.1443>.

perusahaan yang terdaftar di JII dalam menjalankan bisnisnya demi mencapai tujuan yang seimbang antara dunia dan akhirat. Dengan demikian keberlangsungan bisnis berkaitan erat dengan pengelolaan perusahaan yang baik.

Good Corporate Governance (GCG) semakin giat diterapkan pada setiap perusahaan untuk menjadikan perusahaan semakin kuat dan berkembang. Merujuk pada ajaran Islam, GCG mencakup berbagai aspek yang bersifat umum tidak hanya terfokus pada kondisi internal perusahaan. GCG Syariah ini lebih mengarah pada *stakeholder oriented* daripada *shareholder oriented*. Dalam implementasi GCG perseroan yang menjadi sampel penelitian ini terdapat dua motif yang melatar belakangi penerapan GCG yaitu motif ekonomi dan motif sosial yang dapat mengarah pada penerapan GCG Syariah.

1) **Motif Ekonomi**

Secara sederhana, motif ekonomi dapat diartikan sebagai dorongan perusahaan dalam memenuhi kebutuhannya. Kebutuhan yang dimaksud meliputi kebutuhan mendasar perusahaan hingga kebutuhan yang lebih kompleks meliputi pemerolehan keuntungan, pembangunan citra perusahaan dan peningkatan nilai pemegang saham. Hal tersebut sejalan dengan Mukti yang menyatakan bahwa motif ekonomi adalah alasan yang mendorong seseorang untuk melakukan berbagai tindakan ekonomi.¹⁵ Dalam Islam, motif ekonomi mencakup tiga hal yaitu masalah (*public interest*), kebutuhan (*needs*) dan kewajiban (*obligation*).¹⁶ Berbeda dengan motif ekonomi konvensional yang hanya fokus mencari keuntungan material (*hedonism*), motif ekonomi Islam juga memperhatikan keberhasilan di akhirat.

Menurut Nor Hadi dan Jadzil Baihaqi (2020) motif ekonomi dicirikan oleh program yang ditujukan

¹⁵ Andri Waskita Aji, dkk., "Pengaruh Pemahaman Hukum Pajak, Sistem Perpajakan, Sanksi Perpajakan dan Motif Ekonomi Terhadap Penggelapan Pajak (Studi Kasus Pada Wajib Pajak Di Kabupaten Kulon Progo), *AKURAT: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, No.2, (2021): 141, <http://ejournal.unibba.ac.id/index.php/AKURAT>.

¹⁶ Nurnasirna, "Ekonomi Islam Sarana Dalam Mewujudkan Ekonomi Masyarakat Madani," *Jurnal Hukum Islam*, No. 1 (2013): 229.

untuk kepentingan internal, kegiatan yang disesuaikan dengan operasi perusahaan, konten promosi yang dapat meningkatkan citra perusahaan. Dengan demikian, motif ekonomi ini merupakan ekspansi perusahaan yang didasarkan pada pertimbangan guna memperbesar atau menstabilisir laba yang diperoleh.

Sampel perusahaan yang terdaftar di JII sepenuhnya telah menyelenggarakan kegiatan/program baik dalam lingkup internal ataupun eksternal yang dapat menunjukkan eksistensi perusahaannya kepada publik. Hal ini merujuk pada teori *stakeholder* di mana terdapat beberapa kegiatan internal berkenaan dengan karyawan dilaksanakan perusahaan seperti pelatihan/pengembangan karyawan, pembentukan Serikat Kerja, pembentukan tim keamanan dan kesehatan karyawan, memberikan berbagai jenis cuti serta memberikan penghargaan/*reward* karyawan merupakan upaya perusahaan dalam rangka menaikkan motivasi dan kenyamanan guna meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Adapun aktivitas internal lainnya meliputi *me-reuse* limbah perusahaan dan menerapkan teknologi terintegrasi dalam mengelola SDA yang dapat membantu perusahaan dalam menekan biaya produksi, biaya lain-lain sehingga perusahaan bisa berjalan secara efektif dan efisien. Program eksternal juga dilakukan perusahaan mencakup pemberian dividen, menyediakan *platform* informasi maupun melakukan kunjungan kepada tokoh-tokoh penting yang dapat memberikan kemudahan, menarik perhatian serta memengaruhi keputusan publik yang akan berdampak pada peningkatan citra perusahaan dan peningkatan laba. Berbagai kegiatan internal dan eksternal sebelumnya dapat dianggap sebagai bentuk motivasi perusahaan dalam aspek ekonomi.

