

**PENERAPAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE  
(Tinjauan Manfaat, Kendala, Tantangan dan Kesempatan  
Bagi Perusahaan Publik di Indonesia)**

**Jojob Dwiridotjahjono**

Staf Pengajar Jurusan Administrasi Bisnis  
FISIP-UPN "Veteran" Jawa Timur

**Abstract**

*Corporate governance is still at the top of the agenda for Indonesia and Asian corporations. The issue of corporate governance arises since economic crisis in Indonesia and Asian countries. Country factors can play a key role in setting the framework for corporate governance practices at the individual company level. Given that corporate governance matters regardless of the particular system – the legal and economic framework conditions – investors have shown growing interest in a global benchmark of good behavior. There persists the belief that good corporate governance can help create shareholders value and ensuring that enterprises only responsibility to society is to maximize profits without breaking the law, hence the role of corporate governance is to provide appropriate corporate control. This article elaborated about implementation good corporate governance; benefits, obstacles, challenge and opportunity for Indonesia corporations.*

**Keywords:** Good Corporate Governance, accountable, responsible, independent, fairness

**Pendahuluan**

Isu mengenai *corporate governance* (tata kelola perusahaan) telah menjadi salah satu bahasan penting dalam rangka mendukung pemulihan ekonomi dan pertumbuhan ekonomi yang stabil di masa yang akan datang setelah Indonesia dan di berbagai negara Asia lainnya mengalami krisis ekonomi pada pertengahan tahun 1997 (Zhuang *et al.*, 2001). Baird (2000) juga

mengemukakan bahwa salah satu akar penyebab timbulnya krisis ekonomi di Indonesia dan di berbagai negara Asia lainnya adalah buruknya pelaksanaan *corporate governance* di hampir semua perusahaan yang ada, baik perusahaan yang dimiliki pemerintah (BUMN) maupun yang dimiliki pihak swasta. Dengan buruknya pelaksanaan *corporate governance*, maka tingkat kepercayaan para pemilik modal menjadi turun karena investasi yang mereka lakukan

menjadi tidak aman. Hal ini tentu akan diikuti dengan tindakan penarikan atas investasi yang sudah ditanamkan, sementara investor baru juga enggan untuk melakukan investasi.

Beberapa ahli juga berpendapat bahwa kelemahan dalam penerapan sistem tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) merupakan salah satu sumber utama kerawanan ekonomi yang menyebabkan runtuhnya perekonomian Indonesia dan di berbagai Negara Asia lainnya. Kajian Booz-Alen & Hamilton pada tahun 1998 (seperti yang dikutip oleh Djalil, 2000) menunjukkan bahwa indeks *good corporate governance* di Indonesia dibandingkan dengan Malaysia, Thailand, Singapura, dan Jepang adalah yang paling rendah. Dalam kajian yang sama ditemukan bahwa indeks efisiensi hukum dan peradilan juga paling rendah.

Kajian yang dibuat oleh Bank Dunia (yang dikutip oleh Djalil, 2000) menunjukkan bahwa lemahnya penerapan *corporate governance* merupakan faktor yang menentukan parahnya krisis di Asia. Kelemahan tersebut antara lain terlihat dari minimnya pelaporan kinerja keuangan dan kewajiban-kewajiban perusahaan, kurangnya pengawasan atas aktivitas manajemen oleh komisaris dan auditor, serta kurangnya insentif untuk mendorong terciptanya efisiensi di perusahaan melalui mekanisme persaingan yang fair.

Menurut Newell & Wilson (2002) secara teoritis, praktik *good corporate governance* dapat meningkatkan nilai perusahaan, meningkatkan kinerja keuangan, mengurangi risiko yang mungkin dilakukan oleh dewan dengan keputusan-keputusan yang menguntungkan diri sendiri, dan secara umum meningkatkan kepercayaan investor. Sebaliknya praktik *corporate governance* yang buruk dapat menurunkan tingkat kepercayaan para investor. Hal ini diperkuat dengan hasil survey yang dilakukan oleh

McKinsey, et al (2002) yang menunjukkan bahwa *corporate governance* menjadi perhatian utama para investor menyamai kinerja finansial dan potensi pertumbuhan, khususnya bagi pasar-pasar yang sedang berkembang (*emerging market*). Dalam hal ini mereka cenderung menghindari perusahaan-perusahaan yang buruk dalam penerapan *corporate governance*. *Corporate governance* dipandang sebagai kriteria kualitatif penentu. Dan di mata investor, Indonesia termasuk negara di Asia terburuk (*very poor*) dalam kualitas penerapan *good corporate governance*.

