



GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG)

Eko Sudarmanto • Elly Susanti • Erika Revida • Muhammad Faisal AR Pelu
Sukarman Purba • Astuti • Bonaraja Purba • Marto Silalahi
Martono Anggusti • Parlin Dony Sipayung • Astrie Krisnawati



**GOOD
CORPORATE
GOVERNANCE (GCG)**

UU 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Tentang dan/atau hak cipta/Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi

Pendataan Perolehan/Pasal 26

Kategori sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 adalah sebagai berikut:

- penggunaan layanan dengan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelayanan prima atau yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi atau;
- Penggunaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan penelitian dan/atau pengajaran;
- Penggunaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, keolah-olahragaan dan Program yang tidak dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar atau
- penggunaan untuk keperluan penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan yang menggunakan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyanyi

Sanksi Pelanggaran/Pasal 113

- Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h atau Penggunaan Semaua Komersial apabila dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah);
- Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g atau Penggunaan Semaua Komersial apabila dengan pidana penjara paling lama 2 (dua) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah);

Good Corporate Governance (GCG)

Eko Sudarmanto, Elly Susanti, Erika Revida
Muhammad Faisal AR Pelu, Sukarman Purba, Astuti
Bonaraja Purba, Marto Silalahi, Martono Anggusti
Parlin Dony Sipayung, Astrie Krisnawati



Penerbit Yayasan Kita Menulis

Good Corporate Governance (GCG)

Copyright © Yayasan Kita Menulis, 2021

Penulis:

Eko Sudarmanto, Elly Susanti, Erika Revida
Muhammad Faisal AR Pelu, Sukarman Purba, Astuti
Bonaraja Purba, Marto Silalahi, Martono Anggusti
Parlin Dony Sipayung, Astrie Krisnawati

Editor: Abdul Karim & Janner Simarmata

Desain Sampul: Tim Kreatif Kita Menulis

Sampul: news.unair.ac.id

Penerbit

Yayasan Kita Menulis

Web: kitamenulis.id

e-mail: press@kitamenulis.id

WA: 0821-6453-7176

Anggota IKAPI: 044/SUT/2021

Eko Sudarmanto., dkk.

Good Corporate Governance (GCG)

Yayasan Kita Menulis, 2021

xii; 174 hlm; 16 x 23 cm

ISBN: 978-623-6840-98-6

Cetakan 1, Maret 2021

- I. Good Corporate Governance (GCG)
- II. Yayasan Kita Menulis

Katalog Dalam Terbitan

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak maupun mengedarkan buku tanpa

izin tertulis dari penerbit maupun penulis

Kata Pengantar

Atas berkat rahmat dan karunia Allah SWT, Tuhan yang Maha Pengasih dan Penyayang, buku hasil karya kolaborasi dari beberapa penulis yang berjudul “Good Corporate Governance (GCG)” ini telah selesai disusun dan berhasil diterbitkan. Semoga dapat memberikan sumbangsih keilmuan dan menambah wawasan bagi semua pihak yang tertarik terhadap penelitian pada bidang tata kelola organisasi ekonomi, manajemen, akuntansi dan sosial.

Buku ini disusun untuk bisa memberikan bahasan yang cukup lengkap mengenai tata kelola organisasi/perusahaan yang baik (good corporate governance), mulai dari konsep, ruang lingkup, teori, prinsip, struktur dan peran organ, serta penerapan good corporate governance dan pengaruhnya terhadap nilai perusahaan, kinerja organisasi, budaya organisasi, etika organisasi, hingga peran GCG terhadap pencegahan tindak kecurangan (fraud).

Kehadiran buku kolaborasi seperti ini merupakan sebuah fenomena baru di bidang akademik. Bagi sebagian pihak meyakini bahwa buku kolaborasi memiliki banyak kelebihan dan keunggulan, karena ditulis oleh beberapa penulis dengan latar belakang dan sudut pandang berbeda sehingga menghasilkan suatu karya yang unik dan kaya perspektif di dalamnya. Namun demikian, kami juga menyadari bahwa buku ini masih banyak memiliki sisi kelemahan dan kekurangannya, untuk itu dengan senang hati dan terbuka kami menerima berbagai kritik dan saran dari para pembaca sekalian.

Terakhir, ucapan terima kasih kami sampaikan kepada semua pihak yang telah mendukung dan turut andil dalam seluruh rangkaian proses

penyusunan dan penerbitan buku ini, sehingga buku ini bisa hadir di hadapan sidang pembaca. Semoga kehadiran buku ini membawa manfaat yang sebesar-besarnya bagi semua pihak, dan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang ekonomi, manajemen, akuntansi dan sosial.

Maret 2021

Tim Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Gambar	xi

Bab 1 Konsep dan Ruang Lingkup Good Corporate Governance

1.1 Pendahuluan	1
1.2 Konsep Good Corporate Governance	2
1.3 Sekilas Perkembangan Good Corporate Governance	6
1.4 Ruang Lingkup Good Corporate Governance	7
1.4.1 Transparency	8
1.4.2 Accountability	8
1.4.3 Responsibility	8
1.4.4 Independency	9
1.4.5 Fairness	9

Bab 2 Teori-Teori Good Corporate Governance (GCG)

2.1 Pendahuluan	11
2.2 Agency Theory	12
2.3 Stewardship Theory	13
2.4 Stakeholder Theory	15
2.5 Transaction Cost Theory	17
2.6 Political Theory	18
2.7 Resource dependency Theory	19

Bab 3 Prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG)

3.1 Pendahuluan	21
3.2 Prinsip-prinsip Good Corporate Governance	23
3.3 Tujuan Prinsip-prinsip Good Corporate Governance	28
3.4 Manfaat Prinsip-prinsip Good Corporate Governance	29

Bab 4 Struktur dan Peran Organ GCG

4.1 Model Sistem Struktur Good Corporate Governance	35
4.2 Organ Perusahaan Pelaksana Good Corporate Governance	38
4.2.1 Rapat Umum Pemegang Saham	38

4.2.2 Dewan Komisaris dan Direksi	40
4.2.3 Dewan Komisaris.....	41
4.2.4 Direksi.....	46

Bab 5 Penerapan Good Corporate Governance

5.1 Pendahuluan.....	57
5.2 Pentingnya Penerapan Good Corporate Governance	58
5.3 Manfaat Penerapan Good Corporate Governance	61
5.4 Tujuan Penerapan Good Corporate Governance	62
5.5 Tahapan dalam Penerapan Good Corporate Governance	63
5.6 Pedoman dalam Penerapan Good Corporate Governance	65
5.7 Kendala dalam Penerapan Good Corporate Governance.....	67

Bab 6 Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Nilai Perusahaan

6.1 Pendahuluan.....	71
6.2 Good Corporate Governance.....	72
6.3 Nilai Perusahaan	75
6.4 Teori Nilai Perusahaan	76
6.5 Menilai Perusahaan dari Lima Metode.....	77
6.6 Good Corporate Governance dan Pencapaian Nilai Perusahaan.....	78
6.7 Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Nilai Perusahaan	79

Bab 7 Kinerja Organisasi dan Good Corporate Governance (GCG)

7.1 Pengertian Kinerja	81
7.2 Faktor Yang Memengaruhi Kinerja	82
7.3 Penilaian dan Indikator Kinerja.....	86
7.4 Indikator Kinerja.....	87
7.5 Good Corporate Governance	92
7.6 Tujuan dan Manfaat Good Corporate Governance.....	93

Bab 8 Budaya Organisasi

8.1 Pendahuluan.....	95
8.2 Pengertian Budaya Organisasi.....	97
8.3 Keberadaan Budaya Organisasi	100
8.4 Tujuan dan Manfaat Budaya Organisasi.....	102

Bab 9 Dimensi Etika dalam Praksis Bisnis

9.1 Pendahuluan.....	107
9.2 Pengertian Etika.....	110
9.3 Perkembangan Etika Bisnis.....	112
9.4 Dimensi Etika dalam Praksis Bisnis.....	116
9.5 Prinsip Prinsip Etika Profesi.....	118
9.6 Pengertian Bisnis.....	119
9.7 Bisnis sebagai Profesi yang Luhur.....	122
9.8 Relativitas Moral dalam Bisnis.....	123

Bab 10 Corporate Social Responsibility dan GCG

10.1 Pendahuluan.....	125
10.2 Landasan Tanggung Jawab CSR.....	127
10.3 Pro Kontra Dalam Pelaksanaan CSR.....	129
10.4 Etika Bisnis Dalam Pelaksanaan CSR untuk mewujudkan GCG.....	131
10.4.1 Nilai-Nilai Etika dalam Bisnis.....	131
10.4.2 Relevansi Etika Bagi Kehidupan Manusia.....	134
10.4.3 Etika Dalam Profesi dan Bisnis.....	134
10.4.4 Tata Kelola CSR Dalam Mewujudkan Prinsip GCG.....	140

Bab 11 GCG dan Praktik Kecurangan (Fraud)

11.1 Agency Theory.....	143
11.2 Definisi Fraud.....	145
11.3 Bentuk-Bentuk Fraud.....	147
11.4 Teori-teori Fraud.....	152
11.4.1 Fraud Triangle Theory.....	152
11.4.2 Fraud Diamond Theory.....	153
11.4.3 Fraud Pentagon Theory.....	154
11.5 Pencegahan Fraud.....	154
Daftar Pustaka.....	157
Biodata Penulis.....	169

Daftar Gambar

Gambar 4.1: Struktur GCG One-Tier Board (A) dan Two-Tier Board System.....	36
Gambar 11.1: Fraud Triangle.....	152
Gambar 11.2: Fraud Diamond	153
Gambar 11.3: Fraud Pentagon	154

Bab 1

Konsep dan Ruang Lingkup Good Corporate Governance

1.1 Pendahuluan

Pembahasan tentang *good corporate governance* (tata kelola perusahaan yang baik) berawal dari pemisahan antara principal (pemilik) dengan pihak agent (pengelola) dalam sebuah korporasi modern, yaitu untuk menyelesaikan masalah keagenan (the agency problem) di antara pemilik, pengelola dan stakeholder yang lain secara efektif. Dengan diterapkannya *good corporate governance* akan tersedia nilai lebih dan ukuran kinerja yang jelas dalam mencapai tujuan perusahaan serta adanya mekanisme untuk penilaian akuntabilitas dan transparansi untuk memastikan bahwa peningkatan kesejahteraan lahir sebagai akibat dari peningkatan nilai perusahaan yang telah didistribusikan secara nyata.

Diterapkannya *good corporate governance* tidak terlepas adanya keinginan perusahaan agar dapat berjalan dengan baik, efisien serta memperoleh *output* yang memuaskan. Yaitu apabila semua mekanisme yang ada dapat berjalan dengan baik mulai dari top manajemen sampai level paling bawah, terlihat dengan adanya aturan yang menjamin terlaksananya tugas pokok dan fungsi masing-masing serta dilaksanakannya tugas tersebut sehingga tercipta suasana

kerja yang baik. Di sisi lain, perusahaan juga menampakkan pengaruhnya di masyarakat (stakeholders) sebagai perusahaan yang tumbuh dan berkembang serta memberikan banyak manfaat sebagai imbas dari pelaksanaan praktik yang sehat atau tata kelola yang baik.

Pelaksanaan *good corporate governance* dewasa ini berada pada fase adanya tuntutan untuk menyampaikan kepada publik apa saja yang telah dilakukan oleh perusahaan untuk menjamin telah diselenggarakannya tata kelola organisasi/perusahaan tersebut dengan baik.

1.2 Konsep Good Corporate Governance

Istilah *corporate governance* diperkenalkan pertama kali oleh Komite Cadbury pada tahun 1992 dalam laporannya yang dikenal sebagai Cadbury Report. Isu *corporate governance* semakin berkembang ketika beberapa peristiwa ekonomi penting terjadi. Seperti krisis keuangan Asia pada tahun 1997, dilanjut dengan kejatuhan perusahaan besar seperti Enron dan Worldcom tahun 2002, serta krisis subprime mortgage di Amerika Serikat pada tahun 2008. Beberapa peristiwa tersebut menyadarkan dunia akan pentingnya penerapan *good corporate governance*. Karena melihat dampak dari krisis tersebut yaitu banyaknya perusahaan yang berjatuh karena tidak mampu untuk bertahan.

Dalam studi yang dilakukan oleh *Asian Development Bank* (ADB), menyebutkan bahwa krisis yang terjadi di Asia disebabkan oleh lemahnya penerapan *corporate governance*. Dengan konsep *good corporate governance* diharapkan dapat melindungi pemegang saham (stockholders) dan kreditur agar dapat memperoleh kembali investasinya. Sebagaimana diketahui bahwa penerapan *corporate governance* didasarkan pada teori agensi, yang menjelaskan hubungan antara manajemen dengan pemilik. Manajemen sebagai agen bertanggung jawab mengoptimalkan keuntungan para pemilik (principal) sebagai imbalannya akan memperoleh kompensasi sesuai dengan kontrak.

Terdapat dua teori utama yang terkait dengan *good corporate governance* yaitu *stewardship theory* dan *agency theory*. *Stewardship theory* dibangun di

atas asumsi filosofis mengenai sifat manusia yakni bahwa manusia pada hakikatnya dapat dipercaya, mampu bertindak dengan penuh tanggung jawab, memiliki integritas dan kejujuran terhadap pihak lain. Inilah yang tersirat dalam hubungan fidusia (kepercayaan) yang dikehendaki para pemegang saham. Dengan kata lain, *stewardship theory* memandang manajemen sebagai dapat dipercaya untuk bertindak dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan publik maupun stakeholder. Sementara itu, *agency theory* yang dikembangkan oleh Jensen & Meckling (1976), memandang bahwa manajemen perusahaan sebagai “agen” bagi para pemegang saham, akan bertindak dengan penuh kesadaran bagi kepentingannya sendiri, bukan sebagai pihak yang arif dan bijaksana serta adil terhadap pemegang saham (principal).

Corporate governance didefinisikan sebagai susunan aturan yang menentukan hubungan antara pemegang saham, manajer, kreditor, pemerintah, karyawan dan stakeholder internal dan eksternal yang lain sesuai dengan hak dan tanggung jawabnya (FCGI, 2003). Sedangkan menurut OECD (2004) *good corporate governance* merupakan satu set hubungan antara manajemen perusahaan, dewan, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya.

Komite Cadbury mendefinisikan *Corporate Governance* sebagai sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan dengan tujuan, agar mencapai keseimbangan antara kekuatan kewenangan yang diperlukan oleh perusahaan, untuk menjamin kelangsungan eksistensinya dan pertanggungjawaban kepada stakeholders. Hal ini berkaitan dengan peraturan kewenangan pemilik, direktur, manajer, pemegang saham dan sebagainya.

Kemudian *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) mendefinisikan *Corporate Governance* sebagai sekumpulan hubungan antara pihak manajemen perusahaan, pemegang saham, dan pihak lain yang mempunyai kepentingan dengan perusahaan. *Corporate Governance* mensyaratkan adanya struktur perangkat untuk mencapai tujuan dan pengawasan atas kinerja. *Corporate Governance* yang baik dapat memberikan rangsangan bagi pelaku internal dan manajemen untuk mencapai tujuan yang merupakan kepentingan perusahaan dan pemegang saham harus memfasilitasi pengawasan yang efektif sehingga mendorong perusahaan menggunakan sumber daya dengan lebih efisien.

Corporate Governance sering kali dipergunakan sebagai terma sebagaimana aslinya dalam bahasa inggris, tanpa menerjemahkannya dalam kosa kata Indonesia. Berbagai alasannya adalah belum ditemukan padanan kata yang

tepat. Menurut penulis tata kelola merupakan tema yang tepat untuk mengindonesiakan *governance*.

Dalam tema tata kelola terkandung makna pengendalian (*control*) dan mengatur (*regulate*) sehingga mampu menjelaskan proses yang terjadi di dalamnya. Ahmad Syakhroza (2005) memberikan pengertian tata kelola perseroan sebagai suatu kesatuan yang menyeluruh mencakup aspek budaya, hukum dan kelengkapan institusional lainnya berupa mekanisme yang didasarkan pada konsep pengendalian korporasi dan sistem akuntabilitas dari pihak yang memegang kendali.

Sedangkan menurut Daniri (2005) memberi pengertian tata kelola perseroan dalam kaitan dengan sifat baik (*good*) dalam konsep *Good Corporate Governance* sebagai suatu pola hubungan, sistem dan proses yang digunakan oleh organ perseroan (Direksi, Dewan komisaris, RUPS) guna memberikan nilai tambah kepada pemegang saham serta berkesinambungan dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholders lainnya berlandaskan peraturan perundang-undangan dan norma yang berlaku. Daniri menyimpulkan bahwa tata kelola perseroan yang baik merupakan: (a) Suatu struktur yang mengatur pola hubungan harmonis tentang peran Dewan Komisaris, Direksi, Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dengan stakeholders lainnya; (b) Suatu sistem check and balance yang mencakup perimbangan kewenangan atas pengendalian perseroan yang dapat membatasi munculnya dua peluang, yaitu pengelolaan yang salah dan penyalahgunaan aset dan perseroan; serta (c) Suatu proses yang transparan atas penentuan tujuan perseroan, pencapaian, dan pengukuran kinerjanya.

Sehubungan dengan tidak berlakunya Keputusan Menteri Negara BUMN Nomor: Kep-117/M-MBU/2002 tanggal 31 Juli 2002 tentang Penerapan Praktik Good Corporate Governance pada Badan Usaha Milik Negara karena digantikan dengan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-01/MBU/2011 Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang baik (Good Corporate Governance) pada Badan Usaha Milik Negara (tanggal 1 Agustus 2011), maka definisi *Good Corporate Governance* berubah menjadi prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha.

Menurut Effendi (2009) dalam bukunya *The Power of Good Corporate Governance*, pengertian *Good Corporate Governance* adalah suatu sistem pengendalian internal perusahaan yang memiliki tujuan utama mengelola risiko yang signifikan guna memenuhi tujuan bisnisnya melalui pengaman aset

perusahaan dan meningkatkan nilai investasi pemegang saham dalam jangka panjang.

Sementara itu Claessens (2013) menyatakan bahwa, pengertian tentang *Corporate Governance* dapat dimasukkan dalam dua kategori. Kategori pertama, lebih condong pada serangkaian pola perilaku perusahaan yang diukur melalui kinerja, pertumbuhan, struktur pembiayaan, perlakuan terhadap para pemegang saham dan stakeholders. Kategori kedua lebih melihat pada kerangka secara normatif, yaitu segala ketentuan hukum baik yang berasal dari sistem hukum, sistem peradilan, pasar keuangan dan sebagainya yang memengaruhi perilaku perusahaan. Kategori pertama akan sangat cocok untuk dijadikan dasar analisis dalam mengkaji *corporate governance* di satu negara, misalnya melihat bagaimana dewan direksi memenuhi transparansi dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan, bagaimana menentukan kompensasi yang layak bagi executive perusahaan, bagaimana korelasi antara kebijakan tentang buruh dan kinerja perusahaan. Sedangkan kategori kedua dijadikan dasar analisis dalam mengkaji *Corporate Governance* secara komparatif, misalnya melihat bagaimana berbagai perbedaan dalam kerangka normatif yang dibangun akan memengaruhi pola perilaku perusahaan, investor dan lainnya.

Konsep *Good Corporate Governance* secara definitif merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah (value added) untuk semua stakeholder. Ada dua hal yang ditekankan dalam konsep ini, pertama pentingnya hak pemegang saham untuk memperoleh informasi dengan benar (akurat) dan tepat pada waktunya dan kedua, kewajiban perusahaan untuk melakukan pengungkapan (disclosure) secara akurat, tepat waktu dan transparan terhadap semua informasi kinerja perusahaan, kepemilikan dan stakeholder.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa *Corporate Governance* adalah sistem, proses dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan terutama dalam arti sempit, hubungan antara pemegang saham, dewan komisaris dan dewan direksi demi tercapainya tujuan organisasi. *Corporate Governance* dimaksudkan untuk mengatur hubungan tersebut dan mencegah terjadinya kesalahan yang signifikan dalam strategi korporasi serta untuk memastikan bahwa kesalahan yang terjadi dapat segera diperbaiki.

1.3 Sekilas Perkembangan Good Corporate Governance

Sejarah lahirnya konsep *Good Corporate Governance* (GCG) muncul akibat reaksi para pemegang saham di Amerika Serikat pada tahun 1980-an yang terancam kepentingannya. Pada saat itu di Amerika terjadi gejolak ekonomi yang luar biasa yang mengakibatkan banyak perusahaan yang melakukan restrukturisasi dengan menjalankan segala cara untuk merebut kendali atas perusahaan lain. Tindakan ini menimbulkan protes keras dari masyarakat atau publik yang menilai bahwa manajemen dalam mengelola perusahaan mengabaikan kepentingan-kepentingan para pemegang saham sebagai pemilik modal perusahaan. Merger dan akuisisi pada saat itu banyak merugikan para pemegang saham akibat kesalahan manajemen dalam pengambilan keputusan. Untuk menjamin dan mengamankan hak-hak para pemegang saham, kemudian muncul konsep pemberdayaan Komisaris sebagai salah satu wacana penegakan *Good Corporate Governance*. Komisaris yang dimaksud di sini adalah Komisaris Independen, yaitu anggota Dewan Komisaris yang tidak memiliki hubungan dengan Direksi, anggota Dewan Komisaris lainnya dan pemegang saham pengendali, serta bebas dari hubungan bisnis atau hubungan lainnya yang dapat memengaruhi kemampuannya untuk bertindak independen atau bertindak semata-mata demi kepentingan perusahaan.

Perkembangan konsep *good corporate governance* sesungguhnya telah dimulai jauh sebelum isu *Corporate Governance* menjadi kosa kata paling hangat di kalangan eksekutif bisnis. Hal ini dapat diketahui dari banyaknya definisi yang digunakan untuk memberikan gambaran tentang *Corporate Governance*, yang diberikan baik oleh perorangan (individual) maupun institusi (institusional). *Governance* yang terjemahannya adalah pengaturan yang dalam konteks *Good Corporate Governance* (GCG) ada yang menyebut tata pamong. *Corporate Governance* dapat didefinisikan sebagai suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ perusahaan (pemegang saham, pemilik modal, Komisaris/Dewan Pengawas dan Direksi) untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan memperhatikan kepentingan stakeholder lainnya, berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika.

Pemahaman tentang praktik *Corporate Governance* terus berevolusi dari waktu ke waktu. Kajian atas *Corporate Governance* mulai disinggung pertama kalinya oleh Berle dan Means (1932) ketika membuat sebuah buku yang menganalisis terpisahnya kepemilikan saham (ownership) dan kontrol. Pemisahan tersebut berimplikasi pada timbulnya konflik kepentingan antara pemegang saham dengan pihak manajemen dalam struktur kepemilikan perusahaan yang tersebar (dispered ownership).

