

TESIS

**TUGAS KOMISARIS TERHADAP DIREKSI
DALAM KONTEKS HUBUNGAN DAN TATA
KERJA PADA PERSEROAN DAERAH.**



Diajukan oleh

Linda Rezky Fitriani
NIM. 2120215320001

**PROGRAM MAGISTER HUKUM
FAKULTAS HUKUM
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
BANJARMASIN**

2023

**TUGAS KOMISARIS TERHADAP DIREKSI DALAM
KONTEKS HUBUNGAN DAN TATA KERJA PADA
PERSEROAN DAERAH.**

TESIS

**Untuk Memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Magister Hukum Fakultas Hukum
Universitas Lambung Mangkurat**

Diajukan oleh

**LINDA REZKY FITRIANI
NIM. 2120215320001**

**PROGRAM MAGISTER HUKUM
FAKULTAS HUKUM
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
BANJARMASIN**

2023

Judul Tesis : Tugas Komisaris Terhadap Direksi Dalam Konteks Hubungan Dan Tata Kerja Pada Perseroan Daerah

Nama : Linda Rezky Fitriani

NIM : 2120215320001

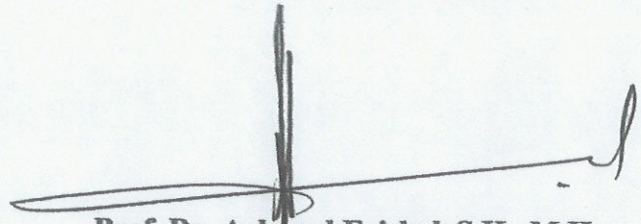
**Disetujui,
Komisi Pembimbing**

Pembimbing Utama



**Dr. H. Rachmadi Usman, S.H., M.H.
NIP. 19670914 199303 1 003**

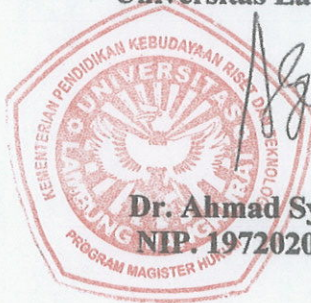
Pembimbing Pendamping



**Prof. Dr. Achmad Faishal, S.H., M.H.
NIP. 19750615 200312 1 001**

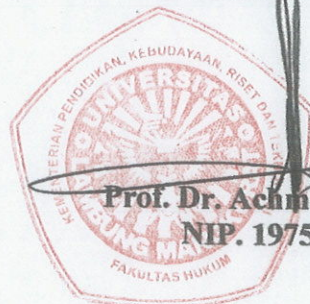
Diketahui,

**Koordinator Program Magister Hukum
Universitas Lambung Mangkurat**



**Dr. Ahmad Syaufi, S.H., M.H.
NIP. 19720208 199903 1 004**

**Dekan Fakultas Hukum
Universitas Lambung Mangkurat**



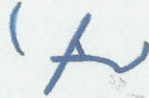
**Prof. Dr. Achmad Faishal, S.H., M.H.
NIP. 19750615 200312 1 001**

Tanggal Lulus:

Tanggal Wisuda:

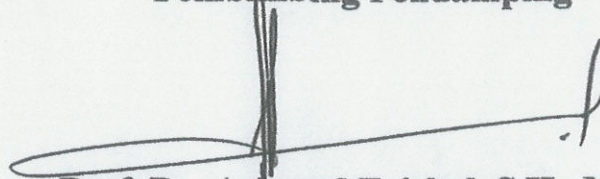
**Tesis ini
Telah Diperiksa dan Disetujui
Pada Tanggal 06 Juli 2023**

Pembimbing utama



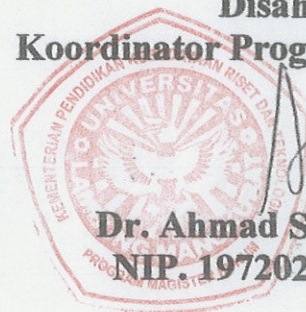
**Dr. H. Rachmadi Usman, S.H., M.H.
NIP. 19670914 199303 1 003**