Tidak ada larangan dalam Islam untuk mengumpulkan kekayaan. Kekayaan (harta) memiliki kedudukan yang penting dalam Islam yang telah termuat dalam salah satu aspek *maqasid syariah*. Namun, perlu diperhatikan tentang batasan dalam mencari kekayaan di mana tidak boleh berlebihan dan

tetap berlaku adil (QS. Al Furqan: 67). Kekayaan bisa diperoleh dengan melakukan suatu pekerjaan yang mana tidak terlepas dengan niat yang mendasarinya. Niat sendiri memiliki kedudukan yang penting dalam Islam. Islam mengajarkan bahwa segala tindakan dapat didasari dengan niat yang baik atau buruk (HR. Bukhari: 54). Merujuk pada GCG Syariah, niat diartikan sebagai motivasi perusahaan dalam melakukan pengelolaan bisnis yang dianggap sebagai salah satu bentuk ibadah kepada Allah SWT.

Kelima sampel perusahaan telah melakukan perlindungan terhadap harta (*mal*) dengan mengadakan program internal maupun eksternal dengan memprioritaskan keselamatan dan kesejahteraan karyawan hingga *stakeholder* lainnya. Sampel perusahaan ini juga memberikan perlakuan yang adil dan setara terhadap insan perusahaan dan *stakeholder*. Dengan demikian, motif ekonomi perlu diperhatikan sebagai langkah memenuhi dimensi *mal* tanpa melupakan unsur-unsur syariat yang telah ditetapkan.

2) Motif Sosial

Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) tidak terlepas dari program *Corporate Social Responsibility* (CSR). CSR sebagai praktik bisnis yang didasari oleh nilai-nilai etika memberikan perhatian kepada seluruh *stakeholder* serta masyarakat luas. Sehingga pelaksanaan praktik CSR yang optimal mampu dijadikan sebagai salah satu pencerminan perusahaan dalam menjalankan tata kelola perusahaan yang baik seperti yang dikemukakan oleh Elkington, “*The social economic council emphasizes that the company’s contribution to the welfare of society does not only consist of economic value creation, but concern value creation in three spheres which is referred to as the Triple-P bottom line: profit, people and planet.*”¹⁷

Program CSR sebagai bentuk realisasi dari motif sosial perusahaan. Pertimbangan perusahaan

¹⁷ Johan Graafland, dkk., “Motives for Corporate Social Responsibility,” *De Economist*, (2012): 379, DOI: <http://10.1007/s10645-012-9198-5>.

dalam melaksanakan praktik CSR yaitu dengan mengalkulasi *trade of cost and benefit*. Motif sosial yang berkenaan dengan tanggung jawab perusahaan bertujuan untuk mengurangi dampak operasi dan meringankan masalah masyarakat. Menurut McClelland, motif sosial meliputi *need of achievement* (kebutuhan untuk berprestasi), *need of affiliation* (kebutuhan untuk berafiliasi) dan *need of power* (kebutuhan untuk berkuasa).¹⁸

Seluruh perusahaan terdaftar di JII yang menjadi sampel penelitian ini, telah menyusun dan menjalankan program CSR serta mengungkapkannya dalam laporan tahunan masing-masing perusahaan. Program CSR ini dapat menjelaskan tentang adanya teori *stewardship*. Pencerminkan CSR sebagai bentuk motif sosial pada sampel penelitian meliputi berbagai hal yaitu merenovasi dan mendirikan lembaga pendidikan bagi masyarakat, menyediakan sarana kesehatan, melakukan pemberdayaan dan membentuk kelompok kerja masyarakat, menyediakan sarana-prasarana kerja masyarakat, penggunaan energi ramah lingkungan, melakukan pembibitan dan penanaman pohon serta mengadakan konservasi satwa. Kegiatan-kegiatan tersebut akan memberikan kontribusi dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi di lingkungan maupun masyarakat akibat dari aktivitas bisnis perusahaan.

Islam hanya memerintahkan dan menganjurkan perbuatan yang baik bagi kemanusiaan supaya dapat memberi nilai tambah dan mengangkat derajat manusia baik individu maupun kelompok. Ayat Al-Qur'an juga menjelaskan mengenai perilaku manusia sebagai makhluk sosial di mana perlu adanya kepedulian dan saling tolong sesama makhluk (QS. Al Maidah: 2). Dalam segi *bathiniyah*, terbagi dua naluri yaitu baik dan jahat. Motif sosial yang merupakan pendorong kegiatan sosial merupakan naluri baik yang

¹⁸ Siti Robiah Nurbaiti dan Azis Nur Bambang, "Faktor-Faktor yang Memengaruhi Partisipasi Masyarakat dsalam Pelaksanaan Program *Corporate Social Responsibility* (CSR)," *Proceeding Biology Education Conference*, No. 1, (2017): 227.

kemudian direalisasikan melalui berbagai program/kegiatan. Namun, kegiatan sosial yang terkandung dalam CSR belum sempurna sebelum ada sentuhan tauhid dan ibadah serta nilai-nilai sosial Islam. Dalam konteks GCG Syariah, segala bentuk pengelolaan harus didasari dengan maksud baik dengan kembali pada hukum Islam sehingga akan mewujudkan lingkungan masyarakat yang kondusif, damai, harmonis dan menjadi rahmat bagi semesta.