Oleh karena itu, tidak ada pilihan lain kecuali bahwa korporasi-korporasi baik perusahaan-perusahaan publik maupun perusahaan-perusahaan terbuka di pasar modal harus mulai melihat dan menerapkan *good corporate governance* dan bukan sebagai aksesori belaka, tetapi suatu sistem nilai dan *best practices* yang sangat fundamental bagi peningkatan nilai perusahaan.

Berkontribusi dengan uraian di atas, maka dalam tulisan ini akan dikemukakan konsep, pengertian, tujuan, manfaat, dan prinsip-prinsip dari *good corporate governance*. Disamping itu, juga akan dibahas kendala, tantangan dan kesempatan penerapan *good corporate governance* bagi perusahaan publik di Indonesia.

#### Konsep, Pengertian, Tujuan Corporate Governance

Istilah "*Corporate Governance*" pertama kali diperkenalkan oleh *Cadbury Committee* di tahun 1992 dalam laporan mereka yang kemudian dikenal sebagai *Cadbury Report* dan merupakan titik balik (*turning point*) yang sangat menentukan bagi praktik *corporate governance* di seluruh dunia. *Cadbury Committee* (1992) mengemukakan bahwa *corporate governance* diartikan sebagai sistem yang berfungsi untuk mengarahkan dan

mengendalikan perusahaan.

Syakhroza (2002) telah mendefinisikan *Corporate Governance* sebagai suatu sistem yang dipakai "Board" untuk mengarahkan dan mengendalikan serta mengawasi (*directing, controlling, and supervising*) pengelolaan sumber daya organisasi secara efisien, efektif, ekonomis, dan produktif – E3P dengan prinsip-prinsip *transparan, accountable, responsible, independent, dan fairness – TARIF dalam rangka mencapai tujuan organisasi*". Lebih lanjut, Syakhroza (2002) mengatakan secara tegas bahwa *corporate governance* terdiri dari 6 (enam) elemen yaitu: 1). Fokus kepada Board, 2). Hukum dan Peraturan sebagai alat untuk mengarahkan dan mengendalikan, 3). Pengelolaan sumber daya organisasi secara efisien, efektif, ekonomis, dan produktif – E3P, 4). *Transparan, accountable, responsible, independent, dan fairness – Tarif*, 5). Tujuan organisasi, dan 6). *Strategic control*.

Parkinson (1994) dalam Solomon *et al.* (2002) menyatakan bahwa *corporate governance* adalah proses supervisi dan pengendalian yang dimaksudkan untuk meyakinkan bahwa manajemen perusahaan bertindak sejalan dengan kepentingan para pemegang saham (*shareholders*). Lebih lanjut, *Forum of Corporate Governance for Indonesia-FCGI* (2001) mengemukakan bahwa *corporate governance* adalah seperangkat peraturan yang mengatur hubungan (dengan kata lain sebagai sistem yang mengendalikan perusahaan) antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengendalikan perusahaan.

Dari beberapa definisi yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan

bahwa *corporate governance* itu adalah suatu sistem, proses dan seperangkat peraturan yang dibangun untuk mengarahkan dan mengendalikan perusahaan sehingga tercipta tata hubungan yang baik, adil dan transparan di antara berbagai pihak yang terkait dan memiliki kepentingan (*stakeholder*) dalam perusahaan. Pihak-pihak terkait dimaksud terdiri atas pihak internal yang bertugas mengelola perusahaan dan pihak eksternal yang meliputi pemegang saham, kreditur dan lain-lain. Idealnya pihak internal yang mungkin terdiri dari direktur, para pekerja dan manajemen akan menerima gaji dan imbalan lainnya dalam jumlah yang wajar, sementara para pemegang saham seharusnya menerima pengembalian (*return*) atas modal yang mereka investasikan. Kreditur akan memperoleh pelunasan atas pinjaman yang mereka berikan beserta bunganya; begitu juga halnya dengan pelanggan, mereka akan dapat memperoleh barang ataupun jasa yang ditawarkan perusahaan dengan harga yang wajar dan sebanding dengan uang yang mereka korbakan saat membeli; pemasok akan menerima pembayaran atas barang atau jasa yang mereka serahkan kepada perusahaan dan bahkan masyarakat sekitarnya pun diharapkan akan memperoleh kontribusi sosial atau bentuk-bentuk manfaat yang lainnya. Tata hubungan yang sedemikian itulah yang ingin diwujudkan oleh *corporate governance*. Berdasarkan uraian di atas maka tujuan utama yang ingin dicapai dari penerapan *corporate governance* adalah untuk meningkatkan nilai saham dalam jangka panjang dan sekaligus menciptakan *value added* bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

#### Manfaat Penerapan Good Corporate Governance

Penerapan *good corporate governance* tidak hanya melindungi kepentingan para investor saja tetapi juga akan dapat

mendatangkan banyak manfaat dan keuntungan bagi perusahaan terkait dan juga pihak-pihak lain yang mempunyai hubungan langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan.