Pada akhir tahun 1980-an mulai banyak kesimpulan yang menyebutkan struktur kepemilikan dalam bentuk dispered ownership akan memberikan dampak bagi buruknya kinerja manajemen. Untuk pertama kalinya usaha untuk melembagakan *Corporate Governance* dilakukan oleh *Bank of England* dan *London Stock Exchange* pada tahun 1992 dengan membentuk *Cadbury Committee* (Komite Cadbury), yang bertugas menyusun *Corporate Governance Code* yang menjadi acuan utama (benchmark) di banyak negara.

1.4 Ruang Lingkup Good Corporate Governance

Menurut Kaen (2003) dan Shaw (2003) terdapat empat komponen utama yang diperlukan dalam konsep *Good Corporate Governance* (GCG) yaitu *fairness*, *transparency*, *accountability*, dan *responsibility*. Keempat komponen tersebut penting karena penerapan prinsip *good corporate governance* secara konsisten terbukti dapat meningkatkan kualitas laporan keuangan dan juga dapat menjadi penghambat aktivitas rekayasa kinerja yang mengakibatkan laporan keuangan tidak menggambarkan nilai fundamental perusahaan.

Dalam penerapannya agar terlaksana dengan efektif dan efisien untuk mewujudkan konsep *Good Corporate Governance* (GCG), setidaknya terdapat 5 pilar GCG yang ditetapkan oleh Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG), yang dibentuk berdasarkan Keputusan Menko Ekuin Nomor: KEP/31/M.EKUIIN/08/1999 yang kemudian Pedoman tersebut disempurnakan pada tahun 2006 yang kemudian dikenal dengan konsep TARIF (Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, and Fairness). Dan konsep inilah yang nantinya akan banyak dibahas dalam

penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dalam suatu organisasi/perusahaan.

1.4.1 Transparency

Konsep ini diperlukan dalam menjaga objektivitas suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan suatu bisnis dengan memberikan informasi-informasi yang jelas, akurat, mudah diakses dan dipahami serta dapat dipertanggung jawabkan oleh semua pemangku kepentingan dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Dengan semakin berkembangnya teknologi dewasa ini, tidak menjadi suatu alasan bagi suatu organisasi atau perusahaan untuk tidak dapat melakukan inisiatif dalam mengungkapkan berbagai informasi yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan atau kebijakan yang sangat diperlukan oleh para pemangku kepentingan.

Termasuk dalam konsep ini adalah keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang material dan relevan serta keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan. Sehingga kegiatan bisnis perusahaan berjalan secara objektif, profesional, dan untuk melindungi kepentingan stakeholder.

1.4.2 Accountability

Konsep ini diperlukan untuk melihat sejauh mana kinerja yang telah dihasilkan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Dalam hal ini suatu kinerja haruslah dapat dikelola dengan tepat dan terukur untuk melihat seberapa jauh kesinambungan antara proses perencanaan, organisir, pelaksanaan serta evaluasi yang dilakukan dengan tujuan organisasi atau perusahaan tersebut. Dalam konsep ini, organisasi atau perusahaan harus mampu menjawab segala pertanyaan yang akan diajukan oleh para pemangku kepentingan atas apa yang telah diperbuat dan hasil yang dicapai oleh organisasi atau perusahaan tersebut.

Jadi konsep ini mempunyai unsur kejelasan fungsi dalam organisasi dan cara mempertanggungjawabkannya. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan dengan menerapkan prinsip akuntabilitas, yaitu dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan akuntabel.

1.4.3 Responsibility

Konsep ini merefleksikan tanggung jawab setiap individu maupun organisasi perusahaan dalam mematuhi segala tugas-tugas dalam pekerjaan, aturan-aturan

serta kebijakan-kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan kegiatan bisnis suatu organisasi atau perusahaan. Konsep ini tidak hanya terbatas pada tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan antara atasan dengan bawahan, namun tanggung jawab organisasi/ perusahaan kepada para pemangku kepentingan hingga masyarakat sekitar. Sehingga dalam konsep ini, organisasi perusahaan harus mampu mempertanggungjawabkan segala hal yang berkaitan dengan aturan, hukum dan peraturan yang berlaku sebagai kontribusi hubungan hierarki internal perusahaan, pemangku kepentingan, masyarakat serta stakeholders lainnya.

Dengan konsep ini berarti terdapat kesesuaian pengelolaan organisasi/ perusahaan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip pengelolaan organisasi yang baik. Prinsip ini diperlukan agar dapat menjamin terpeliharanya kesinambungan usaha dalam jangka panjang.

1.4.4 Independency

Konsep ini dapat dijadikan sebagai aktualisasi diri untuk organisasi atau perusahaan agar dapat berdiri sendiri dan memiliki daya saing dengan lingkungan bisnisnya. Dalam hal ini, organisasi/ perusahaan harus memiliki tata kelola yang efektif dan efisien serta mampu melakukannya sendiri tanpa ada dominasi atau intervensi dari pihak lain, serta mampu dalam menggunakan dan memanfaatkan nilai-nilai (values) yang ada pada organisasi perusahaan untuk dapat dijadikan unique point di antara organisasi dan perusahaan lainnya, sehingga mampu bersaing dalam bidang bisnis tersebut.

1.4.5 Fairness

Konsep ini diperlukan untuk menjaga stabilitas perusahaan dengan menjaga kewajaran dan kesetaraan bagi setiap anggota, pemangku kepentingan dan stakeholders lainnya dalam suatu organisasi atau perusahaan dengan porsinya masing-masing. Hakikatnya setiap bagian dalam organisasi atau perusahaan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan berkontribusi untuk organisasi/perusahaan. Sehingga, konsep ini menjadi sangat penting untuk mendapatkan kepercayaan atau sebagai motivasi bagi setiap bagian dari organisasi perusahaan, karena mereka akan memiliki rasa dan kesempatan yang sama dalam memberikan kontribusi kepada organisasinya. Sehingga akan memacu setiap individu dalam berkompetisi untuk memberikan yang terbaik kepada organisasi/perusahaan di mana individu tersebut berada.

Berdasarkan penjelasan dari kelima konsep di atas, maka dapat diketahui bahwa konsep ini sangat diperlukan bagi organisasi atau perusahaan dalam menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG) untuk dijadikan sebagai standar pengukuran kesesuaian dan penyimpangan dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Konsep ini juga dapat digunakan melihat sejauh mana organisasi atau perusahaan dalam mengelola sumber daya yang tersedia dan dapat diinformasikan, dipertanggungjawabkan dan dapat dipertanyakan alokasinya kepada para pemangku kepentingan. Di samping itu, melalui konsep ini pula dapat diketahui sejauh mana organisasi/ perusahaan mampu melakukan tata kelolanya sendiri dan tetap pada jalur yang tepat dalam mencapai tujuan, dengan memperhatikan penyeteraan kesempatan yang ada kepada seluruh bagian organisasi perusahaan yang disesuaikan pada porsi dan kemampuannya masing-masing.

Dalam penerapannya, *Good Corporate Governance* (GCG) tidak terlepas dari budaya organisasi yang berlaku di dalam organisasi itu sendiri. Budaya menurut Schein (2010) adalah fenomena dinamis dalam kondisi sekarang ini dan sebuah latar belakang struktur paksaan yang berpengaruh pada kelompok melalui beberapa cara. Sedangkan suatu budaya adalah sesuatu yang secara terus-menerus diterapkan dan tercipta oleh interaksi yang dilakukan kelompok dengan terbentuk oleh perilaku kelompok itu sendiri.

Bab 2

Teori-Teori Good Corporate Governance (GCG)

2.1 Pendahuluan

Isu mengenai *Corporate Governance* (tata kelola perusahaan) sering sekali menjadi isu yang masih banyak diperbincangkan dan diteliti di bidang keuangan. Krisis ekonomi yang terjadi pada tahun 1998 dan 2008 menjadi salah satu penyebab dari kegagalan dalam implementasi dan pengawasan *corporate governance*, dan semakin mendorong para penelitian untuk mengkaji kembali dan mendalami prinsip prinsip dan mekanisme corporate governance (Rahmawati, 2017).

Konsep dari *corporate governance* juga memiliki hubungan dengan Teori *Corporate Governance* yang saat ini juga marak menjadi pembahasan terutama dalam menghadapi kinerja dan pelaku bisnis yang buruk. Teori utama yang berkaitan dengan *corporate governance* antara lain; *agency theory*, *stewardship theory*, *stakeholder theory*, *transaction cost theory*, *political theory* dan *resource dependency theory* yang akan dibahas pada sub bab ini.

2.2 Agency Theory

Jensen dan Meckling mengembangkan *agency theory* guna perkembangan Tata kelola di tahun 1976. Teori ini didasarkan pada konflik antara agen dan principal. Di mana agen adalah pihak yang dipercayakan oleh principal untuk mengoperasikan perusahaan sedangkan principal adalah pihak yang dipercayakan oleh agen untuk bertindak atas nama principal,

Menurut *agency theory*, agen harus mengambil tindakan yang wajar untuk kepentingan klien mereka, dan agen harus menggunakan pengetahuan profesional, kebijaksanaan, ketulusan, keadilan untuk memimpin perusahaan. Namun pada kenyataannya terdapat masalah keagenan karena terdapat interest gap antara kepentingan pemegang saham sebagai pemilik perusahaan dengan pihak manajemen atau manajemen sebagai agen. Pemilik perusahaan tertarik karena dana yang diinvestasikan dapat memberikan return terbesar. Pada saat yang sama, manajemen tertarik untuk memperoleh pendapatan modal dari pemilik perusahaan. Secara khusus, *agency theory* membahas hubungan keagenan, di mana satu pihak (principal) mendelegasikan pekerjaannya kepada pihak lain (agen).

Teori tersebut mencoba untuk memecahkan dua masalah utama (Raharjo, 2018) yaitu

1. Masalah Keagenan, masalah ini muncul jika keinginan atau tujuan dari principal dan agen saling bertentangan (*conflict of interest*) dan untuk mengetahui apa yang sebenarnya dilakukan oleh agen.
2. Masalah pembagian risiko, masalah ini terjadi apabila sikap principal terhadap risiko berbeda dengan sikap agen sehingga tindakan mereka akan berbeda.

Karena informasi yang asimetris (*information assymetry*), konflik kepentingan ini menyebabkan perumusan kontrak yang tidak sempurna antara agen dan principal dan menimbulkan biaya. Ini dapat menyebabkan dua masalah menurut Jensen dan Meckling, 1976 dalam (Raharjo, 2018) yaitu:

1. Moral Hazard, dapat diartikan perilaku salah satu pihak (agen) dalam suatu transaksi akan memengaruhi penilaian pihak lain (principal) atas transaksi tersebut, namun pihak kedua (principal) tidak dapat mengawasi/memaksakan perilaku tersebut dengan sempurna. Tujuan

utama dari tindakan ini adalah untuk memaksimalkan keuntungan semua pihak yang terlibat secara sempurna tindakan dimaksud. Penyebab terjadinya Moral hazard adalah pada saat sebelum dilakukannya suatu transaksi (kontrak) atau setelahnya.

2. Adverse Selection, terjadi ketika pihak (agen) dalam transaksi memperoleh informasi yang relevan tentang transaksi tersebut. Meskipun pihak kedua (principal) tidak mengetahuinya (terjadi information assymetry) sehingga menyebabkan salah satu pihak dapat melakukan pengambilan keputusan yang salah.

Masalah adverse selection banyak dihadapi oleh perusahaan, inti dari masalah ini adalah keputusan yang salah karena informasi tentang objek yang bersangkutan kurang dan relevan. Dengan information assymetry tersebut maka antara pihak agen dan *principal* memberikan kesempatan melakukan tindakan oportunis yaitu mengutamakan kepentingan pribadi. Sebagai contoh: Salah satu pemicu kondisi ini adalah nilai aliran kas bebas (*free cash flow*). Pemilik saham sebagai pihak yang menanamkan modal mengharapkan pengembalian atas keputusannya yaitu pendistribusian kas dari keputusan investasi pada aset tetap dan modal kerja dari operasional perusahaan yaitu berupa *dividen*. Namun agen sebagai pihak yang memiliki informasi detail sering mengambil tindakan menguntungkan pribadi dari *free cash flow* perusahaan seperti melakukan tindakan merger, manajemen laba dan lainnya (Rahmawati, 2017).

2.3 Stewardship Theory

Stewardship theory muncul pada *corporate governance* sebagai alternatif dari *agency theory*, sehingga dapat dipahami bahwa asumsi dasar didefinisikan sebagai berlawanan dengan asumsi *agency theory*, karena teori *stewardship* mengasumsikan bahwa manajer adalah manajer yang perilakunya konsisten dengan tujuan *supervisor* mereka. Teori ini didasarkan pada toleransi yang baik antara para manajer. Teori ini didasarkan pada toleransi yang baik di antara para manajer. Setiap perusahaan memperhatikan manajer yang tertarik untuk mencapai kinerja yang sangat baik (KAP Suryanto, 2017).

Motivasi utama manajer untuk menyelesaikan pekerjaannya adalah keinginan mereka untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Secara khusus, manajer harus dipahami sebagai orang yang harus berhasil menyelesaikan tugas yang menantang untuk memperoleh kepuasan batin, menjalankan tugas dan wewenangnya, dan dengan demikian memperoleh motivasi dari para pemimpin dan orang lain untuk mengakui keberhasilan mereka. Oleh karena itu, bagi manajer ada insentif non finansial. Teori tersebut juga percaya bahwa organisasi membutuhkan struktur yang memungkinkan koordinasi dari hubungan yang efektif antara manajer dan pemilik.

Dengan anggapan bahwa *Stewardship Theory* melihat dari sudut pandang manajemen yang merupakan pihak yang dapat dipercaya untuk melayani kepentingan publik dan *stakeholder* dengan sebaik baiknya. Masalah keseimbangan dalam *stewardship theory* ini adalah bagian yang paling utama dalam pengambilan tanggung jawab pribadi untuk mencapai kemakmuran publik. Peran organisasi/perusahaan adalah dengan menyeimbangkan antara kewajiban organisasi/perusahaan kepada pemangku kepentingan baik internal/eksternal organisasi/perusahaan, dengan tetap menjaga komitmen yang lebih luas kepada masyarakat dan etika umum (Jefri, 2018).

Stewardship theory mengakui berbagai motivasi non-finansial dari perilaku manajemen. Hal Ini juga termasuk kebutuhan untuk pencapaian kinerja perusahaan yang sukses, dan penghormatan terhadap otoritas dan memegang etika profesional. Manajer dianggap tertarik untuk mencapai dan menggunakan kinerja tinggi, dapat menggunakan kebijaksanaan tingkat tinggi untuk melayani kepentingan pemegang saham. Secara normatif, *stewardship theory* tentu sangat baik, tetapi perilaku yang disarankan adalah perilaku ideal yang diharapkan (*das sollen*). Perilaku tersebut berbanding terbalik dengan sifat dasar manusia, yaitu egoisme dan oportunistik. Untuk kelompok budaya tertentu, perilaku tersebut barangkali sudah mendarah daging sejak kecil dan telah terbangun sejak lama. Model *life time employment* misalnya merupakan contoh yang baik untuk penerapan teori ini.

Namun model ini harus didukung oleh sikap pemilik (investor) yang secara sadar berusaha untuk melindungi karyawannya (termasuk manajemen) dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Perusahaan dianggap sebagai satu keluarga besar yang menggabungkan pemilik modal dengan pemilik sumber daya manusia. Dengan kata lain, asumsi yang digunakan dalam *stewardship theory* menunjukkan bahwa manajer merupakan pelayan dari perusahaan yang baik dan bekerja keras dalam memperoleh tingkat laba dan tingkat

pengembalian modal pemegang saham. Selain itu juga, manajer mampu memotivasi dirinya sendiri agar dapat bekerja secara mandiri serta bertanggung jawab atas tugas yang diemban. Oleh karena itu, keberadaan supervisor yang menjabat sebagai direktur dan pengawas tidak berlaku.

2.4 Stakeholder Theory

Stakeholder theory dikemukakan oleh Freeman (1984) berupaya mengintegrasikan sistem tanggung jawab perusahaan dihadapan semua pemangku kepentingan (Suyono, 2017). *Stakeholder theory* mengatakan bahwa perusahaan bukanlah suatu entitas yang beroperasi semata mata untuk keuntungannya sendiri, tetapi harus dapat memberikan manfaat kepada para pemegang sahamnya (Wardhani and Cahyonowati, 2011). Oleh karena itu, stakeholder/pemegang saham akan terpengaruh oleh sukses tidaknya perusahaan.

Gibson 2000 dalam (KAP Suryanto, 2017) dalam jurnalnya disebutkan secara rinci bahwa untuk kelompok pemangku kepentingan yang berbeda, perusahaan juga menjalankan tugas yang berbeda dengan cara yang sama. Apabila terdapat benturan kepentingan antara pemilik modal/pemegang saham dengan pemangku kepentingan lainnya, maka kepentingan modal/pemegang saham harus menyesuaikan dalam memenuhi segala kewajiban dasar pemangku kepentingan lainnya.

Dalam undang undang perusahaan, Pemilik perusahaan merupakan pemilik modal/pemegang saham yang memiliki modal yang lebih besar sehingga memiliki andil yang lebih besar terhadap perusahaan. Pemilik perusahaan ini memiliki wewenang dalam memilih anggota direksi, memiliki hak untuk memecahkan dan/atau memberhentikan manajer senior, dan memiliki hak untuk menyetujui dan/atau menolak kebijakan dan strategi perusahaan yang penting. Karena undang undang perusahaan memberikan status khusus dan hak kendali kepada pemegang ekuitas/pemegang saham, *stakeholder theory* cenderung kurang memperhatikan hak pemegang saham. Diasumsikan bahwa pemilik modal/pemegang saham memiliki hak untuk memastikan bahwa perusahaan dan manajer memperhatikan kepentingannya. *Stakeholder theory* yang memperhitungkan hak pemilik modal/pemegang saham biasanya

mencoba menunjukkan mengapa hak tersebut harus dibatasi oleh hak atau kepentingan kelompok pemangku kepentingan lainnya.

Pada ketiga uraian konseptual tentang landasan *Good Corporate Governance* terlihat bahwa kesamaan pengamatan terletak pada pola hubungan atau interaksi antara pemilik modal/pemegang saham/dewan/Bawas/Dekom dengan direksi dalam mewujudkan kepentingan semua pihak. Dengan memperhatikan kepentingan stakeholder lainnya, efektivitas interaksi dapat membangun sinergi dalam hubungan yang berdampak positif terhadap pertumbuhan nilai perusahaan.

Kepentingan para stakeholder dapat diklasifikasikan menjadi tiga macam (Raharjo, 2018) yaitu:

1. Yang didukung oleh kontrak perusahaan,
Satu stakeholder mungkin memiliki lebih dari satu macam hubungan. Perlindungan nilai bagi pemegang kontrak tentulah lebih mudah diidentifikasi dan diperhitungkan. Sepanjang perusahaan telah memenuhi ketentuan dalam kontrak, kepentingan stakeholder telah terpenuhi.
2. Yang telah diatur pemerintah
Kepentingan yang diakomodir oleh regulasi/peraturan yang dikeluarkan pemerintah. Kepatuhan terhadap peraturan sudah merupakan perlindungan terhadapnya.
3. Yang tidak ada kontrak spesifik.
Agak sulit adalah pemenuhan kepentingan stakeholder yang untuknya tidak diikat dengan kontrak atau peraturan. Oleh karena itu, pemenuhan tersebut ditentukan oleh kebijakan perusahaan (discretion). Salah satu cara untuk mengatasi masalah ini adalah melalui corporate social responsibility.

Fokus semula dari tanggung jawab perusahaan yang semula hanya bertumpu pada indikator ekonomi (economic focused) di dalam penyusunan laporan keuangan, dan saat ini telah digeser serta dipertimbangkan pada faktor sosial untuk *stakeholder* internal/eksternal. Dengan dukungan dari para *stakeholder* maka perusahaan dapat memastikan kelangsungan hidup/kontinuitas perusahaan. Semakin kuat dukungan stakeholder maka semakin besar pula kemampuan perusahaan beradaptasi dengan lingkungan. Pengungkapan sosial

dipandang sebagai bagian dari dialog antara perusahaan dengan stakeholdernya.

2.5 Transaction Cost Theory

Pada tahun 1996 William pertama sekali mengemukakan transaction cost theory, dan hal didasarkan pada fakta bahwa perusahaan telah menjadi begitu besar sehingga mereka menggunakan pasar untuk menentukan alokasi sumber daya (Mulyanti, 2015). Oleh karena itu, perubahan harga pada pasar akan menentukan keluaran, dan pasar itu sendiri akan mengkoordinasikan transaksi. Untuk meminimalkan risiko, ketidakpastian harga serta kualitas produk di masa mendatang maka seorang manajemen perusahaan akan menginternalisasi sebanyak mungkin transaksi yang terjadi dalam mekanisme dan hal ini dapat terjadi melalui integrasi vertikal. Namun, jika biaya transaksi internal terlalu mahal dibandingkan dengan biaya transaksi melalui mekanisme pasar, maka perusahaan akan menggunakan transaksi internal. Dalam hal ini, pengambilan keputusan dalam menentukan transaksi dilakukan oleh seorang manajer. Dalam artian, transaction cost theory memberikan kerangka acuan sebagai penjelasan umum tentang titik awal/organisasi, sebagai mekanisme untuk mendukung pengambilan keputusan dan mencegah karakteristik oportunistik dari transaksi dalam kondisi yang tidak pasti (Roen, 2011).

Dalam manajemen perusahaan, suatu transaksi perlu dilakukan internalisasi dengan tujuan agar dapat meminimalisirkan suatu risiko, ketidakpastian harga serta kualitas produk di masa depan. Hal Ini dapat terjadi dengan cara integrasi vertikal. Namun, apabila biaya transaksi dalam perusahaan terlalu mahal dibandingkan dengan mekanisme pasar yang terjadi maka organisasi/perusahaan tersebut sebaiknya menggunakan transaksi internal. Oleh sebab itu, manajer adalah memegang kuasa penuh atas pengambilan keputusan yang memutuskan transaksi tersebut.

Asumsi oportunistik ini terjadi karena adanya asumsi dari Ekonomi biaya transaksi, sehingga manajer lebih mementingkan keuntungan secara individual untuk mengatur transaksi. Perilaku oportunistik seperti ini dapat berdampak negatif pada kinerja keuangan perusahaan karena hal ini tidak memberikan daya tarik bagi para investor untuk berinvestasi. Terdapat persamaan antara teori biaya transaksi dengan teori keagenan yaitu dalam kedua teori ini lebih

mencoba menyelesaikan masalah yang sama, yaitu bagaimana perusahaan dapat mendorong para manajer untuk menyelaraskan antara kepentingan perusahaan dengan kepentingan para investor/pemegang saham.