Berkaca pada pelaksanaan program CSR oleh Perusahaan JII dalam penelitian ini, peneliti menemukan bahwa kegiatan sosial yang dilakukan belum sepenuhnya melibatkan nilai-nilai Islam seperti membangun masjid, mengadakan kegiatan keagamaan ataupun membantu lembaga-lembaga syariah misalnya pesantren. Mereka masih sebatas melakukan kegiatan sosial berbasis *charity* atau kedermawanan secara umum. Meskipun kegiatan sosial tersebut memberikan kebermanfaatan kepada masyarakat, akan tetapi alangkah lebih baiknya sebagai perusahaan syariah tidak melupakan jati dirinya dengan menanamkan semangat *mujahadah*.

b. Strategi Good Corporate Governance Syariah

Implementasi *Good Corporate Governance* diartikan sebagai sistem pengelolaan perusahaan yang mana membutuhkan strategi dalam mempermudah proses pengelolaan tersebut. Namun, belum ada strategi baku yang harus diterapkan dalam suatu perusahaan. Hal ini dikarenakan setiap perusahaan mengalami kondisi yang berbeda-beda sehingga strategi yang ditetapkan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dalam penelitian ini terdapat tiga strategi pada sampel perusahaan berkenaan dengan implementasi GCG, yakni strategi *Philanthropy Charity*, *Community Development* dan strategi integratif.

1) Philanthropy (Charity)

Sampel penelitian yang terdiri dari beberapa perusahaan yang bergerak dalam eksploitasi SDA seperti pertambangan dan minyak bumi seringkali mendapatkan tantangan dari masyarakat lokal karena dampak lingkungan dan sosial yang ditimbulkan. Jaminan kelancaran operasional perusahaan tersebut

dilakukan dengan menjalankan strategi mendekat kepada masyarakat. Strategi ini berupa *charity* dan praktik *philanthropy*. Kehadiran filantropi membawa peran penting bagi produktivitas ekonomi masyarakat bahkan ikut mendukung pembangunan negara.

Menurut Nor Hadi strategi *philanthropy charity* tidak memiliki kontra prestasi langsung terhadap strategi dan orientasi ekonomi perusahaan dan umumnya didasarkan pada motif sosial murni.¹⁹ Berdasarkan hasil penelitian, sampel perusahaan telah menganggarkan biaya tersendiri untuk melakukan kegiatan kedermaawatan. Bentuk dari strategi ini diantaranya penghijauan dan pelestarian satwa, bantuan sarana pendidikan, mendirikan lembaga pendidikan, bantuan penanganan kesehatan, penanganan Covid-19, penanganan bencana alam serta pemugaran rumah adat.

Islam telah mengajarkan untuk berfilantropi supaya harta kekayaan tidak hanya berputar di antara golongan tertentu (QS. Al-Hasyr: 7) sehingga tidak terjadi kesenjangan atau ketimpangan. Dalam Al-Qur'an, filantropi bersumber dari surah Al-Ma'un: 1-7 berupa zakat, infak dan sedekah yang mengandung pengertian berderma. Filantropi sebagai perwujudan dalam mencapai tujuan syariah (maqasid syariah) dengan adanya pemenuhan kelima dimensi. Strategi filantropi ini sebagai unsur GCG Syariah di mana suatu perusahaan dapat memberikan kontribusi penting dalam kesejahteraan dan pemberdayaan masyarakat luas. Oleh karena itu, kekuatan filantropi dalam Islam merupakan semangat dasar untuk pembangunan yang berkesinambungan.

2) *Community Development*

Community development merupakan bentuk dari hubungan yang terjalin antara perusahaan dengan komunitas sekitarnya. *Community development* ini sebagai manifestasi CSR perusahaan dengan tujuan komunitas sasaran menjadi lebih mandiri dengan tingkat kesejahteraan yang lebih baik.

¹⁹ Nor Hadi, *Corporate Social Responsibility*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), 167.