Pembimbing Pendamping



**Prof. Dr. Achmad Faishal, S.H., M.H.
NIP. 19750615 200312 1 001**

**Disahkan Oleh
Koordinator Program Magister Hukum**



**Dr. Ahmad Syaufi, S.H., M.H.
NIP. 19720208 199903 1 004**

**Diketahui Oleh
Dekan Fakultas Hukum
Universitas Lambung Mangkurat**



**Prof. Dr. Achmad Faishal, S.H., M.H.
NIP. 19750615 200312 1 001**

**Tesis ini Telah Dinilai dan Dipertahankan
Di Depan
Sidang Panitia Penguji Tesis
Pada Tanggal 06 Juli 2023**

Susunan Panitia Penguji Tesis

Ketua : Prof. Mirza Satria Buana, S.H., M.H.

Sekretaris : Dr. Hj. Erlina, S.H., M.H.

Anggota : 1. Dr. H. Rachmadi Usman, S.H., M.H

: 2. Prof. Dr. Achmad Faishal, S.H., M.H.

: 3. Dr. H. Ichsan Anwary, S.H., M.H.

HALAMAN PERSEMBAHAN

DENGAN MENGUCAP ALHAMDULILLAH

SAYA PERSEMBAHKAN KARYA ILMIAH (TESIS) KU INI
DENGAN NIAT UNTUK MEMBAHAGIAKAN
ORANG-ORANG YANG PALING SAYA SAYANGI

Pertama-tama, saya ingin berterima kasih kepada Allah Subhanahu wa Ta'ala, Pencipta alam semesta ini, yang memberikan hidayah, kebijaksanaan, dan berkah-Nya kepada saya dalam menyelesaikan tesis ini. Selanjutnya, saya juga ingin mengungkapkan rasa terima kasih dan penghormatan yang tulus kepada Nabi Muhammad Shallallahu 'Alaihi wa Sallam, utusan Allah yang mulia, pembawa risalah Islam, dan teladan sempurna bagi umat manusia.

Mama dan (Alm) Abah tercinta sebagai tanda bakti, hormat, dan rasa terima kasih yang tiada terhingga, saya persembahkan karya kecil ini kepada Mama dan (Alm) Abah yang telah memberikan doa, dukungan tanpa syarat, dan cinta yang selalu mengalir. Semoga dengan pencapaian ini menjadi salah satu alasan berbahagia untuk mama dan (alm) abah.

Tesis ini juga saya persembahkan untuk orang paling istimewa dalam hidup saya, yang selalu mendukung dan mendoakan, Suami saya Rizali Saputra dan dua putri kecil kami, Hanun Ayasha Putri Rizali dan Hanina Hilya Putri Rizali yang selalu menjadi penyemangat dan motivasi saya untuk terus menjadi lebih baik. Terima kasih karena selalu memahami waktu yang saya curahkan untuk menyelesaikan penelitian ini.

Dengan tulus dan penuh haru, saya ingin mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada semua yang telah berkontribusi dalam perjalanan penulisan tesis ini. Pada pembimbing saya yang luar biasa, terima kasih atas kesabaran, kebijaksanaan, dan ketelitian dalam membimbing saya, seluruh dosen yang memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat berharga dan teman-teman seangkatan yang tak pernah lelah memberikan dukungan moral dan intelektual,.

Akhir kata, saya ingin menyampaikan penghargaan yang mendalam kepada diri saya sendiri. Terima kasih karena tidak menyerah, meski terkadang perjalanan ini terasa melelahkan dan penuh tantangan. Terima kasih karena selalu mencoba dan berjuang untuk memberikan yang terbaik dalam tesis ini.

"Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum, sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri." (Ar-Ra'd: 11)

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Linda Rezky Fitriani

NIM : 2120215320001

Program Studi : Magister Hukum

Konsentrasi Hukum : Hukum Tata Negara

menyatakan dengan sebenarnya bahwa :

1. Tesis yang saya tulis ini benar - benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai tulisan atau pikiran saya sendiri;
2. Dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka dan bebas dari plagiatisme.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan tesis ini hasil jiplakan, plagiat maupun manipulasi, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Banjarbaru, Juli 2023

Yang membuat pernyataan



Linda Rezky Fitriani
NIM 2120215320001

FITRIANI, LINDA REZKY. 2023. TUGAS KOMISARIS TERHADAP DIREKSI DALAM KONTEKS HUBUNGAN DAN TATA KERJA PADA PERSEROAN DAERAH. Program Magister Ilmu Hukum, Program Pascasarjana, Universitas Lambung Mangkurat. Pembimbing Utama: Dr. H. Rachmadi Usman, S.H., M.H dan Pembimbing Pendamping: Prof. Dr. Achmad Faishal, S.H., M.H. 132 Halaman.

RINGKASAN

Dalam Pasal 4 ayat (3) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2017 telah diatur bahwa bentuk pendirian Badan Usaha Milik Daerah hanya ada 2 (dua), yaitu: Perusahaan Umum Daerah (Perumda) dan Perusahaan Perseroan Daerah (Perseroda). Perumda sebagai badan hukum diperoleh pada saat Peraturan Daerah (Perda) yang mengatur mengenai pendirian Perumda mulai berlaku, sedangkan kedudukan Perseroda sebagai badan hukum diperoleh sesuai dengan ketentuan undang-undang yang mengatur mengenai perseroan terbatas. Pengawasan Perseroda dilaksanakan Oleh Komisaris terhadap Direksi adalah mengawasi dan memberi nasihat kepada Direksi dalam menjalankan pengurusan Perseroda. maka menurut penulis ada *gap* antara Peraturan Pemerintah 54 Tahun 2017 dan Peraturan Daerah, jika tidak ada aturan yang memberikan arah apa yang diperintahkan (*imperare*), apa yang dilarang (*prohibere*), serta apa yang diperbolehkan (*permittere*) kepada komisaris dalam menjalankan pengawasan, sebagai acuan untuk dituangkan dalam Peraturan Daerah.

Kaitan selanjutnya adalah pada Governance Structure (board structure) atau Susunan organisasi dalam menjalankan tugasnya harus secara tegas memisahkan tugas, wewenang, dan koordinasi di antara Organ yang berdampak pada relasi tanggung jawab dan alokasi peran di dalam perusahaan. Sampai saat ini belum ada kesepakatan perwujudan dari pranata hukum khususnya mengenai *Governance Structure (board structure)* pada Perseroda, yang dikhawatirkan menimbulkan perbedaan dalam pengelolaan Perseroda yang satu dengan Perseroda yang lain. Oleh karena itu, sebaiknya dibentuk pengaturan lebih lanjut untuk menentukan Governance Structure (board structure) ditentukan sesuai dengan maksud dan tujuan dibentuknya BUMD

Penelitian ini merupakan penelitian hukum normatif dengan tipe penelitian ini adanya kekosongan norma hukum, yaitu ketentuan lebih lanjut mengenai pengawasan dari Peraturan Pemerintah Nomor 54 tahun 2017 Tentang BUMD belum diatur sampai dengan saat ini, maka pendekatan yang digunakan adalah pendekatan peraturan perundang-undangan (*statute approach*) yang dilakukan dengan menelaah semua perundang-undangan yang berkaitan dengan isu hukum yang diteliti; dan digunakan pendekatan konseptual (*conceptual approach*) yang beranjak dari pandangan-pandangan dan doktrin-doktrin yang berkembang di dalam ilmu hukum; Untuk menganalisis isu hukum dalam penelitian ini, digunakan sumber bahan hukum primer dan bahan hukum sekunder, yang diinventarisasi, diklasifikasi dan dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif sehingga

diperoleh solusi yang tepat. Kemudian bahan hukum tersebut diolah dengan membagi bahan hukum sesuai dengan bagian permasalahan, kemudian disusun sedemikian rupa untuk menjawab isu hukum yang telah dirumuskan.