2.6 Political Theory

Political theory menetapkan metode untuk mendapatkan dukungan suara dari pemegang saham, daripada membeli hak suara. Oleh karena itu, memiliki pengaruh politik dalam tata kelola perusahaan di dalam organisasi menurut Pound, 1993 dalam (Suyono, 2017). Dengan kata lain bahwa *Political Theory* menyatakan bahwa pembagian kekuasaan, keistimewaan atau pembagian keuntungan antara pemilik-pengelola dan pemangku kepentingan lainnya tergantung pada pertimbangan politik, dalam hal ini pemerintah dapat berperan penting dalam menentukan distribusi.

Selain itu *political theory* yang menjadi dasar dari *Corporate Governance* bukan hanya menjelaskan pendekatan politis internal perusahaan, tetapi juga pendekatan politis dari Pemerintah. Jika dilihat dari sisi politisi di dalam internal perusahaan, teori ini melihat tata kelola berdasarkan dari terbentuknya dukungan suara pemegang saham dibandingkan dari suara atau kekuatan *puschasing power* (Karina and Weli, 2020). Distribusi kekuasaan dari teori *corporate governance* juga harus dilihat dari perspektif budaya, sehingga dapat dikatakan bahwa tidak ada model *corporate governance* yang dapat digunakan di banyak negara secara bersamaan atau bahkan oleh banyak perusahaan domestik.

Pengaruh politisi di perusahaan akan menentukan arah kebijakan tata kelolanya. Keingintahuan publik dan juga pemerintah tentang pengambilan keputusan perusahaan sangatlah tinggi. Berkaitan pula dengan pemerintah, teori ini juga menggarisbawahi alokasi kekuatan pengaruh atau kekuasaan, yang ada di perusahaan di mana lokasi kekuatan dan kekuasaan yang ada di perusahaan, di mana alokasi kekuatan kekuasaan pada perusahaan, keuntungan dan keuntungan yang ada ditentukan dari keinginan Pemerintah terkait tata kelola perusahaan (Karina and Weli, 2020).

2.7 Resource dependency Theory

Resource dependence theory diperkenalkan oleh Pfeffer & Salancik tahun 1978 yang menyatakan strategi, struktur, dan keberlangsungan hidup perusahaan sangat bergantung pada sumber daya untuk menghubungkan dengan lingkungan eksternal. Sumber daya tersebut ditunjuk sebagai direksi yang bertugas untuk melakukan kegiatan operasional, mendukung organisasi, dan berfokus pada pemecahan masalah menurut Aldrich & Pfeffer, 1976; Pfeffer & Salancik 1978 dalam (Aprilia et al., 2020).

Teori ini juga yang menjelaskan peran dewan direksi sebagai pihak yang memberikan dan menjamin akses bagi sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perusahaan, tentunya juga bergantung pada sumber eksternal sehingga teori ini pula menjelaskan bahwa menjalin dan menjaga hubungan dengan pihak eksternal untuk meningkatkan pengaruh dan kesediaan sumber daya merupakan tujuan utama dewan direksi.

Tidak hanya sumber daya yang dibutuhkan perusahaan saja yang menyebabkan dewan direksi harus menjalin hubungan baik dengan pihak eksternal, akan tetapi terdapat beberapa kepentingan lain yang dapat tercapai dengan terjalinnya hubungan baik dengan pihak eksternal seperti dalam hal untuk memperoleh akses ke pasar baru, mencari sumber pendanaan, dan mempertahankan dan/atau meningkatkan repitansi perusahaan di kalangan masyarakat. Dengan artian bahwa dewan direksi harus dikelola keanggotaannya dengan tepat, seperti dengan menerapkan keberagaman keahlian orang-orang atau pihak-pihak yang diangkat menjadi dewan direksi, sehingga perusahaan memiliki jaringan yang luas dan dapat meningkatkan performa keuangan. Selain itu *resource dependence theory* juga menjelaskan tentang cara meminimalisir tingkat ketergantungan dan ketidakpastian perusahaan dengan dilakukannya merger dan/atau akuisisi untuk menekan tingkat kompetisi dan mempermudah transfer sumber daya demi mencapai tujuan perusahaan.

Perbedaan yang mendasar dari *Resource dependence theory* jika dibandingkan dengan teori yang lainnya adalah pada teori ini lebih menekankan kekuatan dan mempelajari dengan cermat strategi yang tersedia bagi manajer perusahaan. Terdapat beberapa strategi yang bisa digunakan adalah jika suatu organisasi/perusahaan hanya mengandalkan satu sumber dalam memenuhi kebutuhan bahan bakunya, maka strategi yang tepat adalah dengan cara

menjadi lebih mandiri yakni dengan mencari dan memelihara sumber alternatif. Strategi selanjutnya yang dapat digunakan adalah menjadikan organisasi/perusahaan menjadi lebih besar. Organisasi/perusahaan besar memiliki dampak yang lebih kecil untuk menghadapi kegagalan jika dibandingkan dengan perusahaan kecil. Selain itu, keunggulannya yang dibawa oleh ukuran perusahaan yang besar adalah ketika perusahaan menemui masalah, perusahaan dapat dengan mudah meminta bantuan dari pemerintah.

Bab 3

Prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG)

3.1 Pendahuluan

Suatu organisasi perusahaan kapanpun dan di manapun berada pasti selalu menginginkan perusahaannya berjalan dengan sehat dan efisien. Perusahaan yang sehat adalah apabila dapat menjalankan fungsinya dengan baik tanpa kendala apapun, sedangkan perusahaan yang efisien adalah apabila perusahaan tersebut dapat melaksanakan perbandingan yang terbaik antara input (masukan) dengan output (keluaran) sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan efektif. Untuk menjadi perusahaan yang sehat dan efisien, maka mau tidak mau perusahaan harus menjalankan prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan yang baik antara lain dengan melaksanakan prinsip-prinsip good corporate governance.

Tunggal (2012) menyatakan bahwa *good corporate governance* adalah sistem yang mengatur, mengelola, dan mengawasi proses pengendalian usaha untuk menaikkan nilai saham, sekaligus sebagai bentuk perhatian kepada stakeholders, karyawan dan masyarakat sekitar. *Good corporate governance* adalah pengelolaan perusahaan dengan baik atau sering juga disebut dengan istilah tata kelola perusahaan yang baik.

Tata kelola perusahaan yang baik dipastikan akan dapat meningkatkan progres maupun kemajuan bagi suatu perusahaan. Tadjudin, Anwar dan Hadijah (2016) menyatakan bahwa penerapan *good corporate governance* dirasa mampu memberikan kemajuan terhadap kinerja suatu perusahaan khususnya dalam meningkatkan kualitas laporan keuangan dan mengurangi tindakan manajer melakukan manipulasi laporan keuangan. Namun dalam prakteknya, belum semua perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia menjalankan prinsip-prinsip *good corporate governance*. Kaihatu (2006) menyatakan masih banyak perusahaan-perusahaan di Indonesia yang belum mampu melaksanakan *good corporate governance* dengan baik. Hal ini terutama disebabkan oleh belum semua perusahaan-perusahaan di Indonesia menerapkan *corporate culture*.

Selain itu, Iskander dan Chamlou (2000) menyatakan bahwa krisis ekonomi yang ada di negara Indonesia tidak hanya disebabkan oleh faktor ekonomi makro tetapi juga karena lemahnya penerapan *corporate governance*, seperti kurangnya standar hukum dan akuntansi, audit keuangan yang belum dilakukan, tidak adanya peraturan mengenai pasar modal, kurangnya pengawasan dari para komisaris dan terabaikannya hak-hak pemegang saham minoritas.

Baird (2000) yang menyatakan bahwa salah satu akar penyebab timbulnya krisis ekonomi di Indonesia dan di berbagai negara Asia lainnya adalah buruknya pelaksanaan *good corporate governance* di hampir semua perusahaan yang ada, baik perusahaan yang dimiliki pemerintah (BUMN) maupun yang dimiliki pihak swasta. Hal yang sama berdasarkan studi yang dilakukan oleh *Asian Development Bank* (ADB) mengidentifikasi bahwa kontributor utama dari krisis ekonomi pada tahun 1998 adalah lemahnya tata kelola perusahaan (Zhuang, Edwards, dan Capulong, 2001). Oleh karena itu untuk mencapai tujuan perusahaan dengan efisien dan efektif, maka dapat dikatakan bahwa penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* dalam suatu perusahaan saat ini sudah menjadi suatu keharusan (is a must).

3.2 Prinsip-prinsip Good Corporate Governance

Perusahaan adalah salah satu garda terdepan dalam meningkatkan sektor perekonomian di Indonesia, baik di tingkat pemerintahan daerah maupun di pemerintahan pusat. Kaihatu (2006), menyatakan bahwa perusahaan yang tergabung dalam Badan Usaha Milik Nasional (BUMN) merupakan pelaku utama dalam perekonomian Indonesia. Oleh karena itu sudah selayaknya perusahaan-perusahaan yang tergabung dalam BUMN menjadi garda terdepan dan contoh bagi perusahaan-perusahaan lainnya terutama dalam menerapkan prinsip-prinsip good corporate governance.

Good corporate governance sesungguhnya telah diperkenalkan sejak tahun 2002 oleh pemerintah negara Republik Indonesia melalui Kementerian BUMN yaitu dengan dikeluarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor: Kep-117/M-MBU/2002 tanggal 1 Agustus 2002 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara. Surat keputusan ini sekaligus menjadi dasar dan kewajiban bagi setiap BUMN untuk wajib menerapkan *good corporate governance* dengan menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance* yaitu dengan ajeg dan konsisten. Selain itu, penerapan *good corporate governance* sangat penting untuk mendukung pelaksanaan *good governance* pemerintah yang sudah dicanangkan pasca krisis moneter tahun 1998 hingga kini. Hal ini sesuai dengan pendapat Boediono (2006) yang menyatakan bahwa penerapan *good corporate governance* diharapkan dapat menunjang upaya pemerintah dalam menegakkan *good governance* (pemerintahan yang baik) di Indonesia.

Sejak reformasi birokrasi tahun 1998, pemerintah Indonesia sesungguhnya telah secara konsisten dan berketetapan hati untuk menerapkan prinsip-prinsip *good governance* pada seluruh sistem birokrasi yang ada di Indonesia baik di jajaran pemerintah maupun swasta dengan tujuan untuk menciptakan pemerintah yang baik dan bersih (*good and clean government*).

Adapun prinsip-prinsip *good corporate governance* berdasarkan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-01/MBU/2011 adalah:

1. Transparansi (transparency), yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan
2. Akuntabilitas (accountability), yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif
3. Pertanggungjawaban (responsibility), yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat
4. Kemandirian (independency), yaitu keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat
5. Kewajaran (fairness), yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak Pemangku Kepentingan (stakeholders) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan.

Prinsip-prinsip *good corporate governance* pada dasarnya berasal dari prinsip-prinsip *good governance* yang telah diterapkan di lingkungan pemerintah baik di pusat maupun di daerah. Sedarmayanti (2007) menguraikan ada 4 (empat) prinsip utama dalam mewujudkan *good governance* (kepemerintahan yang baik) yaitu:

1. Akuntabilitas: Adanya kewajiban bagi aparatur pemerintah untuk bertindak selaku penanggung jawab dan penanggung gugat atas segala tindakan dan kebijakan yang diterapkannya.
2. Transparansi: Pemerintahan yang baik akan bersifat transparan terhadap rakyatnya, baik di tingkat pusat maupun daerah.
3. Keterbukaan: Menghendaki terbukanya kesempatan bagi rakyat untuk mengajukan tanggapan dan kritik terhadap pemerintah yang nilainya tidak transparan.

4. Aturan hukum: Pemerintahan yang baik mempunyai karakteristik berupa jaminan kepastian hukum dan rasa keadilan masyarakat terhadap setiap kebijakan publik yang ditempuh.

Sari, Musadieg dan Sulistiyo (2018), mengemukakan prinsip-prinsip utama dari *good corporate governance* terdiri dari:

1. Transparansi (transparency). yaitu keterbukaan di dalam sebuah perusahaan untuk melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan materi dan informasi yang relevan tentang perusahaan tersebut.
2. Akuntabilitas (accountability), yaitu kejelasan fungsi, implementasi dan pertanggungjawaban organ-organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan dilakukan secara efektif.
3. Responsibilitas (responsibility) adalah kesesuaian di dalam pengelolaan hukum dan peraturan perusahaan dan prinsip-prinsip perusahaan yang sehat.
4. Kemandirian (independency), merupakan situasi di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa konflik kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan undang-undang dan peraturan serta prinsip-prinsip perusahaan yang sehat.
5. Kewajaran (Fairness), yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak stakeholders yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan.

Di sisi lain, Sutedi (2011), mengemukakan beberapa prinsip dasar yang harus dilaksanakan dalam mewujudkan *good corporate governance* yaitu:

1. Transparency (Keterbukaan) Penyediaan informasi yang memadai, akurat, dan tepat waktu kepada stakeholders harus dilakukan oleh perusahaan agar dapat dikatakan transparan.
2. Accountability (dapat dipertanggungjawabkan). Akuntabilitas adalah kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.

3. Fairness (Kesetaraan). Secara sederhana kesetaraan didefinisikan sebagai perlakuan yang adil dan setara dalam memenuhi hak-hak stakeholder. Dalam pengelolaan perusahaan perlu ditekankan pada kesetaraan, terutama untuk pemegang saham minoritas.
4. Sustainability (Kelangsungan). Kelangsungan adalah bagaimana perusahaan dapat terus beroperasi dan menghasilkan keuntungan.

Dalam Peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2006 tentang pelaksanaan good corporate governance bagi Bank Umum (Indonesia, 2006) tertulis bahwa prinsip-prinsip *good corporate governance* terdiri atas *transparency, accountability, responsibility, independency* dan *fairness* disingkat dengan TARIF.

Dari beberapa prinsip-prinsip *good corporate governance* yang diuraikan kiranya dapat disimpulkan bahwa prinsip-prinsip *good corporate governance* yang wajib ada dan dilakukan secara konsisten dan ajeg oleh perusahaan (corporate) adalah:

1. Akuntabilitas (Accountability). Akuntabilitas diartikan sebagai pertanggungjawaban terhadap kinerja individu atau satuan organisasi dalam suatu perusahaan. Akuntabilitas dimaksudkan untuk mengukur capaian kinerja. Selain itu, akuntabilitas juga dimaksudkan untuk melihat keberhasilan maupun hambatan-hambatan atau kendala-kendala yang dihadapi oleh individu maupun unit organisasi perusahaan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya serta menjadi dasar untuk mengambil keputusan yang terbaik agar hambatan atau kendala yang dihadapi perusahaan dapat diselesaikan dengan baik di masa yang akan datang.
2. Transparansi (Transparency).
Transparansi adalah keterbukaan terhadap informasi, data, proses maupun kegiatan perusahaan. Setiap orang, baik pemilik saham maupun stakeholder serta masyarakat dapat mengaksesnya, sehingga tidak ada data informasi, kegiatan yang ditutup-tutupi. Penerapan prinsip transparansi cenderung akan mematuhi setiap aturan maupun pedoman yang telah ditetapkan sehingga menghindari penyimpangan atau penyelewengan (*abuse of power*) terutama laporan keuangan

perusahaan. Hasil penelitian Beasley et al. (1996) dan Abbott dan Parker (2000) menunjukkan bahwa penerapan corporate governance dapat meningkatkan kualitas laporan keuangan.

3. **Responsibilitas (Responsibility)**

Responsibilitas adalah prinsip tanggung jawab perusahaan dalam mengemban dan melaksanakan tugas dan wewenang yang telah diberikan kepada perusahaan untuk dikelola secara profesional sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Perusahaan harus selalu bertanggung jawab terhadap maju mundurnya usaha yang dilakukan. Semakin maju perusahaan menunjukkan responsibilitas perusahaan semakin meningkat dan sebaliknya.

4. **Kemandirian (Independency)**

Kemandirian (independency) adalah prinsip yang berdasarkan pada sikap profesional dan tidak tergantung pada orang lain serta tidak dapat diintervensi oleh orang lain. Dengan perkataan lain kemandirian bebas atas konflik kepentingan. Perusahaan yang menjalankan prinsip kemandirian akan selalu berpedoman pada undang-undang, peraturan yang telah ditetapkan serta patuh pada standar operasional prosedur (SOP) yang telah ditetapkan.

5. **Kewajaran (Fairness)**

Kewajaran (fairness) adalah prinsip yang berorientasi pada kesetaraan dalam memenuhi hak yang dimiliki stakeholder sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan perkataan lain kewajaran (fairness) adalah adanya perlakuan yang adil dalam memenuhi hak-hak stakeholder sesuai dengan proporsi dan kriterianya.

6. **Keberlangsungan (Sustainability).**

Keberlangsungan adalah prinsip yang berusaha agar perusahaan tetap berjalan dan beroperasi secara terus menerus walau dalam situasi perekonomian terpuruk sekalipun, serta selalu mengalami peningkatan kualitas dan produksi serta menghasilkan keuntungan yang signifikan dan sesuai dengan yang diharapkan.

3.3 Tujuan Prinsip-prinsip Good Corporate Governance

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh McKinsey & Company (2002) menunjukkan bahwa *corporate governance* menjadi perhatian utama para investor menyamai kinerja finansial dan potensi pertumbuhan, khususnya bagi pasar-pasar yang sedang berkembang (emerging market).

Sakai dan Asoka (2003) dan Black, et al (2003), menyimpulkan bahwa penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini didukung oleh pendapat Chtourou et al. (2001) yang 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.

Adapun tujuan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* berdasarkan peraturan menteri negara Badan Usaha Milik Negara nomor: Per-01/MBU/20 adalah:

1. Mengoptimalkan nilai BUMN agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional, sehingga mampu mempertahankan keberadaannya dan hidup berkelanjutan untuk mencapai maksud dan tujuan BUMN
2. Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, efisien, dan efektif, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Organ Persero/Organ Perum
3. Mendorong agar organ persero/organ perum dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial BUMN terhadap Pemangku Kepentingan maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMN
4. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional
5. Meningkatkan iklim yang kondusif bagi perkembangan investasi nasional.

Selain itu, Tjager, et al (2003) menyatakan bahwa pelaksanaan prinsip-prinsip *good corporate governance* ditujukan untuk mencapai hal-hal sebagai berikut:

1. Memaksimalkan nilai perseroan dan nilai pemegang saham dengan cara meningkatkan prinsip-prinsip *good corporate governance* agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional, sehingga menciptakan iklim yang mengandung investasi.
2. Mendorong pengelolaan persediaan secara profesional, transparan dan efisien, serta memberdayakan fungsi dan kemandirian Dewan Komisaris, Direksi dan RUPS.
3. Mendorong agar pemegang saham, anggota dewan direksi dan dewan komisaris dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku serta kesadaran dengan adanya tanggung jawab sosial perseroan terhadap pihak yang berkepentingan maupun kelestarian lingkungan.

3.4 Manfaat Prinsip-prinsip Good Corporate Governance

Pada hakikatnya, prinsip-prinsip *good corporate governance* sangat bermanfaat dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan. Menurut Newel dan Wilson (2002) secara teoritis, prinsip-prinsip *good corporate governance* dapat meningkatkan nilai perusahaan, meningkatkan kinerja keuangan, mengurangi risiko yang mungkin dilakukan oleh dewan pengurus dengan keputusan-keputusan yang menguntungkan diri sendiri, dan secara umum meningkatkan kepercayaan investor.

Hasil penelitian lainnya dilakukan oleh McKinsey dan Company (2002) membuktikan bahwa lebih dari 70% investor institusional bersedia membayar lebih (mencapai 26-30% lebih mahal) saham perusahaan yang menerapkan prinsip-prinsip *corporate governance* dengan baik dibandingkan dengan perusahaan yang penerapannya meragukan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*

mempunyai manfaat ganda (multiplier effect) bagi perusahaan dan stakeholder. Perusahaan-perusahaan yang menjalankan prinsip-prinsip *good corporate governance* adalah perusahaan yang sehat, maju dan berkembang.

Arafat (2008) menyatakan manfaat penerapan *good corporate government* yaitu:

1. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada stakeholders.
2. Meningkatkan corporate value. Tjager (2003) mengungkapkan bahwa *good corporate government* dapat meningkatkan kinerja keuangan dan mengurangi risiko yang mungkin dilakukan oleh dewan dengan keputusan-keputusan yang menguntungkan diri sendiri.
3. Meningkatkan kepercayaan investor. Survey yang dilakukan oleh McKinsey & Company (2002) mengatakan bahwa *good corporate governance* menjadi perhatian utama para investor menyamai kinerja finansial dan potensi pertumbuhan, khususnya bagi pasar-pasar yang sedang berkembang.
4. Meningkatkan kepuasan pemegang saham. Pemegang saham akan merasa puas dengan kinerja perusahaan karena sekaligus akan meningkatkan shareholder's value dan dividend.

Selanjutnya, beberapa manfaat prinsip-prinsip *good corporate governance* lainnya diajukan oleh OECD (2004) yaitu:

1. Perlindungan terhadap hak-hak pemegang saham (the rights of shareholders). Hak-hak pemegang saham meliputi hak-hak untuk:
 - Memastikan metode registrasi saham yang dimiliki
 - Memindahtangankan saham-sahamnya
 - Memperoleh informasi secara teratur dan tepat waktu
 - Berpartisipasi dan memberikan suara dalam RUPS
 - Memilih anggota komisaris dan direksi
 - Memperoleh bagian keuntungan perusahaan
2. Persamaan perlakuan terhadap pemegang saham (the equitable treatment of shareholders)

3. Peranan shareholders yang terkait dengan perusahaan (the role of shareholders)
4. Pengungkapan dan transparansi (disclosure and transparency)
5. Akuntabilitas dewan komisaris (the responsibilities of the board)

Lebih lanjut, Daniri (2005), menyatakan manfaat dari implementasi prinsip-prinsip *good corporate governance* yaitu:

1. Mengurangi agency cost, yang merupakan biaya yang harus ditanggung oleh pemegang saham sebagai akibat dari pelimpahan wewenang kepada manajemen. Biaya ini mungkin termasuk kerugian yang diderita oleh perusahaan sebagai akibat dari penyalahgunaan wewenang (wrong-doing), atau dalam bentuk biaya pengawasan yang dikeluarkan untuk mencegahnya.
2. Mengurangi biaya modal (cost of capital). Sebagai hasil dari manajemen perusahaan yang baik, hal itu menyebabkan tingkat bunga atas dana atau sumber daya yang dipinjam oleh perusahaan semakin kecil sebagai penurunan tingkat risiko perusahaan.
3. Meningkatkan nilai saham perusahaan sekaligus meningkatkan citra perusahaan di masyarakat untuk jangka panjang.
4. Menciptakan dukungan bagi para pemangku kepentingan di lingkungan perusahaan tentang keberadaan perusahaan dan berbagai strategi dan kebijakan yang ditempuh oleh perusahaan, karena umumnya mereka mendapat jaminan bahwa mereka juga bisa mendapatkan manfaat maksimal dari semua tindakan dan operasi perusahaan dalam menciptakan kekayaan dan kemakmuran

Dwiridotjahjono (2009), menyatakan bahwa penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* akan bermanfaat sebagai berikut:

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, meningkatkan efisiensi serta terciptanya budaya kerja yang lebih sehat.
4. Good corporate governance akan memungkinkan dihindarinya atau sekurang-kurangnya dapat diminimalkannya tindakan penyalahgunaan wewenang oleh pihak direksi dalam pengelolaan perusahaan.
5. Nilai perusahaan dimata 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.
6. Bagi para pemegang saham, dengan peningkatan kinerja, cenderung 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.
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.
8. Dengan baiknya pelaksanaan corporate governance, maka tingkat kepercayaan para stakeholders kepada perusahaan akan meningkat sehingga citra positif perusahaan akan naik.
9. Penerapan good corporate governance yang konsisten juga akan meningkatkan kualitas laporan keuangan perusahaan.