Berbagai manfaat dan keuntungan yang diperoleh dengan penerapan *good corporate governance* dapat disebut antara lain:

1. Dengan penerapan *good corporate governance* perusahaan dapat meminimalkan *agency cost*, yaitu biaya yang timbul sebagai akibat dari pendelegasian kewenangan kepada manajemen, termasuk biaya penggunaan sumber daya perusahaan oleh manajemen untuk kepentingan pribadi maupun dalam rangka pengawasan terhadap perilaku manajemen itu sendiri.
2. Perusahaan dapat meminimalkan *cost of capital*, yaitu biaya modal yang harus ditanggung bila perusahaan mengajukan pinjaman kepada kreditur. Hal ini sebagai dampak dari pengelolaan perusahaan secara baik dan sehat yang pada gilirannya menciptakan suatu referensi positif bagi para kreditur.
3. Dengan *good corporate governance* proses pengambilan keputusan akan berlangsung secara lebih baik sehingga akan menghasilkan keputusan yang optimal, dapat meningkatkan efisiensi serta terciptanya budaya kerja yang lebih sehat. Ketiga hal ini jelas akan sangat berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, sehingga kinerja perusahaan akan mengalami peningkatan. Berbagai penelitian telah membuktikan secara empiris bahwa penerapan *good corporate governance* akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara positif (Sakai, et al, 2003; Balck et al., 2003).
4. *Good corporate governance* akan memungkinkan dihindarinya atau sekurang-kurangnya dapat diminimalkannya tindakan penyalahgunaan

wewenang oleh pihak direksi dalam pengelolaan perusahaan. Hal ini tentu akan menekan kemungkinan kerugian bagi perusahaan maupun pihak berkepentingan lainnya sebagai akibat tindakan tersebut. Chtourou et al. (2001) menyatakan bahwa penerapan prinsip-prinsip *corporate governance* yang konsisten akan menghalangi kemungkinan dilakukannya rekayasa kinerja (*earnings management*) yang mengakibatkan nilai fundamental perusahaan tidak tergambar dalam laporan keuangannya.

5. Nilai perusahaan di mata investor akan meningkat sebagai akibat dari meningkatnya kepercayaan mereka kepada pengelolaan perusahaan tempat mereka berinvestasi. Peningkatan kepercayaan investor kepada perusahaan akan dapat memudahkan perusahaan mengakses tambahan dana yang diperlukan untuk berbagai keperluan perusahaan, terutama untuk tujuan ekspansi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh McKinsey, et al (2002) membuktikan bahwa lebih dari 70% investor institusional bersedia membayar lebih (mencapai 26-30% lebih mahal) saham perusahaan yang menerapkan *corporate governance* dengan baik dibandingkan dengan perusahaan yang penerapannya meragukan.
6. Bagi para pemegang saham, dengan peningkatan kinerja sebagaimana disebut pada poin 1, dengan sendirinya juga akan menaikkan nilai saham mereka dan juga nilai dividen yang akan mereka terima. Bagi negara, hal ini juga akan menaikkan jumlah pajak yang akan dibayarkan oleh perusahaan yang berarti akan terjadi peningkatan penerimaan negara dari sektor pajak. Apalagi bila perusahaan yang bersangkutan berbentuk perusahaan BUMN, maka peningkatan kinerja tadi juga akan dapat meningkatkan penerimaan

negara dari pembagian laba BUMN.

7. Karena dalam praktik *good corporate governance* karyawan ditempatkan sebagai salah satu *stakeholder* yang seharusnya dikelola dengan baik oleh perusahaan, maka motivasi dan kepuasan kerja karyawan juga diperkirakan akan meningkat. Peningkatan ini dalam tahapan selanjutnya tentu akan dapat pula meningkatkan produktivitas dan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap perusahaan.
8. Dengan baiknya pelaksanaan *corporate governance*, maka tingkat kepercayaan para *stakeholders* kepada perusahaan akan meningkat sehingga citra positif perusahaan akan naik.
9. Penerapan *corporate governance* yang konsisten juga akan meningkatkan kualitas laporan keuangan perusahaan. Manajemen akan cenderung untuk tidak melakukan rekayasa terhadap laporan keuangan, karena adanya kewajiban untuk mematuhi berbagai aturan dan prinsip akuntansi yang berlaku dan penyajian informasi secara transparan. Hasil penelitian Beasley *et al.* (1996) dan Abbott *et al.* (2000) menunjukkan bahwa penerapan *corporate governance* dapat meningkatkan kualitas laporan keuangan.