Ketentuan hukum tentang manajemen BUMD dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tidak cukup jelas. Peraturan mengenai tata cara dan pengelolaan BUMD dalam undang-undang tersebut masih belum terperinci dengan baik. Sistem Two Tier Board yang diterapkan di Indonesia mengakibatkan pembagian organ perusahaan menjadi RUPS, Direksi pengelola, dan Pengawas (Dewan Pengawas/Komisaris). Secara hukum, sistem pembagian organ perusahaan Two-tier diatur dalam Undang-undang Perseroan Terbatas, baik Undang-undang No 1 Tahun 1995 yang diubah dengan Undang-undang No.40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Permasalahan utama dalam pengelolaan Perseroan Terbatas adalah agency problem. Kepentingan yang saling bertentangan antara pemilik dan manajer menyulitkan terciptanya hubungan yang baik. Selain itu, permasalahan terkait struktur dan pembagian peran di dalam BUMD juga dapat mengganggu implementasi prinsip tata kelola perusahaan yang baik yang dilakukan oleh Direksi dan Dewan Pengawas (Komisaris). Oleh karena itu, menurut penulis, penting untuk merumuskan hal-hal berikut dalam hubungan kerja antara Komisaris dan Direksi di masa depan: pengaturan mengenai sifat hubungan kerja, akses informasi, dan pembagian tanggung jawab Direksi dan Dewan Komisaris terkait dampak struktur kepemilikan terhadap perusahaan. Selain itu, infrastruktur GCG yang diperlukan termasuk Pedoman Tata Kelola, Aturan Perilaku, dan Prosedur Operasional Standar yang dapat menjadi panduan dalam menerapkan Tata Kelola Perusahaan yang Baik

Fungsi Dewan Komisaris dalam perseroan terbatas adalah untuk mengawasi dan memberikan nasehat kepada direksi, agar perusahaan tidak melakukan perbuatan pelanggaran hukum yang merugikan perseroan, shareholders dan stakeholders. Rincian dari tugas tersebut umumnya tercantum dalam konstitusi perusahaan dan tidak ada aturan secara eksplisit menjelaskan makna pengawasan yang merupakan peran komisaris, karena

Arti dan konsep pengawasan itu sendiri pada dasarnya memiliki signifikansi yang amat meluas, Peran pengawasan komisaris bervariasi tergantung pada berbagai jenis perusahaan, dan Peran pengawasan komisaris bervariasi tergantung pada berbagai macam maksud dan tujuan perusahaan,

Secara teoritis, dapat diidentifikasi perbedaan antara tugas komisaris dan direksi dalam suatu Perseroan Terbatas. Namun, dalam praktiknya, sulit untuk membedakan peran dan wewenang keduanya. Apabila terjadi masalah dalam Perseroan, kedua organ tersebut, yaitu dewan komisaris dan direksi, cenderung saling mengalihkan tanggung jawab atas permasalahan yang muncul. Secara umum, kekuatan mengikat dari nasihat Dewan Komisaris PT dapat berbeda-beda tergantung pada struktur keputusan yang telah ditetapkan dalam anggaran dasar Perseroan. Namun, dalam banyak keadaan, saran Dewan Komisaris bersifat konsultatif dan tidak mengikat. Ini disebabkan oleh kenyataan bahwa dewan komisaris bertugas memberikan saran kepada direksi dan melakukan pengawasan terhadap kebijakan manajemen, pengelolaan umum, baik pada Perseroan Terbatas

maupun pada usaha Perseroan Terbatas. Ini berarti bahwa Direksi PT memiliki kebebasan dalam mengambil keputusan operasional harian perusahaan, dan tidak wajib untuk secara otomatis mengikuti saran Dewan Komisaris. Maka menurut penulis agar tugas pengawasan dan nasihat komisaris mengikat maka harus ditentukan batas-batasnya.