Sedemikian banyaknya manfaat prinsip-prinsip *good corporate governance* bagi perusahaan, maka selain karena penerapan *good corporate governance* sudah menjadi kewajiban, maka kiranya tidak ada bagi perusahaan yang maju dan berkembang untuk tidak menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance*.

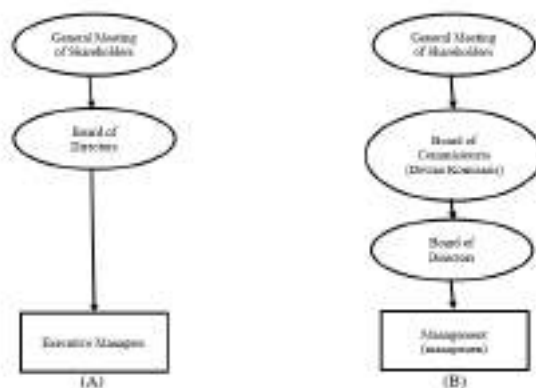
Bab 4

Struktur dan Peran Organ GCG

4.1 Model Sistem Struktur Good Corporate Governance

Good Corporate Governance pada dasarnya merupakan istilah yang berhubungan dengan perilaku manajer operasional dan shareholder dalam suatu korporasi, terkait dengan hak dan kewajiban yang mereka miliki. *Good Corporate Governance* juga sering dianggap sebagai struktur dan hubungan yang menentukan arah dan performa korporasi (McRitchie, 2016). *Good Corporate Governance* merupakan model berkaitan dengan bagaimana menjamin efisiensi manajemen korporasi dengan menggunakan mekanisme insentif, seperti kontrak, desain organisasional, dan legislasi. *Good Corporate Governance* merupakan suatu sistem dimana korporasi diatur dan dikontrol. *Good Corporate Governance* bukan sekedar peraturan tetapi lebih kepada pedoman bagaimana cara mengatur perusahaan yang baik dan mencegah terjadinya fraud yang dapat merugikan perekonomian secara luas. *Good Corporate Governance* yang dianut oleh setiap negara berbeda-beda. Hal ini karena adanya perbedaan budaya dan sejarah perkembangan korporasi di masing-masing negara tersebut. Setidaknya terdapat dua sistem *Good*

Corporate Governance yang dianut oleh negara-negara di dunia ini pada umumnya, yaitu *one-tier board* (sistem satu kamar) dan *two-tier board* (sistem dua kamar atau dualisme) (Rasyidah, 2013). Sistem *two-tier board* banyak digunakan negara-negara Eropa daratan, seperti Jerman dan Belanda. Sedangkan sistem *one-tier board* dianut oleh negara-negara seperti Inggris dan AS.



Gambar 4.1: Struktur GCG One-Tier Board (A) dan Two-Tier Board System (B)

Namun walaupun menganut satu sistem yang sama, apabila diterapkan di dua negara yang berbeda, maka hasil yang diperoleh dapat berbeda, (Tricker dan Tricker, 2012) menjelaskan perbedaan kedua sistem tersebut dalam buku *Corporate Governance - Principles, Policies and Practices*. Sistem *two-tier board* selama ini dianggap lebih baik dibandingkan dengan *one-tier board*. Terbukti dengan kasus skandal korporasi yang terjadi di negara-negara dengan sistem *two-tier board* lebih sedikit dibandingkan dengan kasus yang terjadi di negara-negara dengan sistem *one-tier board* terutama AS. Dalam sistem *one-tier board*, peran dewan pengawas dan dewan pelaksana dijadikan dalam satu wadah. Wadah ini disebut sebagai *board of directors* (Tricker dan Tricker, 2012). Terdapat empat tipe struktur board dalam sistem *one-tier board*. Tipe pertama, semua direktur eksekutif merupakan anggota board. *Top managers* juga termasuk dalam anggota board. Tipe macam ini banyak digunakan oleh perusahaan kecil, perusahaan keluarga, dan *start-up business*. Tipe kedua, keanggotaan *board of directors* diisi oleh direktur eksekutif sebagai anggota mayoritas dan direktur non-eksekutif sebagai anggota minoritas. Tipe ketiga

berkebalikan dengan tipe kedua. Mayoritas anggota *board* adalah direktur non-eksekutif, sebagian diantaranya merupakan direktur independen. Pada tipe terakhir, semua direktur non-eksekutif adalah anggota board. Tipe *board* macam ini banyak digunakan oleh organisasi nirlaba. Struktur ini sebenarnya mirip dengan struktur *two-tier* yang banyak digunakan oleh negara-negara Eropa daratan.

Dalam sistem *two-tier board*, struktur pemerintahan korporasi atau disebut dengan *board*, dibagi menjadi dua kelompok. Kelompok pertama disebut dewan pengawas (*supervisory board*). Dewan pengawas ini terdiri dari direktur non-eksekutif independen dan direktur non-eksekutif tidak independen (Tricker dan Tricker, 2012). Direktur non-eksekutif tidak melaksanakan kegiatan operasional sehari-hari dalam korporasi namun memiliki tanggung jawab yang sama dengan direktur eksekutif pelaksana kegiatan operasional korporasi (Smithson, 2003). Independen berarti orang yang memegang posisi sebagai direktur non-eksekutif tidak memiliki hubungan finansial dengan korporasi terkait (Smithson, 2003). Jadi, apabila direktur eksekutif tersebut tidak independen, berarti yang bersangkutan memiliki hubungan finansial dengan korporasi, baik berupa saham maupun bentuk derivatif lainnya. Kelompok kedua ialah dewan pelaksana (*executive board*). Dewan pelaksana terdiri dari semua direktur pelaksana seperti Chief Executive Officer (CEO), yang mempunyai tugas memimpin dan bertanggung jawab untuk kestabilan perusahaan; Chief Financial Officer (CFO), yang mengatur aktivitas keuangan dalam korporasi; Chief Operating Officer (COO), merupakan manajer senior yang bertanggung jawab mengatur operasional korporasi setiap harinya dan melaporkannya kepada CEO serta manajer-manajer lain di bawahnya.

Perbedaan mendasar antara *one-tier* dan *two-tier* adalah pada sistem *one-tier* tidak jelas siapa yang menjalankan fungsi pengawasan karena yang ada hanya fungsi pengambil kebijakan yang dijalankan oleh *Chairman* dan fungsi pelaksana kebijakan yang dijalankan oleh CEO.

1. Keuntungan dari *single-tier board* versus *dual board system* bisa dikategorikan sebagai: (1) memiliki aliran superior informasi, (2) pengambilan keputusan lebih cepat dan (3) pemahaman yang lebih baik dan keterlibatan dalam bisnis oleh dewan
2. Kerugian utama dari *Single-Tier board* adalah bahwa ia memiliki untuk secara bersamaan membuat dan memonitor keputusan yang sama. Kebebasan mungkin tidak cukup untuk membuat anggota

dewan netral, khususnya ketika dewan yang kecil, ada substansial hubungan pribadi dengan anggota dewan, dan kompensasi dari anggota dewan adalah langsung terkait dengan kinerja perusahaan.

4.2 Organ Perusahaan Pelaksana Good Corporate Governance

KNKG (2006) menyebutkan bahwa organ perusahaan, yang terdiri dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris dan Direksi, mempunyai peran penting dalam pelaksanaan GCG secara efektif. Organ perusahaan harus menjalankan fungsinya sesuai dengan ketentuan yang berlaku atas dasar prinsip bahwa masing-masing organ mempunyai independensi dalam melaksanakan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya semata-mata untuk kepentingan perusahaan.

4.2.1 Rapat Umum Pemegang Saham

RUPS sebagai organ perusahaan merupakan wadah para pemegang saham untuk mengambil keputusan penting yang berkaitan dengan modal yang ditanam dalam perusahaan, dengan memperhatikan ketentuan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan. Keputusan yang diambil dalam RUPS harus didasarkan pada kepentingan usaha perusahaan dalam jangka panjang. RUPS dan atau pemegang saham tidak dapat melakukan intervensi terhadap tugas, fungsi dan wewenang Dewan Komisaris dan Direksi dengan tidak mengurangi wewenang RUPS untuk menjalankan haknya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang undangan, termasuk untuk melakukan penggantian atau pemberhentian anggota Dewan Komisaris dan atau Direksi.

Pengambilan keputusan RUPS harus dilakukan secara wajar dan transparan dengan memperhatikan hal-hal yang diperlukan untuk menjaga kepentingan usaha perusahaan dalam jangka panjang. Anggota Dewan Komisaris dan Direksi yang diangkat dalam RUPS harus terdiri dari orang-orang yang patut dan layak (*fit and proper*) bagi perusahaan. Bagi perusahaan yang memiliki Komite Nominasi dan Remunerasi, dalam pengangkatan anggota Dewan Komisaris dan Direksi harus mempertimbangkan pendapat komite tersebut

yang disampaikan oleh Dewan Komisaris kepada mereka yang mempunyai hak untuk mengajukan calon kepada RUPS.

Dalam mengambil keputusan menerima atau menolak laporan Dewan Komisaris dan Direksi, perlu dipertimbangkan kualitas laporan yang berhubungan dengan GCG. Disamping hal tersebut terdapat pula beberapa hal sebagai berikut yang menjadi pedoman pelaksanaan GCG dalam rangka pengambilan keputusan menerima atau menolak laporan Dewan Komisaris dan Direksi pada RUPS:

1. Bagi perusahaan yang memiliki Komite Audit, dalam menetapkan auditor eksternal harus mempertimbangkan pendapat komite tersebut yang disampaikan kepada Dewan Komisaris.
2. Dalam hal anggaran dasar dan atau peraturan perundang-undangan mengharuskan adanya keputusan RUPS tentang hal-hal yang berkaitan dengan usaha perusahaan, keputusan yang diambil harus memperhatikan kepentingan wajar para pemangku kepentingan.
3. Dalam mengambil keputusan pemberian bonus, tantiem dan dividen harus memperhatikan kondisi kesehatan keuangan perusahaan.

RUPS harus diselenggarakan sesuai dengan kepentingan perusahaan dan dengan memperhatikan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan, serta dengan persiapan yang memadai, sehingga dapat mengambil keputusan yang sah. Untuk itu:

1. Pemegang saham diberikan kesempatan untuk mengajukan usul mata acara RUPS sesuai dengan peraturan perundang-undangan;
2. Panggilan RUPS harus mencakup informasi mengenai mata acara, tanggal, waktu dan tempat RUPS;
3. Bahan mengenai setiap mata acara yang tercantum dalam panggilan RUPS harus tersedia di kantor perusahaan sejak tanggal panggilan RUPS, sehingga memungkinkan pemegang saham berpartisipasi aktif dalam RUPS dan memberikan suara secara bertanggung jawab. Jika bahan tersebut belum tersedia saat dilakukan panggilan untuk RUPS, maka bahan itu harus disediakan sebelum RUPS diselenggarakan;

4. Penjelasan mengenai hal-hal lain yang berkaitan dengan mata acara RUPS dapat diberikan sebelum dan atau pada saat RUPS berlangsung;
5. Risalah RUPS harus tersedia di kantor perusahaan, dan perusahaan menyediakan fasilitas agar pemegang saham dapat membaca risalah tersebut.

Penyelenggaraan RUPS merupakan tanggung jawab Direksi. Untuk itu, Direksi harus mempersiapkan dan menyelenggarakan RUPS dengan baik dan dengan berpedoman pada ketentuan bahwa pemegang saham diberikan kesempatan untuk mengajukan usul mata acara RUPS sesuai dengan peraturan perundang-undangan serta panggilan RUPS harus mencakup informasi mengenai mata acara, tanggal, waktu dan tempat RUPS. Dalam hal Direksi berhalangan, maka penyelenggaraan RUPS dilakukan oleh Dewan Komisaris atau pemegang saham sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan anggaran dasar perusahaan.

4.2.2 Dewan Komisaris dan Direksi

Kepengurusan perseroan terbatas di Indonesia menganut sistem dua badan (two board system) yaitu Dewan Komisaris dan Direksi yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab yang jelas sesuai dengan fungsinya masing-masing sebagaimana diamanahkan dalam anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan (fiduciary responsibility). Namun demikian, keduanya mempunyai tanggung jawab untuk memelihara kesinambungan usaha perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, Dewan Komisaris dan Direksi harus memiliki kesamaan persepsi terhadap visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan.

Tanggung jawab bersama Dewan Komisaris dan Direksi dalam menjaga kelangsungan usaha perusahaan dalam jangka panjang tercermin pada.

1. Terlaksananya dengan baik kontrol internal dan manajemen risiko;
2. Tercapainya imbal hasil (return) yang optimal bagi pemegang saham;
3. Terlindunginya kepentingan pemangku kepentingan secara wajar;
4. Terlaksananya suksesi kepemimpinan yang wajar demi kesinambungan manajemen di semua lini organisasi.

4.2.3 Dewan Komisaris

Dewan Komisaris sebagai organ perusahaan bertugas dan bertanggung jawab secara kolektif untuk melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direksi serta memastikan bahwa Perusahaan melaksanakan GCG. Namun demikian, Dewan Komisaris tidak boleh turut serta dalam mengambil keputusan operasional. Kedudukan masing-masing anggota Dewan Komisaris termasuk Komisaris Utama adalah setara. Tugas Komisaris Utama sebagai primus inter pares adalah mengkoordinasikan kegiatan Dewan Komisaris.

Agar pelaksanaan tugas Dewan Komisaris dapat berjalan secara efektif, perlu dipenuhi prinsip-prinsip berikut:

1. Komposisi Dewan Komisaris harus memungkinkan pengambilan keputusan secara efektif, tepat dan cepat, serta dapat bertindak independen.
2. Anggota Dewan Komisaris harus profesional, yaitu berintegritas dan memiliki kemampuan sehingga dapat menjalankan fungsinya dengan baik termasuk memastikan bahwa Direksi telah memperhatikan kepentingan semua pemangku kepentingan.
3. Fungsi pengawasan dan pemberian nasihat Dewan Komisaris mencakup tindakan pencegahan, perbaikan, sampai kepada pemberhentian sementara.

Komposisi, Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Dewan Komisaris

Jumlah anggota Dewan Komisaris harus disesuaikan dengan kompleksitas perusahaan dengan tetap memperhatikan efektivitas dalam pengambilan keputusan. Dewan Komisaris dapat terdiri dari Komisaris yang tidak berasal dari pihak terafiliasi yang dikenal sebagai Komisaris Independen dan Komisaris yang terafiliasi. Yang dimaksud dengan terafiliasi adalah pihak yang mempunyai hubungan bisnis dan kekeluargaan dengan pemegang saham pengendali, anggota Direksi dan Dewan Komisaris lain, serta dengan perusahaan itu sendiri. Mantan anggota Direksi dan Dewan Komisaris yang terafiliasi serta karyawan perusahaan, untuk jangka waktu tertentu termasuk dalam kategori terafiliasi. Jumlah Komisaris Independen harus dapat menjamin agar mekanisme pengawasan berjalan secara efektif dan sesuai dengan peraturan perundang undangan. Dan salah satu dari Komisaris

Independen harus mempunyai latar belakang akuntansi atau keuangan. Anggota Dewan Komisaris diangkat dan diberhentikan oleh RUPS melalui proses yang transparan. Bagi perusahaan yang sahamnya tercatat di bursa efek, badan usaha milik negara dan atau daerah, perusahaan yang menghimpun dan mengelola dana masyarakat, perusahaan yang produk atau jasanya digunakan oleh masyarakat luas, serta perusahaan yang mempunyai dampak luas terhadap kelestarian lingkungan, proses penilaian calon anggota Dewan Komisaris dilakukan sebelum dilaksanakan RUPS melalui Komite Nominasi dan Remunerasi. Pemilihan Komisaris Independen harus memperhatikan pendapat pemegang saham minoritas yang dapat disalurkan melalui Komite Nominasi dan Remunerasi. Pemberhentian anggota Dewan Komisaris dilakukan oleh RUPS berdasarkan alasan yang wajar dan setelah kepada anggota Dewan Komisaris diberi kesempatan untuk membela diri.

Kemampuan dan Integritas Anggota Dewan Komisaris

Beberapa persyaratan yang harus dipenuhi terkait dengan kemampuan dan integritas Anggota Dewan Komisaris, yaitu bahwa:

1. Anggota Dewan Komisaris harus memenuhi syarat kemampuan dan integritas sehingga pelaksanaan fungsi pengawasan dan pemberian nasihat untuk kepentingan perusahaan dapat dilaksanakan dengan baik.
2. Anggota Dewan Komisaris dilarang memanfaatkan perusahaan untuk kepentingan pribadi, keluarga, kelompok usahanya dan atau pihak lain.
3. Anggota Dewan Komisaris harus memahami dan mematuhi anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan tugasnya.
4. Anggota Dewan Komisaris harus memahami dan melaksanakan Pedoman GCG ini.

Fungsi Pengawasan Dewan Komisaris

Dewan Komisaris mempunyai beberapa fungsi pengawasan sebagai berikut:

1. Dewan Komisaris tidak boleh turut serta dalam mengambil keputusan operasional. Dalam hal Dewan Komisaris mengambil keputusan mengenai hal-hal yang ditetapkan dalam anggaran dasar atau

peraturan perundang undangan, pengambilan keputusan tersebut dilakukan dalam fungsinya sebagai pengawas, sehingga keputusan kegiatan operasional tetap menjadi tanggung jawab Direksi. Kewenangan yang ada pada Dewan Komisaris tetap dilakukan dalam fungsinya sebagai pengawas dan penasehat.

2. Dalam hal diperlukan untuk kepentingan perusahaan, Dewan Komisaris dapat mengenakan sanksi kepada anggota Direksi dalam bentuk pemberhentian sementara, dengan ketentuan harus segera ditindaklanjuti dengan penyelenggaraan RUPS.
3. Dalam hal terjadi kekosongan dalam Direksi atau dalam keadaan tertentu sebagaimana ditentukan oleh peraturan perundang-undangan dan anggaran dasar, untuk sementara Dewan Komisaris dapat melaksanakan fungsi Direksi.
4. Dalam rangka melaksanakan fungsinya, anggota Dewan Komisaris baik secara bersama-sama dan atau sendiri-sendiri berhak mempunyai akses dan memperoleh informasi tentang perusahaan secara tepat waktu dan lengkap.
5. Dewan Komisaris harus memiliki tata tertib dan pedoman kerja (charter) sehingga pelaksanaan tugasnya dapat terarah dan efektif serta dapat digunakan sebagai salah satu alat penilaian kinerja mereka.
6. Dewan Komisaris dalam fungsinya sebagai pengawas, menyampaikan laporan pertanggungjawaban pengawasan atas pengelolaan perusahaan oleh Direksi, dalam rangka memperoleh pembebasan dan pelunasan tanggung jawab (*acquit et decharge*) dari RUPS.
7. Dalam melaksanakan tugasnya, Dewan Komisaris dapat membentuk komite. Usulan dari komite disampaikan kepada Dewan Komisaris untuk memperoleh keputusan. Bagi perusahaan yang sahamnya tercatat di bursa efek, perusahaan negara, perusahaan daerah, perusahaan yang menghimpun dan mengelola dana masyarakat, perusahaan yang produk atau jasanya digunakan oleh masyarakat luas, serta perusahaan yang mempunyai dampak luas terhadap

kelestarian lingkungan, sekurang-kurangnya harus membentuk Komite Audit, sedangkan komite lain dibentuk sesuai dengan kebutuhan.

Komite Penunjang Dewan Komisaris

1. Komite Audit

Komite Audit bertugas membantu Dewan Komisaris untuk memastikan bahwa: (i) laporan keuangan disajikan secara wajar sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum, (ii) struktur pengendalian internal perusahaan dilaksanakan dengan baik, (iii) pelaksanaan audit internal maupun eksternal dilaksanakan sesuai dengan standar audit yang berlaku, dan (iv) tindak lanjut temuan hasil audit dilaksanakan oleh manajemen. Komite Audit memproses calon auditor eksternal termasuk imbalan jasanya untuk disampaikan kepada Dewan Komisaris. Jumlah anggota Komite Audit harus disesuaikan dengan kompleksitas Perusahaan dengan tetap memperhatikan efektivitas dalam pengambilan keputusan. Bagi perusahaan yang sahamnya tercatat di bursa efek, perusahaan negara, perusahaan daerah, perusahaan yang menghimpun dan mengelola dana masyarakat, perusahaan yang produk atau jasanya digunakan oleh masyarakat luas, serta perusahaan yang mempunyai dampak luas terhadap kelestarian lingkungan, Komite Audit diketuai oleh Komisaris Independen dan anggotanya dapat terdiri dari Komisaris dan atau pelaku profesi dari luar perusahaan. Dan salah seorang anggota memiliki latar belakang dan kemampuan akuntansi dan atau keuangan.

2. Komite Nominasi dan Remunerasi

Fungsi dari Komite Nominasi dan Remunerasi, diantaranya yaitu:

- Bertugas membantu Dewan Komisaris dalam menetapkan kriteria pemilihan calon anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta sistem remunerasinya;
- Bertugas membantu Dewan Komisaris mempersiapkan calon anggota Dewan Komisaris dan Direksi dan mengusulkan besaran

remunerasinya. Dalam hal ini Dewan Komisaris dapat mengajukan calon tersebut dan remunerasinya untuk memperoleh keputusan RUPS dengan cara sesuai ketentuan Anggaran Dasar;

Bagi perusahaan yang sahamnya tercatat di bursa efek, perusahaan negara, perusahaan daerah, perusahaan yang menghimpun dan mengelola dana masyarakat, perusahaan yang produk atau jasanya digunakan oleh masyarakat luas, serta perusahaan yang mempunyai dampak luas terhadap kelestarian lingkungan, Komite Nominasi dan Remunerasi diketuai oleh Komisaris Independen dan anggotanya dapat terdiri dari Komisaris dan atau pelaku profesi dari luar perusahaan. Dan keberadaan Komite Nominasi dan Remunerasi serta tata kerjanya dilaporkan dalam RUPS.