Dengan berbagai manfaat dan keuntungan yang dapat diberikan oleh penerapan *good corporate governance* sebagaimana disebutkan di atas, wajar kiranya semua *stakeholders* terutama para pelaku usaha di Indonesia menyadari betapa pentingnya konsep ini bagi pemulihan kondisi usaha dan sekaligus tentunya pemulihan kondisi ekonomi kita secara nasional. Meskipun telah banyak upaya ke arah itu yang dilakukan, baik oleh pihak pemerintah sendiri, organisasi-organisasi non-pemerintah (*Non-Governmental*

*Organizations-NGOs*) serta para pelaku usaha, namun amat disayangkan hingga saat ini penerapan konsep *corporate governance* itu masih hanya sebatas mengikuti *trend* yang berkembang dan guna menunjukkan kepatuhan (*conformance*) atas ketentuan yang ditetapkan oleh berbagai institusi pemberi dana dan pemerintah. Seharusnya para pelaku usaha memandang dan menyadari bahwa *good corporate governance* merupakan suatu kebutuhan yang harus dipenuhi agar mereka dapat mencapai pertumbuhan yang berkualitas dan berkesinambungan.

#### Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance*

*Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)* telah mengembangkan seperangkat prinsip-prinsip *good corporate governance* dan dapat diterapkan secara luwes (fleksibel) sesuai dengan keadaan, budaya, dan tradisi di masing-masing negara. Prinsip-prinsip ini diharapkan menjadi *guidance* atau pedoman bagi para regulator (pemerintah) dan pelaku usaha dalam mengelaborasi *best practice good corporate governance* bagi peningkatan nilai dan *sustainability* perusahaan. Prinsip-prinsip dimaksud terdiri dari : 1) *Fairness*, 2) *Transparency*, 3) *Accountability*, dan 4) *Responsibility*.

##### 1. *Fairness* (Kewajaran/Keadilan)

Prinsip 'Kewajaran atau Keadilan' ini merupakan keadilan dan kesetaraan didalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Prinsip *fairness* ini juga dapat diartikan sebagai upaya dan tindakan yang tidak membedakan semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) terhadap organisasi atau perusahaan terkait.

Prinsip *fairness* ini harus menjamin adanya perlakuan yang setara (adil) terhadap semua pihak terkait, terutama para pemegang saham minoritas maupun asing. Prinsip ini diwujudkan antara lain dengan membuat peraturan korporasi yang melindungi kepentingan para pemegang saham minoritas; membuat pedoman perilaku perusahaan (*corporate conduct*) dan dan atau kebijakan-kebijakan yang melindungi korporasi terhadap perlakuan buruk orang dalam, *self-dealing*, dan konflik kepentingan; menetapkan peran dan tanggung jawab dewan komisaris, direksi, komite, termasuk system remunerasi; menyajikan informasi secara wajar/ pengungkapan penuh material apapun; mengedepankan *equal job opportunity*. (Tjager *et al.*, 2003).

## 2. *Transparency* (Transparansi)

Keputusan Menteri Negara BUMN No. Kep-117/M-MBU/2002 mengartikan transparansi sebagai keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan. Jadi dalam prinsip ini, para pemegang saham haruslah diberi kesempatan untuk berperan dalam pengambilan keputusan atas perubahan-perubahan mendasar dalam perusahaan dan dapat memperoleh informasi yang benar, akurat, dan tepat waktu mengenai perusahaan. Oleh sebab itu konsep *good corporate governance* harus menjamin pengungkapan yang cukup, akurat dan tepat waktu terhadap seluruh kejadian penting yang berhubungan dengan perusahaan termasuk di dalamnya mengenai kondisi

keuangan, kinerja, struktur kepemilikan dan pengaturan perusahaan.

Prinsip ini diwujudkan antara lain dengan mengembangkan sistem akuntansi (*accounting system*) yang berbasiskan standar akuntansi dan *best practice* yang menjamin adanya laporan keuangan dan pengungkapan yang berkualitas; mengembangkan *Information Technology* (IT) dan *Management Information System* (MIS) untuk menjamin adanya pengukuran kinerja yang memadai dan proses pengambilan keputusan yang efektif oleh dewan komisaris dan direksi; mengembangkan *enterprise risk management* yang memastikan bahwa semua risiko signifikan telah diidentifikasi, diukur, dan dapat dikelola pada tingkat toleransi yang jelas.