FITRIANI, LINDA REZKY. 2023. "Tugas Komisaris Terhadap Direksi Dalam Konteks Hubungan Dan Tata Kerja Pada Perseroan Daerah". Program Magister Ilmu Hukum, Program Pascasarjana, Universitas Lambung Mangkurat. Pembimbing Utama: **Dr. H. Rachmadi Usman, S.H., M.H** dan Pembimbing Pendamping: **Prof. Dr. Achmad Faishal, S.H., M.H.** 132 Halaman.

ABSTRAK

Kata Kunci : Komisaris, Perseroan Daerah, Tata Kerja

Tujuan penelitian tesis yang berjudul **Tugas Komisaris Terhadap Direksi Dalam Konteks Hubungan Dan Tata Kerja Pada Perseroan Daerah** adalah untuk mengkaji hubungan dan tata kerja antara Komisaris dengan Direksi Perseroan Daerah (Perseroda) dan untuk mengkaji fungsi tugas pengawasan dan nasihat yang dilakukan oleh Komisaris terhadap Direksi Perseroan Daerah (Perseroda).

Hasil penelitian yang diperoleh adalah **Pertama** Ketentuan Peraturan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 mengenai Pemerintahan Daerah tidak secara jelas mengatur mengenai manajemen BUMD. Two Tier Board System yang dianut Indonesia berimplikasi pada pembagian organ perusahaan, yaitu RUPS, Direksi pengelola, dan Pengawas (Dewan Pengawas/Komisaris). Secara yuridis, sistem pembagian organ perusahaan Two-tier terdapat pada Undang-undang Perseroan Terbatas, baik Undang-undang No 1 Tahun 1995 yang diubah dengan Undang-undang No.40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. permasalahan pertama dalam pengelolaan Perseroda adalah agency problem. Hubungan antara pemilik dan manajer pada hakikatnya sulit tercipta karena adanya kepentingan yang saling bertentangan (*conflict of interest*) permasalahan lain juga berkaitan dengan struktur dan pembagian peran antar organ BUMD. Permasalahan tersebut berpotensi mengganggu implementasi prinsip tata kelola perusahaan yang baik yang dijalankan oleh Direksi maupun Dewan Pengawas (Komisaris). Untuk itu menurut penulis perlu dirumuskan dimasa mendatang hal-hal berikut dalam hubungan kerja antara Komisaris dan Direksi. **Kedua** Fungsi Dewan Komisaris dalam perseroan terbatas adalah untuk mengawasi dan memberikan nasehat kepada direksi, agar perusahaan tidak melakukan perbuatan pelanggaran hukum yang merugikan perseroan, shareholders dan stakeholders, tidak ada aturan secara eksplisit menjelaskan makna pengawasan yang merupakan peran komisaris, dan secara umum, kekuatan mengikat dari nasihat Dewan Komisaris PT dapat berbeda-beda tergantung pada struktur keputusan yang telah ditetapkan dalam anggaran dasar Perseroan. Namun, dalam banyak keadaan, saran Dewan Komisaris bersifat konsultatif dan tidak mengikat, Maka menurut penulis agar tugas pengawasan dan nasihat komisaris mengikat maka harus ditentukan batas-batasnya.

FITRIANI, LINDA REZKY . 2023 “Commissioners' Duties Towards Directors In The Context Of Relationships And Work Procedures In Regional Companies.”. Master of Law Program, Postgraduate Program, Lambung Mangkurat University. Advisor I: Dr. H. Rachmadi Usman, S.H., M.H and Advisor II: Prof. Dr. Achmad Faishal, S.H., M.H. 132 Pages.