3. Komite Kebijakan Risiko

Komite Kebijakan Risiko berdasarkan pedoman umum GCG yang dikeluarkan KNKG mempunyai tugas untuk membantu Dewan Komisaris dalam mengkaji sistem manajemen risiko yang disusun oleh Direksi serta menilai toleransi risiko yang dapat diambil oleh perusahaan. Anggota Komite Kebijakan Risiko terdiri dari anggota Dewan Komisaris, namun bilamana perlu dapat juga menunjuk pelaku profesi dari luar perusahaan.

4. Komite Kebijakan Corporate Governance

Komite Kebijakan Corporate Governance bertugas membantu Dewan Komisaris dalam mengkaji kebijakan GCG secara menyeluruh yang disusun oleh Direksi serta menilai konsistensi penerapannya, termasuk yang berkaitan dengan etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility*). Anggota Komite Kebijakan Corporate Governance terdiri dari anggota Dewan Komisaris, namun bilamana perlu dapat juga menunjuk pelaku profesi dari luar perusahaan. Dan bilamana dipandang perlu, Komite Kebijakan Corporate Governance dapat digabung dengan Komite Nominasi dan Remunerasi.

Pertanggungjawaban Dewan Komisaris

Dewan Komisaris dalam fungsinya sebagai pengawas, menyampaikan laporan pertanggungjawaban pengawasan atas pengelolaan perusahaan oleh Direksi. Laporan pengawasan Dewan Komisaris merupakan bagian dari laporan tahunan yang disampaikan kepada RUPS untuk memperoleh persetujuan. Dengan diberikannya persetujuan atas laporan tahunan dan pengesahan atas laporan keuangan, berarti RUPS telah memberikan pembebasan dan pelunasan tanggung jawab kepada masing-masing anggota Dewan Komisaris sejauh hal-hal tersebut tercermin dari laporan tahunan, dengan tidak mengurangi tanggung jawab masing-masing anggota Dewan Komisaris dalam hal terjadi tindak pidana atau kesalahan dan atau kelalaian yang menimbulkan kerugian bagi pihak ketiga yang tidak dapat dipenuhi dengan aset perusahaan. Pertanggungjawaban Dewan Komisaris kepada RUPS merupakan perwujudan akuntabilitas pengawasan atas pengelolaan perusahaan dalam rangka pelaksanaan asas GCG.

4.2.4 Direksi

Direksi sebagai organ perusahaan bertugas dan bertanggung jawab secara kolegal dalam mengelola perusahaan. Masing-masing anggota Direksi dapat melaksanakan tugas dan mengambil keputusan sesuai dengan pembagian tugas dan wewenangnya. Namun, pelaksanaan tugas oleh masing-masing anggota Direksi tetap merupakan tanggung jawab bersama. Kedudukan masing-masing anggota Direksi termasuk Direktur Utama adalah setara. Tugas Direktur Utama sebagai primus inter pares adalah mengkoordinasikan kegiatan Direksi.

Agar pelaksanaan tugas Direksi dapat berjalan secara efektif, perlu dipenuhi prinsip-prinsip berikut:

1. Komposisi Direksi harus sedemikian rupa sehingga memungkinkan pengambilan keputusan secara efektif, tepat dan cepat, serta dapat bertindak independen.
2. Direksi harus profesional yaitu berintegritas dan memiliki pengalaman serta kecakapan yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.

3. Direksi bertanggung jawab terhadap pengelolaan perusahaan agar dapat menghasilkan keuntungan (profitability) dan memastikan kesinambungan usaha perusahaan.
4. Direksi mempertanggungjawabkan kepengurusannya dalam RUPS sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Komposisi Direksi

Jumlah anggota Direksi harus disesuaikan dengan kompleksitas perusahaan dengan tetap memperhatikan efektivitas dalam pengambilan keputusan. Prasyarat terkait pemilihan dan pemberhentian Direksi adalah sebagai berikut:

1. Anggota Direksi dipilih dan diberhentikan oleh RUPS melalui proses yang transparan. Bagi perusahaan yang sahamnya tercatat di bursa efek, perusahaan negara, perusahaan daerah, perusahaan yang menghimpun dan mengelola dana masyarakat, perusahaan yang produk atau jasanya digunakan oleh masyarakat luas, serta perusahaan yang mempunyai dampak luas terhadap kelestarian lingkungan, proses penilaian calon anggota Direksi dilakukan sebelum dilaksanakan RUPS melalui Komite Nominasi dan Remunerasi.
2. Pemberhentian anggota Direksi dilakukan oleh RUPS berdasarkan alasan yang wajar dan setelah kepada yang bersangkutan diberi kesempatan untuk membela diri.
3. Seluruh anggota Direksi harus berdomisili di Indonesia, di tempat yang memungkinkan pelaksanaan tugas pengelolaan perusahaan sehari-hari.

Kemampuan dan Integritas Anggota Direksi

Anggota Direksi harus memenuhi syarat kemampuan dan integritas sehingga pelaksanaan fungsi pengelolaan perusahaan dapat dilaksanakan dengan baik. Beberapa hal lain terkait dengan kemampuan dan integritas Anggota Direksi adalah sebagai berikut:

1. Anggota Direksi dilarang memanfaatkan perusahaan untuk kepentingan pribadi, keluarga, kelompok usahanya dan atau pihak lain.
2. Anggota Direksi harus memahami dan mematuhi anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan tugasnya.
3. Anggota Direksi harus memahami dan melaksanakan Pedoman GCG ini.

Fungsi Direksi

Fungsi pengelolaan perusahaan oleh Direksi sesuai dengan Pedoman Umum GCG Indonesia mencakup 5 (lima) tugas utama yaitu kepengurusan, manajemen risiko, pengendalian internal, komunikasi, dan tanggung jawab sosial.

- **Kepengurusan**

Fungsi Direksi dalam hal kepengurusan adalah:

- Direksi harus menyusun visi, misi, dan nilai-nilai serta program jangka panjang dan jangka pendek perusahaan untuk dibicarakan dan disetujui oleh Dewan Komisaris atau RUPS sesuai dengan ketentuan anggaran dasar;
 - Direksi harus dapat mengendalikan sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan secara efektif dan efisien;
 - Direksi harus memperhatikan kepentingan yang wajar dari pemangku kepentingan;
 - Direksi dapat memberikan kuasa kepada komite yang dibentuk untuk mendukung pelaksanaan tugasnya atau kepada karyawan perusahaan untuk melaksanakan tugas tertentu, namun tanggung jawab tetap berada pada Direksi;
 - Direksi harus memiliki tata tertib dan pedoman kerja (charter) sehingga pelaksanaan tugasnya dapat terarah dan efektif serta dapat digunakan sebagai salah satu alat penilaian kinerja.
- **Manajemen Risiko**
Fungsi lain yang menjadi kewajiban Direksi dalam hal manajemen risiko adalah sebagai berikut :

- Direksi harus menyusun dan melaksanakan sistem manajemen risiko perusahaan yang mencakup seluruh aspek kegiatan perusahaan;
- Untuk setiap pengambilan keputusan strategis, termasuk penciptaan produk atau jasa baru, harus diperhitungkan dengan seksama dampak risikonya, dalam arti adanya keseimbangan antara hasil dan beban risiko;
- Untuk memastikan dilaksanakannya manajemen risiko dengan baik, perusahaan perlu memiliki unit kerja atau penanggung jawab terhadap pengendalian risiko.
- Pengendalian Internal
Dalam hal fungsi pengendalian sesuai dengan Pedoman Umum GCG fungsi direksi adalah sebagai berikut:
 - Direksi harus menyusun dan melaksanakan sistem pengendalian internal perusahaan yang handal dalam rangka menjaga kekayaan dan kinerja perusahaan serta memenuhi peraturan perundang-undangan.
 - Perusahaan yang sahamnya tercatat di bursa efek, perusahaan negara, perusahaan daerah, perusahaan yang menghimpun dan mengelola dana masyarakat, perusahaan yang produk atau jasanya digunakan oleh masyarakat luas, serta perusahaan yang mempunyai dampak luas terhadap kelestarian lingkungan, harus memiliki satuan kerja pengawasan internal.
 - Satuan kerja atau fungsi pengawasan internal bertugas membantu Direksi dalam memastikan pencapaian tujuan dan kelangsungan usaha, yaitu dengan :
 - a. melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program perusahaan;
 - b. memberikan saran dalam upaya memperbaiki efektivitas proses pengendalian risiko;
 - c. melakukan evaluasi kepatuhan perusahaan terhadap peraturan perusahaan, pelaksanaan GCG dan perundang-undangan; dan

- d. memfasilitasi kelancaran pelaksanaan audit oleh auditor eksternal.
 - Satuan kerja atau pemegang fungsi pengawasan internal bertanggung jawab kepada Direktur Utama atau Direktur yang membawahi tugas pengawasan internal. Satuan kerja pengawasan internal mempunyai hubungan fungsional dengan Dewan Komisaris melalui Komite Audit.
4. Komunikasi

Dalam fungsi komunikasi, sesuai dengan Pedoman Umum GCG, kewajiban Direksi adalah sebagai berikut:

- Direksi harus memastikan kelancaran komunikasi antara perusahaan dengan pemangku kepentingan dengan memberdayakan fungsi Sekretaris Perusahaan. Fungsi Sekretaris Perusahaan dalam hal ini adalah :
 - a. memastikan kelancaran komunikasi antara perusahaan dengan pemangku kepentingan; dan
 - b. menjamin tersedianya informasi yang boleh diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan kebutuhan wajar dari pemangku kepentingan.
- Perusahaan yang sahamnya tercatat di bursa efek, perusahaan negara, perusahaan daerah, perusahaan yang menghimpun dan mengelola dana masyarakat, perusahaan yang produk atau jasanya digunakan oleh masyarakat luas, serta perusahaan yang mempunyai pengaruh terhadap kelestarian lingkungan, harus memiliki Sekretaris Perusahaan yang fungsinya dapat mencakup pula hubungan dengan investor (investor relations).
- Dalam hal perusahaan tidak memiliki satuan kerja kepatuhan (compliance) tersendiri, fungsi untuk menjamin kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dilakukan oleh Sekretaris Perusahaan. Sekretaris Perusahaan atau pelaksana fungsi Sekretaris Perusahaan bertanggung jawab kepada Direksi. Laporan pelaksanaan tugas Sekretaris Perusahaan disampaikan pula kepada Dewan Komisaris.

5. Tanggung Jawab Sosial

Fungsi Direksi dalam hal tanggung jawab sosial sesuai dengan Pedoman Umum GCG Indonesia adalah sebagai berikut:

- Dalam rangka mempertahankan kesinambungan usaha perusahaan, Direksi harus dapat memastikan terpenuhinya tanggung jawab sosial perusahaan;
- Direksi harus mempunyai perencanaan tertulis yang jelas dan fokus dalam melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan.

Pertanggungjawaban Direksi

Direksi harus menyusun pertanggungjawaban pengelolaan perusahaan dalam bentuk laporan tahunan yang memuat antara lain laporan keuangan, laporan kegiatan perusahaan, dan laporan pelaksanaan GCG. Laporan tahunan harus memperoleh persetujuan RUPS, dan khusus untuk laporan keuangan harus memperoleh pengesahan RUPS. Laporan tahunan harus telah tersedia sebelum RUPS diselenggarakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk memungkinkan pemegang saham melakukan penilaian. Dengan diberikannya persetujuan atas laporan tahunan dan pengesahan atas laporan keuangan, berarti RUPS telah memberikan pembebasan dan pelunasan tanggung jawab kepada masing-masing anggota Direksi sejauh hal-hal tersebut tercermin dari laporan tahunan, dengan tidak mengurangi tanggung jawab masing-masing anggota Direksi dalam hal terjadi tindak pidana atau kesalahan dan atau kelalaian yang menimbulkan kerugian bagi pihak ketiga yang tidak dapat dipenuhi dengan aset perusahaan. Pertanggungjawaban Direksi kepada RUPS merupakan perwujudan akuntabilitas pengelolaan perusahaan dalam rangka pelaksanaan asas GCG.

Pemegang Saham

Pemegang saham sebagai pemilik modal, memiliki hak dan tanggung jawab atas perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan anggaran dasar perusahaan. Dalam melaksanakan hak dan tanggung jawabnya, perlu diperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a. Pemegang saham harus menyadari bahwa dalam melaksanakan hak dan tanggung jawabnya harus memperhatikan juga kelangsungan hidup perusahaan.

b. Perusahaan harus menjamin dapat terpenuhinya hak dan tanggung jawab pemegang saham atas dasar asas kewajaran dan kesetaraan (fairness) sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan anggaran dasar perusahaan.

1. Hak dan Tanggung Jawab Pemegang Saham

Hak pemegang saham harus dilindungi dan dapat dilaksanakan sesuai peraturan perundang-undangan dan anggaran dasar perusahaan. Hak pemegang saham tersebut pada dasarnya meliputi:

- a. Hak untuk menghadiri, menyampaikan pendapat, dan memberikan suara dalam RUPS berdasarkan ketentuan satu saham memberi hak kepada pemegangnya untuk mengeluarkan satu suara;
- b. Hak untuk memperoleh informasi mengenai perusahaan secara tepat waktu, benar dan teratur, kecuali hal-hal yang bersifat rahasia, sehingga memungkinkan pemegang saham membuat keputusan mengenai investasinya dalam perusahaan berdasarkan informasi yang akurat;
- c. Hak untuk menerima bagian dari keuntungan perusahaan yang diperuntukkan bagi pemegang saham dalam bentuk dividen dan pembagian keuntungan lainnya, sebanding dengan jumlah saham yang dimilikinya;
- d. Hak untuk memperoleh penjelasan lengkap dan informasi yang akurat mengenai prosedur yang harus dipenuhi berkenaan dengan penyelenggaraan RUPS agar pemegang saham dapat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, termasuk keputusan mengenai hal-hal yang mempengaruhi eksistensi perusahaan dan hak pemegang saham;
- e. Dalam hal terdapat lebih dari satu jenis dan klasifikasi saham dalam perusahaan, maka:
 - setiap pemegang saham berhak mengeluarkan suara sesuai dengan jenis, klasifikasi dan jumlah saham yang dimiliki; dan

- setiap pemegang saham berhak untuk diperlakukan setara berdasarkan jenis dan klasifikasi saham yang dimilikinya.

Pemegang saham harus menyadari tanggung jawabnya sebagai pemilik modal dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan dan anggaran dasar perusahaan.

Tanggung jawab pemegang saham tersebut pada dasarnya meliputi:

- a. Pemegang saham pengendali harus dapat memperhatikan kepentingan pemegang saham minoritas dan pemangku kepentingan lainnya sesuai peraturan perundang-undangan; dan mengungkapkan kepada instansi penegak hukum tentang pemegang saham pengendali yang sebenarnya (ultimate shareholders) dalam hal terdapat dugaan terjadinya pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan, atau dalam hal diminta oleh otoritas terkait;
 - b. Pemegang saham minoritas bertanggung jawab untuk menggunakan haknya dengan baik sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan anggaran dasar.
 - c. Pemegang saham harus dapat memisahkan kepemilikan harta perusahaan dengan kepemilikan harta pribadi; dan memisahkan fungsinya sebagai pemegang saham dengan fungsinya sebagai anggota Dewan Komisaris atau Direksi dalam hal pemegang saham menjabat pada salah satu dari kedua organ tersebut;
 - d. Dalam hal pemegang saham menjadi pemegang saham pengendali pada beberapa perusahaan, perlu diupayakan agar akuntabilitas dan hubungan antar-perusahaan dapat dilakukan secara jelas.
2. Tanggung Jawab Perusahaan terhadap Hak dan Kewajiban Pemegang Saham

Tanggung jawab perusahaan terhadap hak dan kewajiban pemegang saham adalah sebagai berikut:

- a. Bahwa perusahaan harus melindungi hak pemegang saham sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan anggaran dasar perusahaan.

- b. Bahwa perusahaan harus menyelenggarakan daftar pemegang saham secara tertib sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan anggaran dasar.
- c. Bahwa perusahaan harus menyediakan informasi mengenai perusahaan secara tepat waktu, benar dan teratur bagi pemegang saham, kecuali hal-hal yang bersifat rahasia.
- d. Bawah perusahaan tidak boleh memihak pada pemegang saham tertentu dengan memberikan informasi yang tidak diungkapkan kepada pemegang saham lainnya. Informasi harus diberikan kepada semua pemegang saham tanpa menghiraukan jenis dan klasifikasi saham yang dimilikinya.
- e. Bahwa perusahaan harus dapat memberikan penjelasan lengkap dan informasi yang akurat mengenai penyelenggaraan RUPS.

Pemangku Kepentingan

Bahwa pemangku kepentingan -selain pemegang saham- adalah mereka yang memiliki kepentingan terhadap perusahaan dan mereka yang terpengaruh secara langsung oleh keputusan strategis dan operasional perusahaan, yang antara lain terdiri dari karyawan, mitra bisnis, dan masyarakat terutama sekitar tempat usaha perusahaan. Antara perusahaan dengan pemangku kepentingan harus terjalin hubungan yang sesuai dengan asas kewajaran dan kesetaraan (fairness) berdasarkan ketentuan yang berlaku bagi masing-masing pihak.

Agar hubungan antara perusahaan dengan pemangku kepentingan berjalan dengan baik, perlu diperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a. Perusahaan menjamin tidak terjadinya diskriminasi berdasarkan suku, agama, ras, golongan, dan gender serta terciptanya perlakuan yang adil dan jujur dalam mendorong perkembangan karyawan sesuai dengan potensi, kemampuan, pengalaman dan keterampilan masing-masing.
- b. Perusahaan dan mitra bisnis harus bekerja sama untuk kepentingan kedua belah pihak atas dasar prinsip saling menguntungkan.
- c. Perusahaan harus memperhatikan kepentingan umum, terutama masyarakat sekitar perusahaan, serta pengguna produk dan jasa perusahaan.

1. Karyawan

Perusahaan harus menggunakan kemampuan bekerja dan kriteria yang terkait dengan sifat pekerjaan secara taat asas dalam mengambil keputusan mengenai penerimaan karyawan. Penetapan besarnya gaji, keikutsertaan dalam pelatihan, penetapan jenjang karir dan penentuan persyaratan kerja lainnya harus dilakukan secara objektif, tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, gender, dan kondisi fisik seseorang, atau keadaan khusus lainnya yang dilindungi oleh peraturan perundang-undangan. Perusahaan harus memiliki peraturan tertulis yang mengatur dengan jelas pola rekrutmen serta hak dan kewajiban karyawan. Perusahaan harus menjamin terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, termasuk kesehatan dan keselamatan kerja agar setiap karyawan dapat bekerja secara kreatif dan produktif. Perusahaan harus memastikan tersedianya informasi yang perlu diketahui oleh karyawan melalui sistem komunikasi yang berjalan baik dan tepat waktu. Perusahaan harus memastikan agar karyawan tidak menggunakan nama, fasilitas, atau hubungan baik perusahaan dengan pihak eksternal untuk kepentingan pribadi. Untuk itu perusahaan harus mempunyai sistem yang dapat menjaga agar setiap karyawan menjunjung tinggi standar etika dan nilai-nilai perusahaan serta mematuhi kebijakan, peraturan dan prosedur internal yang berlaku. Karyawan serta serikat pekerja yang ada di perusahaan berhak untuk menyampaikan pendapat dan usul mengenai lingkungan kerja dan kesejahteraan karyawan. Karyawan berhak melaporkan pelanggaran atas etika bisnis dan pedoman perilaku, serta peraturan perundang-undangan yang terkait dengan perusahaan.

2. Mitra Bisnis

Mitra Bisnis adalah pemasok, distributor, kreditur, debitur, dan pihak lainnya yang melakukan transaksi usaha dengan perusahaan. Perusahaan harus memiliki peraturan yang dapat menjamin dilaksanakannya hak dan kewajiban mitra bisnis sesuai dengan perjanjian dan peraturan perundang-undangan. Mitra bisnis berhak memperoleh informasi yang relevan sesuai hubungan bisnis dengan

perusahaan sehingga masing-masing pihak dapat membuat keputusan atas dasar pertimbangan yang adil dan wajar. Kecuali dipersyaratkan lain oleh peraturan perundang-undangan, perusahaan dan mitra bisnis berkewajiban untuk merahasiakan informasi dan melindungi kepentingan masing-masing pihak.

3. Masyarakat serta Pengguna Produk dan Jasa

Perusahaan harus memiliki peraturan yang dapat menjamin terjaganya keselarasan hubungan antara perusahaan dengan masyarakat sekitar, termasuk penerapan program kemitraan dan bina lingkungan. Perusahaan selain bertanggung jawab atas kualitas produk dan jasa yang dihasilkan serta dampak negatif terhadap dan keselamatan pengguna, juga bertanggung jawab atas dampak negatif yang ditimbulkan oleh kegiatan usaha perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan dimana perusahaan beroperasi.

Bab 5

Penerapan Good Corporate Governance

5.1 Pendahuluan

Good Corporate Governance mulai berkembang di Indonesia pada tahun 1998 pada saat terjadi krisis ekonomi. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk pemulihan krisis dengan menerapkan praktik *good corporate governance* pada perusahaan di Indonesia. Pada masa persaingan global yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut harus mampu bersaing secara sehat dan professional. Perusahaan harus memiliki strategi untuk dapat mempertahankan kelangsungan usaha.

Pengelolaan perusahaan dengan menerapkan *good corporate governance* yang baik dan benar, pasti akan memberikan dampak yang signifikan bagi perusahaan. *Good Corporate Governance* merupakan proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan, mengelola bisnis dan akuntabilitas perusahaan serta dapat meningkatkan kinerja perusahaan sehingga mempertinggi nilai saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* lain. Penerapan *good corporate governance* dalam kinerja perusahaan merupakan kunci sukses bagi perusahaan untuk memperoleh

keuntungan dalam jangka panjang dan dapat bersaing dengan baik dalam bisnis global (Suryanto, & Refianto, 2019).