## 3. *Accountability* (Akuntabilitas)

Akuntabilitas dapat diartikan sebagai kejelasan fungsi, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. OECD menyatakan bahwa prinsip ini berhubungan dengan tersedianya sistem yang mengendalikan hubungan antara organ-organ yang ada dalam perusahaan. Selanjutnya prinsip akuntabilitas ini dapat diterapkan dengan mendorong agar seluruh organ perusahaan menyadari tanggung jawab, wewenang, hak, dan kewajiban mereka masing-masing. *Corporate governance* harus menjamin perlindungan kepada pemegang saham khususnya pemegang saham minoritas dan asing serta pembatasan kekuasaan yang jelas di jajaran direksi.

Realisasi dari prinsip ini dapat berupa pendirian dan pengembangan komite au-

dit yang dapat mendukung terlaksananya fungsi pengawasan dewan komisaris, juga perumusan yang jelas terhadap fungsi audit internal. Khusus untuk bidang akuntansi, penyiapan laporan keuangan yang sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku serta diterbitkan tepat waktu juga jelas merupakan perwujudan dari prinsip akuntabilitas ini.

4. *Responsibility* (Pertanggungjawaban)
- OECD menyatakan bahwa prinsip tanggung jawab ini menekankan pada adanya sistem yang jelas untuk mengatur mekanisme pertanggungjawaban perusahaan kepada *shareholder* dan *stakeholder*. Hal ini dimaksudkan agar tujuan yang hendak dicapai dalam *good corporate governance* dapat direalisasikan, yaitu untuk mengakomodasikan kepentingan dari berbagai pihak yang berkaitan dengan perusahaan seperti masyarakat, pemerintah, asosiasi bisnis, dan sebagainya.
- Prinsip tanggung jawab ini juga berhubungan dengan kewajiban perusahaan untuk mematuhi semua peraturan dan hukum yang berlaku, termasuk juga prinsip-prinsip yang mengatur tentang penyusunan dan penyampaian laporan keuangan perusahaan. Setiap peraturan dan ketentuan hukum yang berlaku tentu akan diikuti dengan sanksi yang jelas dan tegas. Selain itu juga harus diingat bahwa ketentuan yang dibuat tentu antara lain bertujuan agar kepentingan pihak tertentu terutama masyarakat tidak dirugikan. Oleh karena itu kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku akan dapat menghindarkan perusahaan dari sanksi hukum sebagaimana diatur dalam peraturan terkait, dan juga sanksi moral dari masyarakat.

Menurut Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP-117/MBU/2002 bahwa di samping keempat prinsip di atas, masih ada satu prinsip tambahan lagi, yaitu prinsip Kemandirian (*Independence*). Prinsip ini diartikan sebagai suatu keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

Prinsip-prinsip ini kemudian dijabarkan ke dalam lima aspek utama yang terdiri dari: 1) Hak-hak pemegang saham; 2) Perlakuan yang merata (sama) terhadap para pemegang saham; 3) Peranan pemegang saham yang harus diakui; 4) Pengungkapan yang akurat dan tepat waktu; dan 5) Tanggung jawab dewan.

Secara keseluruhan terdapat berbagai pihak yang terkait dalam pelaksanaan *good corporate governance* yang terdiri dari pemegang saham, investor, karyawan, dan manajer, pemasok dan rekanan bisnisnya, masyarakat setempat, pemerintah, institusi bisnis, media, akademisi, dan pesaingnya. Masing-masing pihak ini tentu memainkan peran-peran tertentu dalam penerapan *corporate governance*. Dalam hal ini perusahaan harus mampu mengakomodasikan kepentingan para pihak (*stakeholder*) tersebut. Dengan *two tiers system* yang dianut oleh sistem korporasi di Indonesia, maka peranan para pemegang saham akan dilaksanakan oleh dewan komisaris yang menjalankan fungsi pengendalian.

#### Kendala-Kendala Implementasi *Good Corporate Governance* di Indonesia

Aktivitas bisnis tidak akan terlepas dari kondisi lingkungan yang melandasinya. Begitu pula halnya dengan penerapan *good corporate governance* yang sudah tentu akan dipengaruhi oleh berbagai komponen yang

ada di sekelilingnya. Komponen-komponen dimaksud, seperti hukum, budaya dan sebagainya ada yang bersifat mendukung, namun ada juga yang akhirnya menjadi kendala dalam aplikasinya. Berikut ini akan saya sampaikan secara ringkas berbagai kendala yang dihadapi dalam penerapan *good corporate governance* di Indonesia.