Menurut Nor Hadi, *community development* terbagi menjadi tiga macam yaitu *community relation*, *community service* dan *community empowering*.²⁰ Program *community development* yang diterapkan dalam perusahaan memiliki titik berat tersendiri dalam bidang tertentu seperti pembangunan sosial, ekonomi, lingkungan dan budaya. Kebanyakan program *community development* dari sampel penelitian ditujukan pada bidang lingkungan dan sosial. Hasil *content analysis*, strategi *community development* berupa pembentukan kelompok tani, pembinaan dan membangun sentra UKM, pemberdayaan para nelayan, pengembangan pembibitan tanaman perkebunan dan sebagainya.

Islam memperkenalkan dirinya sebagai *rahmatan lil 'alamin* yang memiliki makna menyelamatkan kehidupan manusia secara keseluruhan serta makhluk hidup lainnya dari berbagai kesenjangan. Dengan kata lain, Islam bukan sekedar mengajarkan sikap pengabdian kepada khalik belaka melainkan juga harus diikuti dengan pengabdian terhadap sesama manusia. Penerapan ini dalam bisnis akan searah dengan teori *stakeholder*. Konsep Islam tidak hanya membatasi diri pada pembinaan secara individu, tetapi juga mencakup komunitas-komunitas masyarakat secara umum. Pengembangan masyarakat telah dicontohkan sejak dulu oleh Rasulullah di Kota Madinah yang mengangkat konsep vertikal (hubungan dengan pencipta) dan horizontal (hubungan manusia).²¹ Hal inilah yang mendasari konsep pemberdayaan dalam GCG Syariah.

GCG Syariah mengangkat konsep pemberdayaan masyarakat yang lebih holistik dibandingkan dengan konsep pemberdayaan masyarakat secara umum dengan melibatkan unsur

²⁰ Nor Hadi, *Corporate Social Responsibility*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), 130.

²¹ Badrah Uyuni dan Muhibuddin, "Community Development The Medina Community as the Ideal Prototype of Community," *Spektra*, (2020): 15, DOI: <http://10.34005/spektra.v2i1.1536>.

ajaran Islam dalam pelaksanaannya. Dengan begitu *community development* dijadikan sebagai proses menuju perubahan masyarakat ke arah yang lebih baik pada semua aspek kehidupan baik yang bersifat lahiriyah maupun bathiniyyah, jasmaniyyah dan ruhaniyyah serta moril maupun materil. *Community development* berkaitan erat dengan *maqasid syariah* di mana terlihat pada kegiatan *community development* yang membantu memenuhi kebutuhan masyarakat sesuai dengan konsep pemenuhan kebutuhan *maqasid syariah* yaitu *dharuriyyat*. Selain itu, *maqasid syariah* yang bertujuan dalam mengeliminasi ketidakadilan dan melakukan pemerataan salah satunya melalui zakat atau derma dapat dicerminkan dalam kegiatan *community development*. Kemudian dalam *community development* juga memuat anjuran syariat untuk mengontrol diri dan bermanfaat bagi orang lain. Kendati demikian, hal yang harus diperhatikan dalam pengembangan masyarakat (*community development*) yaitu menjaga agama dan mengatur dunia untuk tercapainya kemashlahatan bersama.

3) Integratif

Strategi integratif sering dilakukan oleh para perusahaan untuk memperluas usahanya dengan mengendalikan para *stakeholder* seperti pemasok atau distributor hingga perencanaan pesaing yang akan berdampak pada peningkatan keuntungan. Menurut David, strategi integratif menjadi tiga pendekatan yakni *forward integration*, *backward integration* dan integrasi horizontal.²² Berkaca pada implementasi GCG yang telah dilaksanakan oleh sampel perusahaan, strategi integratif terwujud dalam penyediaan *e-commerce*, pengelolaan bahan baku yang efektif dan efisien, penggunaan teknologi terpadu, menjaga dan meningkatkan kualitas produk, pengadaan produk yang transparan serta melakukan akuisisi ataupun merger.

²² Ishak Bawias, dkk., “Bentuk-Bentuk Implementasi Strategi Integrasi Untuk Pengembangan Industri Galangan Kapal Di Surabaya dan Sekitarnya,” *Jurnal Wave*, No. 1, (2017): 140.

Sesungguhnya Islam telah memberikan aturan yang cukup jelas, tidak hanya urusan ibadah tetapi juga dalam urusan muamalah. Paradigma Islam telah memperbolehkan kompetisi dalam suatu usaha selama persaingan usaha tersebut dilaksanakan secara sehat. Rasulullah sendiri telah menganjurkan untuk menjalankan aktivitas bisnis yang baik. Oleh sebab itu, perlu diperhatikan hal-hal dalam berbisnis meliputi pihak yang bersaing, cara persaingan dan produk/jasa yang dipersaingkan. Dalam Islam, penerapan strategi dikendalikan oleh nilai-nilai transedental yaitu halal-haram baik dari cara pengambilan keputusan sampai implementasinya.