Survei terakhir yang dilakukan oleh *Asean Corporate Governance Association* (ACGA) dengan sampel 11 negarayang ada di Asia dengan capaian standar internasional yang perlu didapatkan minimal harus 80%, ternyata dari hasil survey tahun 2018 menunjukkan Australia merupakan Negara Non Asia dengan nilai tertinggi sebesar 71%, masih jauh dari standar internasional, yaitu mencapai nilai 80%. Indonesia berada menempati posisi terbawah dengan nilai sebesar 34%. (Asian Corporate Association, 2018). Hasil survei ini menunjukkan bahwa penerapan *Good Corporate Governance* di Indonesia masih perlu ditingkatkan dengan melakukan berbagai perubahan pada sistem dan struktur perusahaan agar dapat menjadi satu nilai yang diterima bersama dalam komunitas bisnis sehingga diharapkan mendukung dalam penerapan *good corporate governance*. Implementasi dalam penerapan *good corporate governance* bagi perusahaan akan menjadi peluang yang cukup besar untuk meraih berbagai manfaat termasuk kepercayaan investor terhadap perusahaannya.

5.2 Pentingnya Penerapan Good Corporate Governance

Suatu organisasi atau perusahaan sangat penting untuk menciptakan/mengkondisikan suatu keadaan yang memastikan untuk dapat menerapkan konsep *good corporate governance* dalam kegiatan kesehariannya dalam bentuk peraturan perusahaan/organisasi. Syakhroza (2003) mendefinisikan *good corporate governance* sebagai suatu mekanisme tata kelola organisasi secara baik dalam melakukan pengelolaan sumberdaya organisasi secara efisien, efektif, ekonomis maupun produktif dengan prinsip-prinsip terbuka, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independen, dan adil dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Tikawati (2012) menyatakan *corporate governance is generally associated with the systems and mechanisms that govern relationships and create the right incentives among the parties interested in the company to achieve its business objectives optimally. Good corporate governance generally includes the application of the principles of transparency, accountability, fairness, and responsibility.* Tata kelola

perusahaan pada umumnya dikaitkan dengan sistem dan mekanisme yang mengatur hubungan dan menciptakan insentif yang tepat di antara pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan untuk mencapai tujuan bisnisnya secara optimal. Tata kelola perusahaan yang baik pada umumnya mencakup penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, kewajaran, dan tanggung jawab.

Berdasarkan pernyataan tersebut, *good corporate governance* secara teori merupakan sebuah konsep/paham yang dapat membuat sebuah sistem dapat mengatur dan mengendalikan perusahaan/organisasi agar dapat menciptakan nilai tambah untuk kemajuan perusahaan dan kepada seluruh *stakeholders* (Monks dan Minow, 2003).

Hasil survey dari Booz-Allen di Asia Timur pada tahun 1998 menunjukkan bahwa Indonesia memiliki indeks *corporate governance* paling rendah dengan skor 2,88 jauh dibawah Singapura (8,93), Malaysia (7,72) dan Thailand (4,89). Rendahnya kualitas *good corporate governance* korporasi-korporasi di Indonesia menyebabkan menjadi kejatuhan perusahaan tersebut. Konsep *good corporate governance* baru populer di Asia dan relatif berkembang sejak tahun 1990-an (Kaihatu, 2006). Berdasarkan data tersebut dapat dipahami dan membuka wawasan bahwa korporat atau perusahaan kita belum dikelola secara benar, atau dalam bahasa khusus, disebut korporat atau perusahaan kita belum menjalankan governansi (Moeljono, 2005). Untuk mewujudkan konsep *good corporate governance* dapat diterapkan dengan baik, diperlukan kemauan dan komitmen dari seluruh komponen, khususnya pengambil kebijakan dapat melakukan dengan membuat dalam bentuk peraturan sehingga wajib untuk dilaksanakan.

Penerapan *good corporate governance* dalam perusahaan diharapkan dapat memastikan manajemen dalam perusahaan berjalan dengan baik, dengan memastikan bahwa proses pengelolaan manajemen berjalan secara efisien. Efendi (2009) mengartikan *good corporate governance* sebagai seperangkat sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah (value added) bagi para pemangku kepentingan. Hal ini disebabkan karena *good corporate governance* dapat mendorong terbentuknya pola kerja manajemen yang bersih, transparan, dan profesional

Ikatan Banking Indonesia (2015) mengatakan *good corporate governance* merupakan salah satu prinsip di dalam hukum perusahaan yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar mencapai keseimbangan antara kekuatan serta kewenangan perusahaan dalam memberikan pertanggungjawabannya

kepada *shareholders* (pemegang saham) khususnya, dan *stakeholders* pada umumnya. Hal ini dimaksudkan untuk mengatur kewenangan direktur, manajer, pemegang saham, dan pihak lain yang berhubungan dengan perkembangan perusahaan

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat dinyatakan suatu organisasi atau perusahaan sangat penting untuk menciptakan/ mengkondisikan suatu keadaan yang memastikan bahwa konsep *good corporate governance* dijalankan dalam kegiatan keseharian. Kepastian itu dapat dibentuk melalui *penerapan good corporate governance* dalam bentuk peraturan perusahaan/organisasi.

Daniri (2005) menyatakan pentingnya *good corporate governance* diterapkan dapat suatu organisasi atau perusahaan disebabkan dua alasan, yaitu: Pertama, *Good Corporate Governance* merupakan salah satu kunci sukses perusahaan untuk tumbuh dan menguntungkan dalam jangka panjang, sekaligus memenangkan persaingan bisnis global. Kedua, krisis ekonomi di kawasan Asia dan Amerika Latin yang diyakini muncul karena kegagalan penerapan *good corporate governance*.

Semakin kompleks aktivitas suatu perusahaan maka akan meningkatkan kebutuhan praktik tata kelola usaha yang baik (*good corporate governance*). *Good Corporate Governance* adalah suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan serta menciptakan nilai tambah (*value added*) untuk semua *stakeholders* (McGee, 2008). Kaihatu (2006) menyatakan esensi pentingnya *good corporate governance* adalah peningkatan kinerja perusahaan melalui supervisi atau pemantauan kinerja manajemen dan adanya akuntabilitas manajemen terhadap pemangku kepentingan lainnya, berdasarkan kerangka aturan dan peraturan yang berlaku.

Dengan demikian, *good corporate governance* merupakan proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis dan akuntabilitas perusahaan dengan tujuan utama mempertinggi nilai saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* lain.

5.3 Manfaat Penerapan Good Corporate Governance

Penerapan *good corporate governance* akan memberikan manfaat untuk semakin menumbuhkan kepercayaan kepada masyarakat dan meningkatkan kinerja dalam mengimplementasikan *good corporate governance*. Artinya, penerapan *good corporate governance* akan memberikan manfaat untuk mengarahkan dan mengendalikan jalannya perusahaan agar ideal menuju keberhasilan usaha dan akuntabilitas usaha (Toha, 2007).

Ada lima manfaat yang dapat diperoleh perusahaan yang menerapkan *good corporate governance* menurut Hery (2010), yaitu:

1. Good Corporate Governance secara tidak langsung akan dapat mendorong pemanfaatan sumber daya perusahaan ke arah yang lebih efektif dan efisien, yang pada gilirannya akan turut membantu terciptanya pertumbuhan atau perkembangan ekonomi nasional;
2. Good Corporate Governance dapat membantu perusahaan dan perekonomian nasional, dalam hal ini menarik modal investor dengan biaya yang lebih rendah melalui perbaikan kepercayaan investor dan kreditur domestik maupun internasional;
3. Membantu pengelolaan perusahaan dalam memastikan/menjamin bahwa perusahaan telah taat pada ketentuan, hukum, dan peraturan;
4. Membangun manajemen dan Corporate Board dalam pemantauan penggunaan aset perusahaan;
5. Mengurangi korupsi.

Tunggal dan Tunggal (2002) menyatakan bahwa manfaat penerapan *good corporate governance*, sebagai berikut:

1. Perbaikan dalam komunikasi;
2. Minimalisasi potensial benturan;
3. Fokus pada strategi-strategi utama;
4. Peningkatan dalam produktivitas dan efisiensi;
5. Kestinambungan manfaat (sustainability of benefits);
6. Promosi citra korporat (corporate image);

7. Peningkatan kepuasan pelanggan;
8. Perolehan kepercayaan investor;
9. Dapat mengukur target kinerja manajemen perusahaan.

Dengan demikian, *good corporate governance* dapat memberikan manfaat dalam pengelolaan organisasi atau perusahaan menjadi lebih demokratis karena melibatkan partisipasi dan banyak kepentingan, lebih *accountable*, dan lebih transparan serta dapat meningkatkan keyakinan kepada perusahaan atau organisasi dapat mengembangkan manfaat tersebut dalam waktu jangka panjang.

5.4 Tujuan Penerapan Good Corporate Governance

Good Corporate Governance merupakan proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis dan akuntabilitas perusahaan dengan tujuan utama mempertinggi nilai saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholders lain.

Menurut Aldridge (2005), bahwa ada 5 (lima) tujuan utama dalam penerapan *good corporate governance*, yaitu:

1. Melindungi hak dan kepentingan pemegang saham;
2. Melindungi hak dan kepentingan para anggota stakeholders non-pemegang saham;
3. Meningkatkan nilai perusahaan dan para pemegang saham;
4. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dewan pengurus atau board of directors dan manajemen perusahaan;
5. Meningkatkan mutu hubungan board of directors dengan manajemen senior perusahaan.

Berdasarkan pendapat tersebut, tujuan dalam menerapkan *good corporate governance* adalah untuk melindungi kepentingan pemegang saham dan pihak-pihak yang terkait dalam pengelolaan perusahaan agar perusahaan dapat melaksanakan kegiatannya dengan efektif dan efisien sehingga dapat meningkatkan nilai saham dan kepercayaan publik terhadap perusahaan.

5.5 Tahapan dalam Penerapan Good Corporate Governance

Dalam pelaksanaan penerapan *good corporate governance* di perusahaan adalah penting bagi perusahaan untuk melakukan pentahapan yang cermat berdasarkan analisis atas situasi dan kondisi perusahaan, dan tingkat kesiapannya, sehingga penerapan *good corporate governance* dapat berjalan lancar dan mendapatkan dukungan dari seluruh unsur di dalam perusahaan.

Pada umumnya perusahaan-perusahaan yang telah berhasil dalam menerapkan *good corporate governance* menggunakan pentahapan berikut (Chinn, 2000)

1. Tahap persiapan

- Awareness building; membangun kesadaran akan pentingnya good corporate governance dan membangun komitmen bersama dalam penerapannya. Upaya ini dapat dilakukan dengan memakai tenaga ahli independen dari luar melalui seminar, lokakarya, dan diskusi kelompok.;
- Good Corporate Governance Assessment; mengukur/memetakan kesiapan perusahaan saat ini dalam penerapan good corporate governance. Langkah ini penting untuk menentukan infrastruktur dan struktur perusahaan/organisasi yang dibutuhkan untuk kesuksesan penerapan good corporate governance;
- Good Corporate Governance manual building; Penyusunan manual dapat dibantu oleh tenaga ahli independen dari luar perusahaan/organisasi. Manual dapat dibedakan menjadi manual untuk organ-organ perusahaan dan manual untuk keseluruhan anggota perusahaan/organisasi. Secara umum harus mencakup: Kebijakan good corporate governance perusahaan/organisasi, Pedoman good corporate governance bagi organ-organ perusahaan/organisasi, pedoman perilaku, audit committee charter, kebijakan disclosure dan transparansi, Kebijakan dan kerangka manajemen risiko, serta roadmap implementasi.

2. Tahap implementasi.

Setelah perusahaan memiliki good corporate governance manual, langkah selanjutnya adalah memulai implementasi di perusahaan. Tahap ini terdiri atas 3 langkah utama yakni:

- Sosialisasi, diperlukan untuk memperkenalkan kepada seluruh perusahaan berbagai aspek yang terkait dengan implementasi good corporate governance khususnya mengenai pedoman penerapan good corporate governance. Upaya sosialisasi perlu dilakukan dengan suatu tim khusus yang dibentuk untuk itu, dan langsung berada di bawah pengawasan direktur utama atau salah satu direktur yang ditunjuk sebagai good corporate governance champion di perusahaan.
- Implementasi, yaitu kegiatan yang dilakukan sejalan dengan pedoman good corporate governance yang ada, berdasar roadmap yang telah disusun. Implementasi harus bersifat top down approach yang melibatkan dewan komisaris dan direksi perusahaan. Implementasi hendaknya mencakup pula upaya manajemen perubahan (change management) guna mengawal proses perubahan yang ditimbulkan oleh implementasi good corporate governance.
- Internalisasi, yaitu tahap jangka panjang dalam implementasi. Internalisasi mencakup upaya-upaya untuk memperkenalkan good corporate governance di dalam seluruh proses bisnis perusahaan kerja, dan berbagai peraturan perusahaan. Dengan upaya ini dapat dipastikan bahwa penerapan good corporate governance bukan sekedar di permukaan atau sekedar suatu kepatuhan yang bersifat superficial, tetapi benar-benar tercermin dalam seluruh aktivitas perusahaan.

3. Tahap Evaluasi

Tahap evaluasi adalah tahap yang dilakukan secara teratur dari waktu ke waktu untuk mengukur sejauh mana efektivitas good corporate governance yang telah dilakukan. Tahap ini bisa dibantu oleh pihak independen untuk melakukan audit implementasi dan scoring atas

praktik good corporate governance yang telah dilaksanakan. Evaluasi ini membantu perusahaan/ organisasi dalam memetakan kembali kondisi, situasi, dan pencapaian perusahaan/organisasi dalam implementasi good corporate governance dalam rangka upaya perbaikan di masa depan, termasuk upaya-upaya perbaikan berdasarkan rekomendasi dari tim penilai/scoring pelaksanaan good corporate governance.

Menurut Sutedi (2011) bahwa semakin baik *corporate governance* yang dimiliki suatu perusahaan maka diharapkan semakin baik pula kinerja dari perusahaan tersebut, karena *corporate governance* merupakan salah satu elemen kunci dalam meningkatkan efisiensi ekonomis, yang meliputi serangkaian hubungan antara manajer perusahaan, dewan direksi, para pemegang saham dan stakeholders lainnya.

5.6 Pedoman dalam Penerapan Good Corporate Governance

Dalam menerapkan *good corporate governance* diperlukan pedoman yang mengatur atau mengelola seluruh kegiatan perusahaan dan manajemen perusahaan agar bisnis perusahaan dapat meningkatkan nilai, melindungi kepentingan *stakeholders*, dan menjaga kepercayaan masyarakat sebagai lembaga intermediasi dan kepercayaan.

Sutedi (2011) menyampaikan pedoman dalam penerapan *good corporate governance* yang baik dalam suatu perusahaan yang dikeluarkan oleh *The Organization for Economic and Development* (OECD), yaitu:

1. Perlindungan terhadap hak-hak dalam corporate governance harus mampu melindungi hak-hak para pemegang saham, termasuk pemegang saham minoritas. Hak-hak tersebut mencakup hal-hal dasar pemegang saham, yaitu:
 - Hak untuk memperoleh jaminan keamanan atas metode pendaftaran kepemilikan;

- Hak untuk mengalihkan dan memindahtangankan kepemilikan saham;
 - Hak untuk memperoleh informasi yang relevan tentang perusahaan secara berkala dan teratur;
 - Hak untuk ikut berpartisipasi dan memberikan suara dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS);
 - Hak untuk memilih anggota dewan komisaris dan direksi;
 - Hak untuk memperoleh pembagian laba (profit) perusahaan.
2. Perlakuan yang setara terhadap seluruh pemegang saham (the equitable treatment of shareholders), termasuk pemegang saham minoritas dan asing. Selain itu, mengharuskan anggota dewan komisaris untuk terbuka agar menghindari benturan atau konflik kepentingan (conflict of interest).
 3. Peranan Pemangku kepentingan berkaitan dengan perusahaan (the role of stakeholders), yaitu harus memberikan pengakuan terhadap hak-hak Pemangku kepentingan, sebagaimana ditentukan oleh undang-undang dan mendorong kerja sama yang aktif antara perusahaan dengan Pemangku kepentingan dalam rangka menciptakan lapangan kerja, kesejahteraan, serta kesinambungan usaha (going concern).
 4. Pengungkapan dan transparansi (disclosure and transparency), yaitu harus menjamin adanya pengungkapan yang tepat waktu dan akurat untuk setiap permasalahan yang berkaitan dengan perusahaan. Pengungkapan tersebut mencakup informasi mengenai kondisi keuangan, kinerja, kepemilikan, dan pengelolaan perusahaan. Informasi yang diungkapkan harus disusun, diaudit, dan disajikan sesuai dengan standar yang berkualitas tinggi serta meminta auditor eksternal yang independen melakukan audit atas laporan keuangan.
 5. Akuntabilitas dewan komisaris (board of directors). Kerangka corporate governance harus menjamin adanya pedoman strategis perusahaan, pemantauan yang efektif terhadap manajemen yang dilakukan oleh dewan komisaris, dan akuntabilitas dewan komisaris terhadap perusahaan dan pemegang saham;

6. Tanggung jawab dewan komisaris atau direksi (the responsibilities of the board), yaitu harus menjamin adanya pedoman strategis perusahaan, pengawasan yang efektif terhadap manajemen oleh dewan komisaris terhadap perusahaan dan pemegang saham.

5.7 Kendala dalam Penerapan Good Corporate Governance

Corporate governance pada dasarnya merupakan sistem atau mekanisme hak, proses, kontrol secara keseluruhan baik internal maupun eksternal atas manajemen sebuah entitas bisnis dengan tujuan melindungi kepentingan semua *stakeholders*. *Good Corporate Governance* adalah sistem yang dipergunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan perusahaan. Tantangan terkini yang dihadapi dalam penerapan *good corporate governance* adalah masih belum dipahaminya secara luas prinsip-prinsip dan praktik *good corporate governance* oleh komunitas bisnis dan publik pada umumnya (Daniri, 2005).

Kajian Pricewaterhouse Coopers yang dimuat di dalam *Report on Institutional Investor Survey* Tahun 2002 menempatkan Indonesia di urutan paling bawah bersama China dan India dengan nilai 1,96 untuk transparansi dan keterbukaan. (Kaihatu, 2006). Pernyataan ini mengisyaratkan bahwa pelaksanaan *good governance* masih belum terlaksana dengan baik.

Lebih lanjut Kaihatu (2006) menjelaskan bahwa dengan bergulirnya reformasi *corporate governance* ternyata masih menyisakan hal-hal strategis yang harus dikaji, seperti kesesuaian dan sinkronisasi berbagai peraturan perundangan yang terkait. Di samping itu, dengan pelaksanaan otonomi daerah menimbulkan permasalahan dalam kerangka regulasi, yaitu pemberlakuan undang-undang otonomi daerah yang cenderung kebablasan tanpa diikuti dengan kesadaran dan pemahaman *good governance* itu sendiri.

Wibowo (2012) menyatakan kendala yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan dalam mewujudkan *good corporate governance* dapat dibagi tiga, yaitu:

1. Kendala internal, yaitu meliputi kurangnya komitmen dari pimpinan dan karyawan perusahaan, rendahnya tingkat pemahaman dari pimpinan dan karyawan perusahaan tentang good corporate governance, kurangnya panutan atau teladan yang diberikan oleh pimpinan, belum adanya budaya perusahaan yang mendukung terwujudnya good corporate governance, serta belum efektifnya sistem pengendalian internal (Djarmiko, 2004).
2. Kendala eksternal, yaitu dalam pelaksanaan corporate governance sangat terkait dengan perangkat hukum, aturan dan penegakan hukum (law-enforcement);
3. Kendala yang berasal dari struktur kepemilikan, yaitu yang berasal persentase kepemilikan dalam saham, kepemilikan terhadap perusahaan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu kepemilikan yang terkonsentrasi dan kepemilikan yang menyebar. Kepemilikan yang terkonsentrasi terjadi pada saat suatu perusahaan dimiliki secara dominan oleh seseorang atau sekelompok orang saja. Kepemilikan yang menyebar terjadi pada saat suatu perusahaan dimiliki oleh pemegang saham yang banyak dengan jumlah saham yang kecil-kecil.

Sedangkan, Kaihatu (2006) menyatakan ada dua faktor yang menyebabkan permasalahan dalam penerapan *corporate governance* di Indonesia, yaitu:

1. Mekanisme pengendalian perusahaan Indonesia masih termasuk yang paling lemah. Pasar masih didominasi oleh sejumlah kecil konglomerat yang memiliki potensi dengan rezim kekuasaan. Baik untuk BUMN maupun perusahaan-perusahaan yang memiliki koneksi politik yang kuat, pengembangan strategi dan posisi kompetitif tidak didasarkan pada efisiensi dan kinerja finansial, tetapi berdasarkan jaringan hubungan personal dengan struktur kekuasaan.
2. Korupsi di Indonesia tergolong sangat akut. Korupsi di lembaga-lembaga pemerintahan dan di lembaga-lembaga peradilan membuat penegakan hukum yang terkait dengan perusahaan nyaris belum nampak, walaupun belakangan ini sudah mulai ada titik terang.

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat dinyatakan bahwa kendala yang dihadapi dalam penerapan *good corporate governance* karena perusahaan-perusahaan di Indonesia belum sepenuhnya memiliki *corporate culture*, wawasan pengelola yang masih kurang sehingga pengelolaannya belum dilakukan secara benar, pengaruh otonomi daerah yang menimbulkan 'raja-raja. kecil sehingga kesadaran dalam penerapan *good governance* masih kurang.

Bab 6

Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Nilai Perusahaan

6.1 Pendahuluan

Dalam mempertahankan bisnis perusahaan yang selalu bergejolak dan penuh ketidakpastian seperti saat ini, perusahaan membutuhkan tata kelola yang baik. Tata kelola yang baik atau sering kita kenal dengan istilah *good corporate governance* merupakan isu yang mulai dikenal saat ini. *Corporate governance* adalah suatu sistem yang terdiri atas fungsi-fungsi yang dijalankan oleh pihak-pihak yang berkepentingan untuk memaksimalkan penciptaan nilai perusahaan sebagai entitas ekonomi maupun entitas sosial melalui penerapan prinsip-prinsip dasar yang berterima umum (M. Hamdani, 2016). Melindungi kepentingan pemilik perusahaan (pemegang saham) merupakan tujuan utama dari *Good Corporate Governance* (GCG). GCG turut membantu terciptanya hubungan yang kondusif dan dapat dipertanggungjawabkan di antara elemen dalam perusahaan yaitu dewan komisaris, dewan direksi dan para pemegang saham dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan. Hal tersebut menuntut adanya pertanggungjawaban manajemen kepada dewan komisaris dan adanya

pertanggungjawaban dewan komisaris kepada pemegang saham. Dalam paradigma ini, dewan komisaris berada pada posisi untuk memastikan bahwa manajemen telah benar-benar bekerja demi kepentingan perusahaan sesuai strategi yang ditetapkan serta menjaga kepentingan pemegang saham yaitu untuk meningkatkan nilai ekonomis perusahaan (Hamdani, 2016).