#### 1. Kendala Hukum

*Corporate governance* haruslah menjamin perlakuan yang sama dan perlindungan atas hak-hak semua pemegang saham dari berbagai kemungkinan penyalahgunaan (*abuses*) oleh pihak-pihak tertentu. Di Indonesia, pemegang saham minoritas dan *stakeholders* lainnya hanya mempunyai sedikit celah untuk melindungi diri mereka terhadap tindakan penyalahgunaan yang dilakukan oleh pemegang saham mayoritas. Dalam sistem hukum kita mekanisme terhadap tindakan seperti itu memang ada diatur, tetapi karena masih lemahnya penegakan hukum dan praktik pengadilan (*judiciary*) maka efektivitasnya menjadi terbatas. Begitu juga halnya dengan sistem kepastian dan pengadilan yang memiliki kelemahan telah membuat para kreditur hanya memiliki pengaruh yang kecil terhadap para debitur mereka.

#### 2. Kendala Budaya

Sebagaimana disinggung sebelumnya bahwa terdapat suatu pandangan bahwa praktik *corporate governance* itu hanyalah merupakan suatu bentuk kepatuhan (*conformance*) terhadap peraturan atau ketentuan dan bukannya sebagai suatu sistem diperlukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini mengakibatkan aplikasi *good corporate governance* tidak sepenuh hati

dilaksanakan, sehingga efektivitasnya menjadi berkurang.

Begitu juga halnya dengan adanya dan telah membudayanya anggapan bahwa tindakan penyelewengan (*fraud*) maupun transaksi dengan orang dalam (*insider transactions*) hanyalah merupakan hal yang biasa dan lumrah dilakukan dan bahkan tindakan korupsi pun dipandang sebagai sesuatu tindakan yang tidak salah. Anggapan yang seperti ini jelas bertentangan dengan jiwa *corporate governance*, sehingga akan mengganggu dan bahkan menghambat berjalannya aplikasi tersebut. Kondisi ini ditambah lagi dengan masih lemahnya praktik pengungkapan dan keterbukaan serta tidak efektifnya mekanisme pengungkapan dan kedisiplinan di pasar modal. Dalam beberapa kasus juga dijumpai fenomena bahwa para manajer dan direktur sangat kebal (*immune*) terhadap pertanggungjawaban kepada para *stakeholder*.

#### 3. Kendala Politik

Kendala ini terutama terkait dengan perusahaan-perusahaan BUMN, yaitu perusahaan yang dimiliki negara. Sebagaimana dikatakan di atas bahwa pengertian negara selalu menjadi kabur, terkadang diartikan sebagai pemerintah, tetapi juga ada yang mengartikannya sebagai lembaga negara yang lain. Hal ini ditambah lagi dengan dikaburkannya pemisahan antara kepentingan bisnis dan kepentingan pemerintah maupun lembaga negara yang lain. Akibatnya berbagai keputusan bisnis di BUMN sangat diintervensi oleh pemerintah dan dalam kasus yang lain BUMN justru dieksploitasi oleh para politisi (Prasetyantono dalam Nugroho, et al, 2005). Dalam beberapa kasus, hal ini juga terjadi pada perusahaan-perusahaan swasta. Kondisi lain yang mungkin dapat menjadi perhatian

adalah bahwa peranan lembaga pasar modal (Bapepam begitu juga JSX) sebagai lembaga pengatur masih belum cukup kuat dalam menutupi kelemahan yang ada di pengadilan.

#### 4. Kendala Lingkungan Bisnis

Sebagaimana kondisi yang umum berlaku di berbagai negara Asia lainnya, bahwa perusahaan-perusahaan (meskipun berbentuk perseroan) Indonesia terutama dimiliki oleh keluarga (*family-owned*). Dengan kondisi ini, maka praktik *corporate governance* dapat saja melenceng dari praktik yang seharusnya karena pertimbangan dan kepentingan keluarga, misalnya dalam penunjukan anggota komisaris independen. Keadaan ini dalam berbagai kasus juga tetap berlaku meskipun perusahaan-perusahaan tersebut sudah masuk dan memperdagangkan sahamnya di pasar modal (*publicly listed*).

#### 5. Kendala Lainnya

Bank-bank di Indonesia telah diakui keberadaannya sebagai salah satu lembaga *intermediary* keuangan yang amat berperan dalam penyediaan (juga membantu dalam menyediakan) dana yang dibutuhkan oleh para pelaku bisnis. Sebagai penyedia dana (pinjaman) bank-bank tersebut semestinya berperan besar dalam memonitor aktivitas perusahaan, termasuk aktivitas manajemennya dalam penggunaan dana. Dalam berbagai kasus terlibat bahwa fungsi *monitoring* ini tidak berjalan secara efektif, bahkan hal itu sudah terjadi selama proses penilaian terhadap proposal pinjaman yang diajukan. Hal ini dapat dilihat dari kasus-kasus disetujuinya proposal kredit yang tidak/kurang *feasible* sehingga pada akhirnya menimbulkan masalah dalam pengembaliannya kemudian (kredit macet).