ABSTRACT

Keywords: *Commissioner, Regional Company, Working Procedures*

The purpose of the thesis research entitled Duties of Commissioners to Directors in the Context of Relationships and Work Procedures in Regional Companies is to examine the relationships and work procedures between Commissioners and Directors of Regional Companies (Perseroda) and to examine the functions of supervisory and advisory duties performed by Commissioners to Directors of Regional Companies (Perseroda). The research results obtained are First, the provisions of Law Number 23 of 2014 concerning Regional Government do not clearly regulate the management of BUMDs. The Two Tier Board System adopted by Indonesia has implications for the division of company organs, namely the GMS, managing Directors, and Supervisors (Supervisory Board/Commissioners). Juridically, the Two-tier system of dividing corporate organs is found in the Limited Liability Company Law, both Law No. 1 of 1995 which was amended by Law No. 40 of 2007 concerning Limited Liability Companies. The first problem in the management of Perseroda is the agency problem. The relationship between owners and managers is essentially difficult to create due to conflicting interests (conflict of interest). Other problems are also related to the structure and division of roles between BUMD organs. These problems have the potential to disrupt the implementation of good corporate governance principles carried out by the Board of Directors and Supervisory Board (Commissioner). For this reason, according to the author, it is necessary to formulate in the future the following matters in the working relationship between Commissioners and Directors. Secondly, the function of the Board of Commissioners in a limited liability company is to supervise and provide advice to the board of directors, so that the company does not commit unlawful acts that are detrimental to the company, shareholders and stakeholders, there are no rules explicitly explaining the meaning of supervision which is the role of commissioners, and in general, the binding force of the advice of the Board of Commissioners of PT can vary depending on the decision structure set out in the articles of association of the Company. However, in many circumstances, the advice of the Board of Commissioners is consultative and non-binding, so according to the author, in order for the supervisory duties and advice of commissioners to be binding, the limits must be determined.

UCAPAN TERIMAKASIH

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh, Bismillahirrahmanirrahim, Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala anugerah dan karunia-Nya, dan salawat serta salam kepada Nabi Besar Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabat Beliau hingga akhir zaman. Sehingga penulis mampu menyelesaikan karya ilmiah berupa Tesis ini, dalam rangka syarat mendapatkan Gelar Magister Hukum.

Karya Ilmiah berupa Tesis ini penulis susun hingga selesai, untuk memenuhi syarat Memperoleh Gelar Magister Hukum di Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin dengan Judul "TUGAS KOMISARIS TERHADAP DIREKSI DALAM KONTEKS HUBUNGAN DAN TATA KERJA PADA PERSEROAN DAERAH" Dalam Penulisan ini Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak luput dari kekurangan baik dari segi substansi, tata bahasa, maupun dari segi teknis penulisan. Dikarenakan keterbatasan pengetahuan dan kemampuan penulis, oleh karena itu kritik dan saran yang konstruktif dari berbagai pihak sangat diperlukan untuk perbaikan tesis ini.

Dalam rangka penyusunan tesis ini penulis telah mendapatkan bantuan dan kemudahan dari berbagai pihak hingga selesainya Tesis ini. Untuk itu dalam kesempatan ini perkenankanlah Penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Ibunda dan Ayahanda, suami, anak-anak, saudara serta keluarga besar penulis yang selalu memberikan do'a terbaik, dukungan dan motivasi untuk penulis dalam menyelesaikan Tesis ini hingga selesai.
2. Bapak Dr. Achmad Faisal, S.H., M.H. selaku Dekan Fakultas Hukum Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin sekaligus pembimbing pendamping yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, bantuan dan arahan serta masukan pada penulis hingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.
3. Bapak Dr. H. Rachmadi Usman, S.H., M.H. selaku dosen Pembimbing Utama yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, bantuan

dan arahan serta masukan pada penulis hingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.