Perkembangan terbaru membuktikan bahwa manajemen tidak cukup hanya memastikan bahwa proses pengelolaan manajemen berjalan dengan efisien. Namun diperlukan instrumen baru, *good corporate governance* (GCG) untuk memastikan bahwa manajemen berjalan dengan baik. *Good corporate governance* (GCG) diperlukan untuk mendorong terciptanya pasar yang efisien, transparan dan konsisten dengan peraturan perundang-undangan. GCG merupakan salah satu pilar dalam sistem ekonomi pasar. GCG berkaitan erat dengan kepercayaan baik terhadap perusahaan yang melaksanakannya maupun terhadap iklim usaha di suatu negara (Hamdani, 2016).

GCG tidak hanya sebuah sistem, namun lebih jauh GCG adalah sebuah proses dan struktur yang diterapkan dalam menjalankan perusahaan, dengan tujuan meningkatkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan memperhatikan seluruh pemangku kepentingan. GCG juga sebagai pengaturan dan hubungan institusional yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan. Penerapan GCG diharapkan dapat menunjang stabilitas ekonomi yang berkesinambungan, sehingga tercipta iklim usaha yang kondusif (Hamdani, 2016).

6.2 Good Corporate Governance

Pada dasarnya isu tentang *corporate governance* dilatarbelakangi oleh *agency theory* yang menyatakan permasalahan *agency* muncul ketika pengelolaan suatu perusahaan terpisah dari kepemilikannya. Pemilik sebagai pemasok modal perusahaan mendelegasikan wewenangnya atas pengelolaan perusahaan kepada *professional managers*. Akibatnya, kewenangan untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki perusahaan sepenuhnya ada di tangan eksekutif. Hal itu menimbulkan kemungkinan terjadinya moral *hazard* di mana manajemen tidak bertindak yang terbaik untuk kepentingan pemilik karena adanya perbedaan kepentingan (*conflict of interest*). Manajer dengan informasi yang dimilikinya bisa bertindak hanya untuk menguntungkan dirinya sendiri dengan mengorbankan kepentingan pemilik karena manajer memiliki

informasi perusahaan yang tidak dimiliki pemilik (*asymmetry information*). Hal ini akan memengaruhi kinerja perusahaan dan menghilangkan kepercayaan investor terhadap pengembalian (*return*) atas investasi yang telah mereka tanam pada perusahaan tersebut (Sunardi, 2019).

Menurut *Cadbury Committee of United Kingdom*, *good corporate governance* adalah sistem yang mengatur hubungan antara pengurus perusahaan, pemegang saham, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, dan pemegang kepentingan internal maupun eksternal yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka. Selain itu, definisi lain menyebutkan bahwa *good corporate governance* adalah suatu sistem pengendalian internal perusahaan yang memiliki tujuan utama mengelola risiko yang signifikan guna memenuhi tujuan bisnisnya melalui pengamanan aset perusahaan dan meningkatkan nilai investasi pemegang saham dalam jangka panjang.

Gray and Radebaugh menggambarkan sebuah mekanisme *corporate governance* yang dibagi ke dalam dua struktur. Mekanisme merupakan suatu aturan main, prosedur dan hubungan yang jelas antara pihak yang mengambil keputusan dengan pihak yang melakukan kontrol terhadap keputusan tersebut. Pertama adalah struktur mekanisme pengendalian internal perusahaan. Pihak-pihak yang terlibat dalam mekanisme internal ini adalah *agent* dan *principal* yang terdiri komposisi *board of directors* dan *executive manager* di dalam perusahaan. Struktur yang kedua adalah struktur mekanisme pengendalian eksternal. Struktur mekanisme pengendalian eksternal terdiri dari *stakeholder* yang berkepentingan dan berhubungan dengan perusahaan antara lain pasar modal, pasar uang, auditor, paralegal dan regulator. Struktur mekanisme pengendalian eksternal merupakan mekanisme pengendalian yang dibentuk pihak dari luar perusahaan (Sunardi, 2019).

Adapun tujuan penerapan *good corporate governance* suatu perusahaan adalah sebagai berikut (Fatimah, Mardani and Wahono, 2019):

1. Mengembangkan dan meningkatkan nilai perusahaan.
2. Mengelola sumber daya dan risiko secara lebih efektif dan efisien.
3. Meningkatkan disiplin dan tanggung-jawab dari organ perusahaan demi menjaga kepentingan para *Shareholder* dan *Stakeholder* perusahaan.
4. Meningkatkan kontribusi perusahaan (khususnya perusahaan perusahaan pemerintah) terhadap perekonomian nasional.

5. Meningkatkan investasi nasional.
6. Menyukseskan program privatisasi perusahaan-perusahaan pemerintah.

Prinsip *Good Corporate Governance* salah satu pilar penting dalam penerapan *good corporate governance* di perusahaan yang merupakan komitmen penuh dari seluruh tingkatan manajemen perusahaan untuk melaksanakan ketentuan tersebut. Maka dari itu seluruh karyawan wajib untuk menjunjung tinggi prinsip *good corporate governance*.

Dalam penerapannya, prinsip-prinsip yang mengatur *good corporate governance*, di antaranya: seperti *Transparency*, *Accountability*, *Responsibility*, *Independency* dan *Fairness* (TARIF) seperti dijabarkan sebagai berikut (Sunardi, 2019):

1. *Transparency* (Transparansi) yaitu keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang material dan relevan serta keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan.
2. *Accountability* (Akuntabilitas) merupakan kejelasan fungsi, struktur, sistem, dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.
3. *Responsibility* (Pertanggungjawaban) yaitu adanya kesesuaian kepatuhan di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundangan yang berlaku.
4. *Independency* (Independensi) yaitu pengelolaan perusahaan secara profesional tanpa pengaruh/tekanan dari pihak manapun.
5. *Fairness* (Kesetaraan dan Kewajaran) yaitu keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak stakeholders yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku. Prinsip ini menekankan bahwa semua pihak baik pemegang saham minoritas maupun asing harus diperlakukan sama atau setara.

6.3 Nilai Perusahaan

Nilai perusahaan merupakan kondisi tertentu yang telah dicapai oleh suatu perusahaan dan nilai perusahaan sebagai gambaran dari kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan” (Sunardi, 2017). Tujuan utama perusahaan menurut *theory of the firm*, adalah untuk memaksimalkan kekayaan atau nilai perusahaan (value of the firm). Memaksimalkan nilai perusahaan sangat penting artinya bagi suatu perusahaan, karena dengan memaksimalkan nilai perusahaan berarti juga memaksimalkan kemakmuran pemegang saham yang merupakan tujuan utama perusahaan (Sunardi, 2019). Memaksimalkan nilai perusahaan sangat penting artinya bagi keberlangsungan bisnis sebab hal ini akan menjadi persepsi bagi investor terhadap tingkat keberhasilan perusahaan yang sering dikaitkan dengan harga saham. Harga saham yang tinggi membuat nilai perusahaan tinggi juga. Tingginya nilai saham dapat meningkatkan kepercayaan pasar, tidak hanya terhadap kinerja perusahaan saat ini, namun juga pada prospek perusahaan di masa mendatang. Nilai perusahaan tercermin dalam nilai pasar dari suatu ekuitas perusahaan dan nilai pasar utang. Peluang investasi di masa mendatang juga akan mendorong kenaikan nilai perusahaan. Peluang investasi membutuhkan tambahan dana sehingga keputusan perusahaan untuk menambah modal dalam bentuk saham baru dan/atau utang akan meningkatkan nilai perusahaan (Wardana, 2019).

Adanya peluang investasi dapat memberikan sinyal positif tentang pertumbuhan perusahaan di masa yang akan datang, sehingga akan meningkatkan harga saham, dengan meningkatnya harga saham maka nilai perusahaan juga akan meningkat (Arizki, Masdupi and Zulvia, 2019). Untuk dapat memaksimalkan nilai perusahaan tersebut maka perusahaan atau pengelola dihadapkan pada keputusan keuangan yang meliputi keputusan investasi, keputusan pendanaan dan keputusan pengelolaan keuangan serta pembagian keuntungan atas dividen dari hasil keuntungan atau profit perusahaan (Sunardi, 2019).

6.4 Teori Nilai Perusahaan

Nilai perusahaan dapat diukur dengan tiga pendekatan, yaitu laba bersih (net profit approach), pendekatan pendapatan operasi bersih (net operating income approach), dan pendekatan tradisional (traditional approach). Pendekatan pertama merupakan pendekatan laba bersih memiliki asumsi bahwa biaya modal saham (cost of equity) dan biaya hutang (cost of debt) dianggap konstan sehingga perusahaan dapat meningkatkan utang. Kenaikan utang membuat biaya modal rata-rata mengalami penurunan mendekati biaya utang dan mengalami peningkatan setelah mencapai pada level tertentu, dan kondisi ini meningkatkan nilai perusahaan. Pendekatan kedua menggunakan asumsi bahwa biaya rata-rata modal dan biaya utang tetap sehingga biaya modal mengalami peningkatan sejalan dengan meningkatnya utang karena risiko yang dihadapi perusahaan semakin tinggi. Pengambil keputusan tidak mempertimbangkan biaya modal rata-rata karena konstan sepanjang masa, dan kondisi ini tidak meningkatkan nilai perusahaan. Pendekatan ketiga memiliki asumsi bahwa perusahaan mempunyai struktur modal yang optimal ketika nilai perusahaan maksimum atau struktur modal yang membuat biaya modal rata-rata menjadi minimum. Kejadian ini bisa terjadi karena risiko perusahaan sampai level tertentu tidak mengalami perubahan. Nilai perusahaan mengalami peningkatan, dan sampai pada level tertentu terjadi struktur modal yang optimal dan selanjutnya akan menurunkan nilai perusahaan (Setiawan and Sugiyanto, 2021).

Duran pada tahun 1952, memperkenalkan teori nilai perusahaan yang dikaitkan dengan teori struktur keuangan. Teori nilai perusahaan memandang perusahaan sebagai satu set kontrak antara banyak pihak, di mana struktur keuangan perusahaan mempunyai pengaruh cukup besar terhadap nilai perusahaan. Ide dari teori nilai perusahaan adalah pembuat keputusan mempunyai reaksi yang sama maupun berbeda terhadap perusahaan yang menggunakan utang dalam struktur modalnya. Struktur modal memiliki tiga komponen, yaitu (1) modal yang memiliki bunga (utang), (2) modal saham biasa, dan (3) modal saham preferen. Variabel-variabel yang memengaruhi nilai perusahaan adalah biaya modal (cost of capital) dan biaya utang (cost of debt) (Setiawan and Sugiyanto, 2021).

6.5 Menilai Perusahaan dari Lima Metode

Tidak ada nilai perusahaan yang sama, karena setiap investor memiliki cara pandang yang berbeda dalam merespons informasi-informasi terkait dengan kinerja perusahaan ataupun perubahan kondisi perekonomian. Dalam hal itu, terdapat lima jenis nilai perusahaan berdasarkan metode penghitungan yang digunakan, yaitu sebagai berikut (Wardana, 2019):

1. Nilai nominal
Nilai nominal adalah nilai yang tercantum secara formal dalam anggaran dasar perseroan, disebutkan secara eksplisit dalam neraca perusahaan, dan juga ditulis secara jelas dalam surat saham kolektif.
2. Nilai pasar
Nilai pasar sering disebut kurs adalah harga yang terjadi dari proses tawar-menawar di pasar saham. Nilai ini hanya bisa ditentukan jika saham perusahaan dijual di pasar saham.
3. Nilai intrinsik
Nilai intrinsik merupakan konsep yang paling abstrak karena mengacu kepada perkiraan nilai riil suatu perusahaan. Nilai perusahaan dalam konsep nilai intrinsik ini bukan sekedar harga dari sekumpulan aset, melainkan nilai perusahaan sebagai entitas bisnis yang memiliki kemampuan menghasilkan keuntungan di kemudian hari.
4. Nilai buku
Nilai buku adalah nilai perusahaan yang dihitung dengan dasar konsep akuntansi. Secara sederhana dihitung dengan membagi selisih antara total aset dan total utang dengan jumlah saham yang beredar.
5. Nilai likuidasi
Nilai likuidasi adalah nilai jual seluruh aset perusahaan setelah dikurangi semua kewajiban yang harus dipenuhi. Nilai likuidasi dapat dihitung dengan cara yang sama dengan menghitung nilai buku, yaitu berdasarkan neraca performa yang disiapkan ketika suatu perusahaan akan dilikuidasi.

6.6 Good Corporate Governance dan Pencapaian Nilai Perusahaan

Hasil survei yang dilakukan oleh Credit Lyonnais Securities Asia (CLSA) pada tahun 2001 menunjukkan bahwa GCG memiliki keterkaitan erat dengan kinerja perusahaan yang berdampak pada nilai perusahaan. Perusahaan yang masuk peringkat 100 teratas dalam penerapan corporate governance (CG) atau sekitar 20% memiliki rasio-rasio keuangan yang sangat baik dan memiliki tingkat harga saham yang tinggi. Apabila dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menerapkan CG nilainya jauh lebih tinggi (Hamdani, 2016).

Penerapan GCG memiliki peran penting dalam meningkatkan kesejahteraan para pemilik dan memaksimalkan kekayaan pemegang saham melalui peningkatan nilai perusahaan. Setidaknya upaya peningkatan nilai perusahaan dapat dicapai melalui peningkatan laba yang maksimal. Dengan laba yang diperoleh setidaknya perusahaan dapat memberikan dividen kepada para pemegang saham, meningkatkan pertumbuhan dan mempertahankan eksistensi perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut, dibutuhkan konsistensi terutama dalam penerapan GCG (Hamdani, 2016).

Penerapan GCG juga merupakan suatu tuntutan agar persaingan global yang semakin keras tidak sampai menindas banyak perusahaan yang ada. Karena, pada dasarnya prinsip-prinsip dasar dari GCG mempunyai tujuan agar kinerja suatu perusahaan memiliki kemajuan yang lebih condong kepada serangkaian pola perilaku perusahaan yang diukur dengan kinerja, pertumbuhan, struktur pembiayaan, perlakuan terhadap para pemegang saham, dan juga stakeholders yang dapat menjadikan sebagai dasar analisis dalam mengkaji corporate governance di suatu perusahaan dengan memenuhi transparansi dan akuntabilitas di dalam pengambilan keputusan yang sistematis dapat digunakan sebagai dasar dari pengukuran yang lebih akurat tentang kinerja perusahaan (Hapsari, 2019).

Seperti hasil riset dari *The Indonesian Institute for Corporate Governance* (IICG) pada tahun 2002 ditemukan bahwa yang menjadi alasan utama dari perusahaan untuk menerapkan GCG adalah kepatuhan terhadap peraturan, karena perusahaan yakin bahwa implementasi GCG adalah bentuk lain dari penegakan etika bisnis dan etika kerja yang dijadikan komitmen perusahaan sejak dulu, dan implementasi dari GCG ini memiliki hubungan dengan peningkatan citra dari perusahaan. Sehingga, perusahaan yang mempraktikkan

GCG akan mengalami perbaikan citra dan peningkatan nilai perusahaan (Hapsari, 2019).

Terkait penerapan GCG, terdapat beberapa kendala yang mungkin dirasakan oleh perusahaan dalam pencapaian kinerja perusahaan yang berdampak pada nilai perusahaan, antara lain sebagai berikut (Hamdani, 2016):

1. Perlunya kemampuan perusahaan untuk mengelola sumber daya yang dimilikinya secara efektif dan efisien yang mencakup seluruh bidang aktivitas antara lain sumber daya manusia, akuntansi, manajemen, pemasaran dan produksi.
2. Konsistensi terhadap sistem pemisahan antara manajemen dan pemegang saham, sehingga secara praktis perusahaan mampu meminimalkan konflik kepentingan yang mungkin terjadi antara manajemen perusahaan dan pemegang saham.
3. Perlunya kemampuan perusahaan untuk menciptakan kepercayaan pada penyandang dana dari pihak eksternal, bahwa dana pihak tersebut digunakan secara efektif dan efisien serta memastikan bahwa manajemen bertindak yang terbaik untuk kepentingan perusahaan.

Guna mengatasi kendala-kendala tersebut, maka perusahaan perlu memiliki suatu sistem tata kelola perusahaan atau GCG yang mampu memberikan perlindungan efektif kepada para pemegang saham dan pihak kreditur, sehingga mereka yakin terhadap perolehan keuntungan dari investasinya dengan wajar dan bernilai tinggi. Selain itu, perusahaan dapat menjamin terpenuhinya kepentingan karyawan serta perusahaan itu sendiri.

6.7 Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Nilai Perusahaan

Corporate governance muncul karena terjadi pemisahan antara kepemilikan dengan pengendalian perusahaan, atau seringkali dikenal dengan istilah masalah *theory agency*. Permasalahan keagenan dalam hubungannya antara pemilik modal dengan manajer adalah sulitnya pemilik dalam memastikan bahwa dana yang ditanamkan tidak diambil alih atau diinvestasikan pada

proyek yang tidak menguntungkan, sehingga tidak mendatangkan return, sehingga dibutuhkan corporate governance untuk mengurangi permasalahan keagenan antara pemilik dan manajer (Setiawan and Sugiyanto, 2021).

Good Corporate Governance merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja pasar (nilai perusahaan). Semakin baik dalam penerapan *Good Corporate Governance*, maka perusahaan dapat mengurangi kesempatan manajer melakukan tindakan yang merugikan investor. Semakin tinggi tingkat implementasi *Good Corporate Governance* semakin tinggi nilai perusahaan yang ditunjukkan (Putra, Ali and Aswan, 2019).

Keberadaan *Good Corporate Governance* (GCG) dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya secara keseluruhan. Hal ini dikarenakan *Good Corporate Governance* masuk ke dalam proses dan struktur pengelolaan bisnis perusahaan, dan sesuai dengan stakeholder theory, bahwa manajemen sebagai pihak yang dapat dipercaya untuk bertindak dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan publik pada umumnya maupun shareholder pada khususnya. Beberapa hal yang dapat menyebabkan *Good Corporate Governance* berpengaruh pada nilai perusahaan antara lain disebabkan oleh (1) tingginya kesadaran perusahaan untuk menerapkan *Good Corporate Governance* sebagai suatu kebutuhan, bukan sekedar kepatuhan terhadap regulasi yang ada, (2) manajemen perusahaan tertarik dengan manfaat jangka panjang dari penerapan *Good Corporate Governance*, (3) unsur budaya yang berkembang di lingkungan usaha nasional sangat menunjang perkembangan penerapan *Good Corporate Governance*, (4) *Good Corporate Governance* akan lebih dipercaya oleh investor, dan hal tersebut penting bagi pelaksana modal. Tumbuhnya kepercayaan investor kepada perusahaan, dinilai dapat meningkatkan jumlah investor yang masuk ke pasar modal untuk melakukan investasi atau membeli saham perusahaan, sehingga harga saham perusahaan akan menjadi naik, dan nilai perusahaan pun akan semakin tinggi (Putra, Ali and Aswan, 2019).

Bab 7

Kinerja Organisasi dan Good Corporate Governance (GCG)

7.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan oleh para cendekiawan sebagai “penampilan”, “unjuk kerja”, atau “prestasi” (Keban, 2004). Secara etimologis, kinerja adalah sebuah kata yang dalam bahasa Indonesia berasal dari kata dasar “kerja” yang menerjemahkan kata dari bahasa asing prestasi, bisa pula berarti hasil kerja. Sehingga pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan (www.wikipedia.com). Berbeda dengan Bernardin dan Russel (1993) dalam Keban (2004) mengartikan kinerja sebagai *the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*. Dalam definisi ini, aspek yang ditekankan oleh kedua pengarang tersebut adalah catatan tentang *outcome* atau hasil akhir yang diperoleh setelah suatu pekerjaan atau aktivitas dijalankan selama kurun waktu tertentu. Dengan demikian kinerja hanya mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh seorang pegawai selama periode tertentu dan tidak termasuk karakteristik pribadi pegawai yang dinilai (Julyanthry et al., 2020; B. Purba, Sudarmanto, et al., 2020; Halim et al., 2021; Kurniullah et al., 2021; Negara et al., 2021; Sahir et al., 2021; Wirapraja et al., 2021).

Sedangkan Prawirosentono (1999) mendefinisikan kinerja sebagai performance, yaitu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (S. Purba, Revida, et al., 2020)(Sudarso, Purba, et al., 2020)(Ferinia et al., 2020)(Sherly et al., 2020)(Parinduri et al., 2020)(B. Purba, Marzuki, et al., 2020).

Definisi kinerja organisasi yang dikemukakan oleh Bastian dalam Nogi (2005) sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut. Senada dengan pendapat Bastian dalam Nogi tersebut, *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy* Tahun 2003 dalam Keban (2004), juga menyebutkan kinerja dapat memberikan gambaran tentang seberapa jauh organisasi mencapai hasil ketika dibandingkan dengan pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan. Dari beberapa definisi di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu capaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau aktivitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu (B. Purba, Gaspersz, et al., 2020; B. Purba, Marzuki, et al., 2020; Sudarmanto et al., 2020; Sudarso, Kurniullah, et al., 2020; Sisca et al., 2021).

7.2 Faktor Yang Memengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan suatu capaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau aktivitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu yang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dalam Keban (2004) untuk melakukan kajian secara lebih mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas penilaian kinerja di Indonesia, maka perlu melihat beberapa faktor penting sebagai berikut:

1. Kejelasan tuntutan hukum atau peraturan perundangan untuk melakukan penilaian secara benar dan tepat. Dalam kenyataannya, orang menilai secara subjektif dan penuh dengan bias tetapi tidak ada

suatu aturan hukum yang mengatur atau mengendalikan perbuatan tersebut.

2. Manajemen sumber daya manusia yang berlaku memiliki fungsi dan proses yang sangat menentukan efektivitas penilaian kinerja. Aturan main menyangkut siapa yang harus menilai, kapan menilai, kriteria apa yang digunakan dalam sistem penilaian kinerja sebenarnya diatur dalam manajemen sumber daya manusia tersebut. Dengan demikian manajemen sumber daya manusia juga merupakan kunci utama keberhasilan sistem penilaian kinerja.
3. Kesesuaian antara paradigma yang dianut oleh manajemen suatu organisasi dengan tujuan penilaian kinerja. Apabila paradigma yang dianut masih berorientasi pada manajemen klasik, maka penilaian selalu bisa kepada pengukuran tabiat atau karakter pihak yang dinilai, sehingga prestasi yang seharusnya menjadi fokus utama kurang diperhatikan.
4. Komitmen para pemimpin atau manajer organisasi publik terhadap pentingnya penilaian suatu kinerja. Bila mereka selalu memberikan komitmen yang tinggi terhadap efektivitas penilaian kinerja, maka para penilai yang ada di bawah otoritasnya akan selalu berusaha melakukan penilaian secara tepat dan benar.