### Tantangan dan Kesempatan Bagi Perusahaan Publik di Indonesia

Korporasi memainkan peran sentral dalam sistem perekonomian suatu Negara. Sebaliknya, kemajuan ekonomi suatu negara tergantung pada berfungsinya perekonomian yang berorientasi pasar yang mengejar kepentingan terbaik dari para pemilik korporasi yang akan membawa korporasi kepada efisiensi yang dilakukan oleh manajemen. Efektivitas *good corporate governance* tidak terlepas dari kerangka legal dan ekonomi (*legal and economic framework*) suatu negara. Sebagai suatu *governance system* ia dipengaruhi oleh kerangka legal dan ekonomi tersebut dan pada gilirannya mempengaruhi kerangka tersebut.

Tantangan terbesar dan unik bagi perusahaan-perusahaan publik dalam penerapan *good corporate governance* mungkin bukan lagi kekurangan *legal references*, melainkan tantangan untuk mengubah kultur perusahaan yang umumnya sudah mengakar melalui kepemimpinan yang lugas, kompeten dan memiliki integritas tinggi. Jangankan berpikir dan bertindak ke arah *stakeholder concept* karena pada saat ini untuk menerapkan *agency theory* saja sudah sangat sulit (Tjager *et al.*, 2003).

Dari berbagai kesempatan tatap muka yang dilakukan oleh *Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI)* dengan kalangan korporasi baik BUMN maupun perusahaan-perusahaan swasta, sebagian besar responden menegaskan bahwa kepemimpinan bersifat krusial dan merupakan faktor penting dalam penerapan *good corporate governance*, dan tidak satupun yang mengingkari hal tersebut. Mereka percaya bahwa tanpa kepemimpinan yang memadai, tidak akan ada penerapan *good corporate governance* yang efektif di suatu perusahaan.

Meskipun saat ini (sampai tulisan ini dibuat) belum ada studi empiris mengenai seberapa erat hubungan antara kepemimpinan organisasi dan *corporate governance*, survei di atas merupakan cerminan akan keyakinan yang kuat bahwa kepemimpinan memiliki hubungan positif dengan *corporate governance* di perusahaan. Alasan utama sebagian responden adalah memandang implementasi *good corporate governance* sebagai upaya membangun budaya korporasi yang baru, suatu program yang sulit terlaksanakan tanpa kepemimpinan organisasi yang memadai. Lebih lanjut, mereka memandang bahwa *good corporate governance* semacam transformasi kultural atau proses perubahan kultural. Mereka juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang paling sesuai untuk melaksanakan proses perubahan ini.

Terlepas dari semua itu, *good corporate governance* bukanlah suatu opsi melainkan suatu keharusan bagi perusahaan-perusahaan publik di Indonesia, karena penerapan *good corporate governance* di semua perusahaan publik ini akan bermanfaat baik negara dalam menurunkan tingkat *country risk* dalam upaya memulihkan dan menstabilkan perekonomian nasional maupun bagi perusahaan itu sendiri dalam meningkatkan *value of the firm*.

Penerapan *good corporate governance* bisa dilihat sebagai tantangan sebab membutuhkan semua hal yang harus diperbaiki (legal, ekonomi, politik, budaya, dan sebagainya) dalam waktu bersamaan, yang bila dikaji dalam konteks kondisi Indonesia pasca krisis dan waktu yang sangat mendesak tentu menimbulkan beban berat atau mungkin frustrasi karena terlampaui berat untuk dilalui. Tetapi bila dilihat sebagai kesempatan, dimana pada saat ini *good corporate governance* bukan saja dirasakan sebagai *pressure* di Indonesia tetapi juga di

semua belahan dunia, maka bila perusahaan di Indonesia dapat lebih cepat dan tepat bertindak dari pesaing-pesaing mereka (terlepas masih banyaknya kekurangan-kekurangan secara makro) maka mereka dapat mempertahankan keberadaan dan meningkatkan kinerja serta menjaga *sustainability* usaha yang berkualitas di Indonesia.