4. Bapak Dr. H. Ahmad Syaufi, S.H., M.H. Selaku Koordinator Program Studi Magister Hukum Fakultas Hukum Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.
5. Bapak dan Ibu Dosen penguji yang telah bersedia meluangkan waktu untuk menguji penulis atas penulisan Tesis ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana Program Magister Hukum Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan wawasan berpikir selama perkuliahan.
7. Bapak Jaya, Ibu Arbainah, dan Seluruh Staf Akademik dan Administrasi Pascasarjana Program Magister Hukum Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin yang telah memberikan bantuan dan kemudahan selama perkuliahan.
8. Sahabat dan teman-teman Penulis terima kasih atas bantuan, pemikiran, kritikan yang membangun, saran dan motivasi serta doa yang kalian berikan.
9. Teman-teman penulis angkatan 2021 Program Magister Hukum Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin, khususnya Kelas Hukum Tata Negara terima kasih atas bantuan, kenangan indah dan kasih sayang yang diberikan.
10. Kepada Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan kontribusi berarti dalam penyelesaian Penulisan Tesis ini, Program Magister Hukum Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.

Semoga Allah SWT selalu memberikan limpahan Rahmat-Nya kepada semua pihak yang telah membantu pembuatan Karya Ilmiah Tesis ini hingga selesai. Penulis mengharapkan semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat dalam ilmu pengetahuan.

Aamiin Yaa Rabbal Allamin.

Wassalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarokatuh

Banjarmasin, Juli 2023

Hormat Penulis,

LINDA REZKY FITRIANI, S.H.

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL DEPAN	
HALAMAN JUDUL DALAM	
HALAMAN PENGESAHAN	
HALAMAN SUSUNAN PANITIA PENGUJI TESIS	
HALAMAN MOTTO/PERSEMBAHAN	
HALAMAN PERNYATAAN	
RINGKASAN	
ABSTRAK	
UCAPAN TERIMA KASIH	
DAFTAR ISI	
DAFTAR GAMBAR	
DAFTAR TABEL	
BAB I PENDAHULUAN	1
A.Latar Belakang Masalah	1
B.Rumusan Masalah	8
C.Keaslian Penelitian.....	8
D.Tujuan dan Kegunaan Penelitian	13
E.Tinjauan Pustaka	14
F.Metode Penelitian.....	33
G.Pertanggungjawaban Sistematika Penulisan.....	36
BAB II HUBUNGAN DAN TATA KERJA ANTARA DIREKSI DAN KOMISARIS PERSEROA.....	38
A.Pengelolaan Perseroan Daerah	38
B.Permasalahan dalam Pertanggungjawaban Pembagian antar Organ ...	71
C.Struktur Tata Kelola Perseroan untuk mewujudkan prinsip Tata Kelola perusahaan yang baik.....	87
BAB III FORMULASI KEBIJAKAN TUGAS KOMISARIS TERHADAP DIREKSI PERSEROAN DAERAH DI MASA MENDATANG.....	102
A.Fungsi dan Peran Komisaris di dalam Perseroan Daerah.....	102
B.Tugas Pengawasan Komisaris di Negara lain.....	115
C.Formulasi Kebijakan Tugas Pengawasan dan Nasihat Komisaris serta <i>Governance Structure</i> di Perseroan Daerah yang sebaiknya dirumuskan di masa mendatang.....	118

BAB IV PENUTUP	129
A.Kesimpulan	129
B.Saran	131
DAFTAR PUSTAKA	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Perbedaan Dual Board dan Single Board.....	90
2.2 Struktur Organisasi PT Air Minum Giri Menang (Perseroda).....	92
2.3 Struktur Organisasi PT Air Minum Bandarmasih (Perseroda).....	92

DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Perbedaan utama sistem one-tier (unitary) dan sistem two-tier (dual)....	90