### Kesimpulan

Efektivitas *good corporate governance* tidak terlepas dari kerangka legal dan ekonomi (*legal and economic framework*) suatu negara. Sebagai suatu *governance system* ia dipengaruhi oleh kerangka legal dan ekonomi tersebut dan pada gilirannya mempengaruhi kerangka tersebut. Tantangan terbesar dan unik bagi perusahaan-perusahaan publik dalam pencrapan *good corporate governance* mungkin bukan lagi kekurangan *legal references*, melainkan tantangan untuk mengubah kultur perusahaan yang umumnya sudah mengakar melalui kepemimpinan yang lugas, kompeten dan memiliki integritas tinggi.

Terdapat berbagai kendala dalam pelaksanaan *good corporate governance* di Indonesia. Kendala-kendala dimaksud antara lain kendala di bidang hukum, budaya, politik, dan lingkungan bisnis. Oleh sebab itu diperlukan upaya kolektif dari berbagai pelaku pasar/bisnis termasuk *regulator*, akuntan, dewan komisaris, dan lain-lain untuk mensosialisasikan manfaat, kegunaan, dan pentingnya *good corporate governance* sehingga timbul kesadaran akan pentingnya praktik *good corporate governance* bagi peningkatan kinerja dan kesinambungan perusahaan.

Pencrapan *good corporate governance* bisa dilihat sebagai tantangan sekaligus bisa dilihat sebagai kesempatan, dimana pada saat ini *good corporate governance* bukan

saja dirasakan sebagai *pressure* di Indonesia tetapi juga di semua belahan dunia, maka bila perusahaan di Indonesia dapat lebih cepat dan tepat bertindak dari pesaing-pesaing mereka (terlepas masih banyaknya kekurangan-kekurangan secara makro) maka mereka dapat mempertahankan keberadaan dan meningkatkan kinerja serta menjaga *sustainability* usaha yang berkualitas di Indonesia.

Adanya pendapat yang menyatakan bahwa hasil yang diperoleh dari implementasi *good corporate governance* masih belum sesuai dan merupakan suatu indikasi bahwa model *good corporate governance* yang kita adopsi perlu diadakan penyesuaian-penyesuaian berdasarkan kondisi lokal dan karakteristik perusahaan-perusahaan di Indonesia.

#### Daftar Pustaka

- Abbott, L. J., S. Parker, dan G.F. Peters. 2000. "The Effectiveness of Blue Ribbon Committee Recommendations in Mitigating Financial Misstatement: An Empirical Study". *Working paper*.
- Baird, M. 2000. "The Proper Governance of Companies Will Become as Crucial to the World Economy as the Proper Governing of Countries". *Paper*.
- Beasley, C., M Defond, J. Jiambalvo, dan K.R. Subramaniam. 1996. "The Effect of Audit on the Quality of Earnings Management," *Contemporary Accounting Research*, 15 (Spring).
- Chtourou, S. M., Bedard, J., dan Courteau, L., (2001). "Corporate Governance and Earnings Management," *Working Paper*, April.
- Djalil, Sofyan A., 2000, *Good Corporate Governance*, makalah disampaikan pada "lokakarya Pengelolaan Perusahaan", Kerjasama Program Pascasarjana Universitas Indonesia dan University of South Carolina, Jakarta, tanggal 4 Mei 2000, hal. 4.
- McKinsey & Company, 2002, *Global Investor Opinion Survey 2002 : Key Findings*, July, <http://www.McKinsey.com/Governance>.
- Nugroho, D. R., dan Siahaan, R. – editor- (2005), *BUMN Indonesia Isu, Kebijakan, dan Strategi*, PT Elex Media Komputindo.
- Sakai, H., and Asaoka, H., (2003), "The Japanese Corporate Governance System and Firm Performance: toward sustainable growth," *Working Paper*. Research Center for Policy and Economy Mitsubishi Research Institute, Inc.
- Solomon, J.F., Solomon, A., and Park, C. (2002), "The role of institutional investors in corporate governance reform in South Korea: Some empirical evidence," *Corporate Governance: An International Review*, 10 (3), July: 211 – 224.
- Syakhroza, Akhmad, (2002)., Best Practice Good Corporate Governance dalam Konteks Kondisi Lokal Perbankan Indonesia., *Manajemen Usahawan Indonesia*., No.06/TH.XXXII, Juni.
- Tjager, I. N., Alijoyo, F. A., Djemat, H. R., dan Soembodo, B., (2003), *Corporate Governance, Tantangan dan Kesempatan bagi Komunitas Bisnis Indonesia*, PT Prenhallindo.
- Zhuang, J., Edwards, D., dan Capulong, M. V. A., (editors) (2001), *Corporate Governance and Finance in East Asia. A Study of Indonesia, Republic of Korea, Malaysia, Philippines, and Thailand*, Volume Two, Asian Development Bank,