Menurut Soesilo dalam Nogi (2005), kinerja suatu organisasi dipengaruhi adanya faktor-faktor berikut:

1. Struktur organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang menjalankan aktivitas organisasi;
2. Kebijakan pengelolaan, berupa visi dan misi organisasi;
3. Sumber daya manusia, yang berhubungan dengan kualitas karyawan untuk bekerja dan berkarya secara optimal;
4. Sistem informasi manajemen, yang berhubungan dengan pengelolaan data base untuk digunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi.
5. Sarana dan prasarana yang dimiliki, yang berhubungan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggaraan organisasi pada setiap

aktivitas organisasi (Sari et al., 2020; Mardia et al., 2021; Rasinus et al., 2021).

Selanjutnya Yuwono dkk. dalam Nogi (2005) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dominan memengaruhi kinerja suatu organisasi meliputi upaya manajemen dalam menerjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi dan kepemimpinan yang efektif.

Banyak faktor yang memengaruhi kinerja organisasi baik publik maupun swasta. Secara detail Ruky dalam Nogi (2005) mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi sebagai berikut:

1. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi, semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi kinerja organisasi tersebut;
2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi;
3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan;
4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan;
5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standard dan tujuan organisasi;
6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dan lain-lainnya (Marit et al., 2021; Purba et al., 2021; Tasnim et al., 2021).

Menurut Atmosoeperto, dalam Nogi (2005) mengemukakan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal, secara lebih lanjut kedua faktor tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Faktor eksternal, yang terdiri dari:
 - Faktor politik, yaitu hal yang berhubungan dengan keseimbangan kekuasaan Negara yang berpengaruh pada keamanan dan

ketertiban, yang akan memengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal.

- Faktor ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu system ekonomi yang lebih besar.
 - Faktor sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang di masyarakat, yang memengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.
2. Faktor internal, yang terdiri dari:
- Tujuan organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi.
 - Struktur organisasi, sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada.
 - Sumber Daya manusia, yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan.
 - Budaya Organisasi, yaitu gaya dan identitas suatu organisasi dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra organisasi yang bersangkutan (Ratnasari, SE and Hartati, 2019).

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat banyak faktor yang memengaruhi tingkat kinerja dalam suatu organisasi. Namun secara garis besarnya, faktor yang sangat dominan memengaruhi kinerja organisasi adalah faktor internal (faktor yang datang dari dalam organisasi) dan faktor eksternal (faktor yang datang dari luar organisasi). Setiap organisasi akan mempunyai tingkat kinerja yang berbeda-beda karena pada hakikatnya setiap organisasi memiliki ciri atau karakteristik masing-masing sehingga permasalahan yang dihadapi juga cenderung berbeda tergantung pada faktor internal dan eksternal organisasi (Arianty, 2015).

7.3 Penilaian dan Indikator Kinerja

Menurut Stout dalam Nogi (2005) mengemukakan bahwa pengukuran atau penilaian kinerja organisasi merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (mission accomplishment) melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa maupun suatu proses. Berbeda dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Bastian (2001) dalam Nogi (2005) bahwa pengukuran dan pemanfaatan penilaian kinerja akan mendorong pencapaian tujuan organisasi dan akan memberikan umpan balik untuk upaya perbaikan secara terus menerus.

Secara rinci, Bastian mengemukakan peranan penilaian pengukuran kinerja organisasi sebagai berikut:

1. Memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian prestasi,
2. Memastikan tercapainya skema prestasi yang disepakati,
3. Memonitor dan mengevaluasi kinerja dengan perbandingan antara skema kerja dan pelaksanaannya,
4. Memberikan penghargaan maupun hukuman yang objektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur, sesuai dengan sistem pengukuran yang telah disepakati,
5. Menjadikannya sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi,
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi,
7. Membantu proses kegiatan organisasi,
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan telah dilakukan secara objektif,
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan,
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi (Suryani and FoEh, 2018; Simarmata et al., 2020; Marit et al., 2021),

Begitu pentingnya penilaian kinerja bagi keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuan, maka perlu adanya indikator-indikator pengukuran kinerja yang dipakai secara tepat dalam organisasi tertentu. Menurut Dwiyanto (2006) penilaian kinerja birokrasi publik tidak cukup dilakukan dengan menggunakan indikator yang melekat pada birokrasi itu, seperti efisiensi dan efektivitas,

tetapi juga harus dilihat dari indikator- indikator yang melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan pengguna jasa, akuntabilitas dan responsivitas. Penilaian kinerja dari sisi pengguna jasa menjadi sangat penting karena birokrasi publik juga muncul karena tujuan dan misi birokrasi publik seringkali bukan hanya memiliki stakeholder yang banyak dan memiliki kepentingan yang sering berbenturan satu sama lain menyebabkan birokrasi publik mengalami kesulitan untuk merumuskan misi yang jelas. Akibatnya, ukuran kinerja organisasi publik di mata para stakeholder juga berbeda-beda.

7.4 Indikator Kinerja

McDonald dan Lawton dalam Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2005) mengemukakan indikator kinerja antara lain: *output oriented measures throughput, efficiency, effectiveness*.

Selanjutnya indikator tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Efficiency atau efisiensi adalah suatu keadaan yang menunjukkan tercapainya perbandingan terbaik antara masukan dan keluaran dalam penyelenggaraan pelayanan publik.
2. Effectiveness atau efektivitas adalah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, baik dalam bentuk target, sasaran jangka panjang maupun misi organisasi.

Salim dan Woodward dalam Ratminto dan Septi (2005) mengemukakan indikator kinerja antara lain: *economy, efficiency, effectiveness, equity*. Secara lebih lanjut, indikator tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Economy atau ekonomis adalah penggunaan sumber daya sesedikit mungkin dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik.
2. Efficiency atau efisiensi adalah suatu keadaan yang menunjukkan tercapainya perbandingan terbaik antara masukan dan keluaran dalam penyelenggaraan pelayanan publik.
3. Effectiveness atau efektivitas adalah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, baik itu dalam bentuk target, sasaran jangka panjang maupun misi organisasi.

4. Equity atau keadilan adalah pelayanan publik yang diselenggarakan dengan memperhatikan aspek-aspek pemerataan.

Lenvinne dalam Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2005) mengemukakan indikator kinerja terdiri dari: *responsiveness*, *responsibility*, *accountability*.

1. *Responsiveness* atau responsivitas ini mengukur daya tanggap provider terhadap harapan, keinginan, aspirasi serta tuntutan customers.
2. *Responsibility* atau tanggungjawab adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa jauh proses pemberian pelayanan publik dilakukan dengan tidak melanggar ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan.
3. *Accountability* atau akuntabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran-ukuran eksternal yang ada di masyarakat dan dimiliki oleh stake holders, seperti nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat (Budihardjo, 2011).

Zeithaml, Parasuraman dan Berry dalam Ratminto dan Septi (2005) menjelaskan tentang indikator yang digunakan untuk menilai kinerja organisasi, yang terdiri atas beberapa faktor berikut:

1. *Tangibles* atau ketampakan fisik, artinya ketampakan fisik dari gedung, peralatan, pegawai, dan fasilitas- fasilitas lain yang dimiliki oleh providers.
2. *Reliability* atau reabilitas adalah kemampuan untuk menyelenggarakan pelayanan yang dijanjikan secara akurat.
3. *Responsiveness* atau responsivitas adalah kerelaan untuk menolong customers dan menyelenggarakan pelayanan secara ikhlas.
4. *Assurance* atau kepastian adalah pengetahuan dan kesopanan para pekerja dan kemampuan mereka dalam memberikan kepercayaan kepada customers.
5. *Emphaty* adalah perlakuan atau perhatian pribadi yang diberikan oleh providers kepada customers (Ratnasari, SE and Hartati, 2019).

Sedangkan Kumorotomo dalam Dwiyanto (2006) mengemukakan bahwa untuk menilai kinerja organisasi dapat digunakan beberapa kriteria sebagai pedoman penilaian kinerja organisasi pelayanan publik, antara lain:

1. Efisiensi; Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis. Apabila diterapkan secara objektif, kriteria seperti likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas merupakan kriteria efisiensi yang sangat relevan.
2. Efektivitas; Apakah tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan publik tercapai? Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi, serta fungsi agen pembangunan.
3. Keadilan; Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercukupan atau kepastasan. Keduanya mempersoalkan apakah tingkat efektivitas tertentu, kebutuhan dan nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi. Isu-isu yang menyangkut pemerataan pembangunan, layanan pada kelompok pinggiran dan sebagainya, akan mampu dijawab melalui kriteria ini.
4. Daya Tanggap; Berbeda dengan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan swasta, organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh sebab itu, kriteria organisasi tersebut secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini (Suryani and FoEh, 2018).

Dwiyanto (2006) mengukur kinerja birokrasi publik berdasar adanya indikator yang secara lebih lanjut dijelaskan sebagai berikut:

1. Produktivitas; Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output. Konsep produktivitas dirasa terlalu sempit dan kemudian General Accounting Office (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas

yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

2. Kualitas Layanan; Isu mengenai kualitas layanan cenderung semakin menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik.;
3. Responsivitas; Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidaksiharasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi publik. Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula.
4. Responsibilitas; Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit. Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.
5. Akuntabilitas; Akuntabilitas Publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat public yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks

ini, konsep dasar akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak (Shil, 2008; Budihardjo, 2011).

Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target. Kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Dari berbagai macam indikator pengukuran kinerja yang diungkapkan oleh para pakar di atas, peneliti memilih untuk menggunakan indikator pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh Dwiyanto (2006). Penulis memilih menggunakan teori tentang pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh Dwiyanto (2006) tersebut karena dipandang sesuai, lebih tepat dan lebih mampu mengukur kinerja Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Sleman dalam penerbitan sertifikat tanah. Indikator pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh Dwiyanto (2006) meliputi lima indikator, yaitu produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas. Dari kelima indikator di atas peneliti memilih untuk menggunakan tiga indikator saja yaitu produktivitas, responsivitas, dan akuntabilitas. Ketiga indikator ini dipilih dengan alasan bahwa indikator-indikator ini dirasa telah mewakili dari beberapa indikator yang banyak digunakan untuk menilai kinerja suatu organisasi publik dari dalam dan luar organisasi.

Menurut Dwiyanto (2006) konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi tetapi juga efektivitas pelayanan. Dengan demikian produktivitas dapat digunakan untuk mengukur kinerja dari dalam organisasi. Dalam hal penerbitan sertifikat tanah, produktivitas dari Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Sleman dapat dilihat dari target dan realisasi sertifikasi tanah dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan responsivitas merupakan indikator kinerja yang berorientasi pada proses. Responsivitas ini dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Mengenai akuntabilitas, Dwiyanto (2006) mengemukakan bahwa akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik sebagai suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian penyelenggaraan pelayanan

dengan ukuran nilai-nilai dan norma eksternal yang ada di masyarakat atau yang dimiliki oleh para *stakeholders*. Acuan pelayanan yang digunakan oleh organisasi publik juga dapat menunjukkan tingkat akuntabilitas pemberian pelayanan publik. Acuan pelayanan yang dianggap paling penting oleh suatu organisasi publik adalah dapat merefleksikan pola pelayanan yang dipergunakan yaitu pola pelayanan yang akuntabel yang mengacu pada kepuasan publik sebagai pengguna jasa (Kurniawan, 2013).

7.5 Good Corporate Governance

Good corporate governance adalah seni mengarahkan dan mengendalikan organisasi dengan menyeimbangkan kebutuhan berbagai pemangku kepentingan. Hal ini seringkali melibatkan penyelesaian konflik kepentingan antara berbagai pemangku kepentingan dan memastikan bahwa organisasi dikelola dengan baik, yang berarti bahwa proses, prosedur dan kebijakan dilaksanakan sesuai dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas. Setiap kali berbicara tentang tata kelola perusahaan, harus diingat bahwa organisasi memiliki tugas dan tanggung jawab terhadap pemegang saham dan pemangku kepentingannya dan oleh karena itu harus diatur sesuai dengan hukum dan dengan tetap memperhatikan kepentingan pemangku kepentingan dan pemegang saham (Claessens, 2006; Marit et al., 2021).

Aspek berikutnya dari tata kelola perusahaan adalah bahwa pengertian efisiensi ekonomi harus diikuti saat mengarahkan, mengelola dan mengendalikan organisasi. Misalnya, adalah fakta bahwa perusahaan ada untuk menghasilkan keuntungan dan karenanya profitabilitas dan pendapatan harus menjadi tujuan yang harus diperjuangkan oleh perusahaan. Tentu saja, ini tidak berarti bahwa perusahaan dapat mengambil jalan pintas dalam mengejar keuntungan dan kekuasaan dan karenanya sejalan dengan prinsip-prinsip dalam paragraf sebelumnya, tata kelola perusahaan berarti bahwa perusahaan harus berusaha untuk menghasilkan pendapatan dan menghasilkan keuntungan secara transparan dan akuntabel. Artinya, cara pengelolaan dan pengarahan korporasi harus dilakukan sesuai dengan norma dan prosedur standar yang berlaku pada perilaku etis dan normatif.

Tata Kelola Perusahaan telah menjadi berita selama dekade terakhir ini menyusul serentetan skandal yang melanda perusahaan yang menyebabkan keruntuhan mereka karena salah urus. Hal ini mendorong regulator di seluruh

dunia untuk menerapkan berbagai tindakan dan aturan untuk mengendalikan perilaku perusahaan yang tidak bertanggung jawab yang akan merusak prospek perusahaan dan merugikan pemegang saham dan pemangku kepentingan mereka (Wirapraja et al., 2021).

Secara garis besar, tata kelola perusahaan mencakup asas hak dan perlakuan yang adil dari pemegang saham dan pemangku kepentingan untuk mengikuti perilaku bisnis yang etis serta praktik integritas. Secara ringkas, *Good Corporate Governance* merupakan prinsip-prinsip yang diterapkan oleh perusahaan untuk memaksimalkan nilai perusahaan, meningkatkan kinerja dan kontribusi perusahaan, serta menjaga keberlanjutan perusahaan secara jangka panjang (Ratnasari, SE and Hartati, 2019).

7.6 Tujuan dan Manfaat Good Corporate Governance

Good corporate governance merupakan langkah yang penting dalam membangun kepercayaan pasar (market confidence) dan mendorong arus investasi internasional yang lebih stabil dan bersifat jangka panjang.

Adapun tujuan dari penerapan *Good Corporate Governance* adalah sebagai berikut:

1. Menciptakan nilai tambah (value added) bagi semua pihak yang berkepentingan (stakeholders).
2. Memastikan bahwa sasaran yang ditetapkan telah dicapai.
3. Memastikan bahwa aktiva perusahaan dijaga dengan baik.
4. Memastikan perusahaan menjalankan praktik-praktik usaha yang sehat.
5. Memastikan kegiatan-kegiatan perusahaan bersifat transparan.

Manfaat langsung yang dirasakan perusahaan dengan mewujudkan prinsip-prinsip *good corporate governance* adalah meningkatnya produktivitas dan efisiensi usaha. Manfaat lain adalah meningkatnya kemampuan operasional perusahaan dan pertanggungjawaban kepada publik. Selain itu juga memperkecil praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta konflik kepentingan.

Corporate governance yang baik dapat mendorong pengelolaan organisasi yang lebih demokratis (partisipasi banyak kepentingan), lebih *accountable* (adanya pertanggungjawaban dari setiap tindakan), dan lebih transparan serta akan meningkatkan keyakinan bahwa perusahaan dapat memberikan manfaat jangka panjang (Claessens, 2006; McGee, 2009).

Bab 8

Budaya Organisasi

8.1 Pendahuluan

Kehadiran pelayanan pemerintahan menjadi sarana memenuhi kebutuhan masyarakat. Optimalisasi kinerja organisasi pemerintah menjadi persyaratan utama mengujud nyatakan terpenuhinya kebutuhan itu. Mendesain organisasi pemerintah baik pusat, daerah maupun desa adalah sarana menerjemahkan kebutuhan masyarakat sesuai dengan rencana kerja pemerintahan. Organisasi perangkat pemerintah melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawabnya sesuai dengan rencana kerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam organisasi pemerintah, rencana kerja disusun berdasarkan masukan dan informasi yang berhubungan dengan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab organisasi pemerintah tersebut. Dalam organisasi pemerintah, terdapat struktur organisasi yang menjadi dasar melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepada aparatur pemerintahan yang menduduki organisasi pemerintah itu. Tugas, pekerjaan dan tanggung jawab organisasi pemerintahan mempedomani norma perundangan yang berlaku. Dalam organisasi pemerintahan, keberadaan data dan informasi berkaitan dengan kebutuhan masyarakat dan penugasan lainnya menjadi dasar utama Bergeraknya organisasi pemerintahan.

Kerja sama aparatur pemerintahan menjadi penguatan menyusun rencana kerja yang menjadi tanggung jawabnya. Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan kewenangan merupakan hulu kegiatan melayani masyarakat

sedangkan hilirnya adalah berbagai kebutuhan masyarakat terpenuhi baik kebutuhan atas barang, jasa maupun pelayanan administrasi pemerintahan. Keberadaan kegiatan memenuhi kebutuhan masyarakat merupakan suatu sistem terpadu dari berbagai organisasi pemerintahan. Sinergitas, koordinasi dan komunikasi kegiatan pemerintahan merupakan jalan mempercepat dan mempermudah pemenuhan kebutuhan masyarakat dengan maksimal. Pada sistem pemerintahan Indonesia dikenal adanya pemerintahan provinsi, pemerintah Kabupaten/Kota, dan pemerintah Desa/Kelurahan. Sistem pemerintahan itu menjadi sistem pemerintahan yang diamanatkan norma perundangan yang berlaku. Untuk itu maka kerjasama pemerintahan menjadi suatu kebutuhan dan keharusan. Melaksanakan tugas, tanggungjawab dan kewenangan mensejahterakan masyarakat (sebagaimana amanat konstitusi) tidak hanya tugas dan tanggung jawab pemerintah pusat semata namun tugas dan tanggungjawab bersama seluruh pemerintahan dari desa sampai pemerintah pusat. Sebagai contohnya adalah membangun infrastruktur jalan adalah tugas semua tingkatan pemerintahan. Pada umumnya dikenal klasifikasi kelas jalan, misalnya jalan negara, jalan provinsi, jalan kabupaten/kota, dan jalan desa. Hampir tidak bisa dipisahkan satu daerah dengan daerah lain karena saling tersambung dan terhubung. Jalan Negara yang dibangun pemerintah pusat harus dilanjutkan pemerintah provinsi dan pemerintah Kabupaten/Kota. Kerja sama antar daerah menjadi suatu kebutuhan dan keharusan karena potensi sumber daya daerah berbeda beda. Pemerintah daerah juga harus membangun kerja sama dengan berbagai pihak misalnya pihak pengusaha, pihak dunia usaha, pihak kampus dan berbagai kelompok kepentingan lainnya. Keterbatasan sumber daya daerah (misalnya dana pembangunan) menuntut kerjasama semua pemangku kepentingan mensejahterakan masyarakat.

Memenuhi kebutuhan masyarakat atau mensejahterakan masyarakat membutuhkan sinergitas program dan kegiatan pemerintahan dengan program dan kegiatan berbagai kelompok kepentingan lainnya. Menumbuhkan semangat kerja sama itu dapat dimulai dari pemerintahan tapi juga inisiatifnya lahir dari dunia usaha misalnya. Pengguna produk pemerintah dan produk dunia usaha adalah sama yaitu masyarakat. Sebagai contohnya adalah regulasi mengenai pendidikan. Pemerintah memiliki sekolah dasar sampai dengan perguruan tinggi. Begitu juga dengan dunia swasta memiliki sekolah dasar sampai dengan perguruan tinggi. Regulasi mengenai pendidikan tetap dipegang pemerintah baik pusat maupun daerah. Kemampuan membangun kerja sama menjadi persyaratan utama dalam memenuhi kebutuhan

masyarakat. Berbagai kuantitas dan kualitas barang, jasa dan pelayanan administrasi yang dibutuhkan masyarakat, menuntut adanya program dan kegiatan yang komprehensif dan integral dari pemangku kepentingan mensejahterakan masyarakat. Komunikasi dan sinergitas program dan kegiatan itu dibahas dan dikaji dalam wadah musyawarah pembangunan yang melibatkan semua unsur baik masyarakat, dunia usaha, dunia pendidikan, kalangan cerdas pandai dan berbagai lembaga kemasyarakatan lainnya. Adapun tujuan dibahas dan dikaji berbagai aspirasi, tuntutan, dan kebutuhan masyarakat adalah mensinkronisasikan program dan kegiatan berbagai organisasi baik pemerintahan maupun organisasi lainnya dan juga meningkatkan kuantitas dan kualitas produk yang dihasilkan masing masing organisasi atau lembaga tersebut. Kemampuan memaksimalkan rencana kerja menjadi suatu keharusan dan kebutuhan organisasi namun mensinkronisasikan dan menyelaraskan kegiatan membutuhkan strategi dan kebijakan publik yang komprehensif. Untuk itulah sangat dibutuhkan partisipasi dan sumbangan pemikiran dari berbagai organisasi yang memiliki kepedulian dan perhatian kepada pemenuhan kebutuhan masyarakat.

8.2 Pengertian Budaya Organisasi.

Kinerja maksimal dalam organisasi sudah menjadi suatu keharusan dan kebutuhan yang diharapkan dapat mempermudah dan mempercepat tercapainya tujuan organisasi dengan maksimal. Membangun budaya kerja keras dalam organisasi menjadi elemen utama dalam meningkatkan hasil yang sesuai dengan rencana kerja. Membangun kebiasaan atau tradisi kerja keras dan kerja bertanggung jawab adalah salah satu kriteria membangun budaya organisasi yang profesional. Membangun sistem dan mekanisme kerja organisasi merupakan sarana efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan dengan maksimal. Norma dan nilai yang dibangun pengambil keputusan menjadi dasar semua pegawai melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab sejatinya memahami dan mempedomani sistem dan mekanisme serta prosedur kerja yang berlaku dalam organisasi. Membangun budaya organisasi tidak semudah membalikan telapak tangan karena visi dan misi organisasi menjadi pilar utama dalam dinamika pekerjaan pegawai dan pekerjaan yang ada dalam organisasi. Penerapan atau penjabaran visi dan misi organisasi diperinci

kedalam rencana kerja dari setiap unit organisasi. Ibarat satu keluarga, maka semua sumber daya organisasi juga satu keluarga. Memang harus diakui bahwa membangun budaya organisasi membutuhkan dukungan dan partisipasi semua sumber daya organisasi.

Budaya organisasi merupakan jembatan emas bagi pencapaian tujuan maksimal melalui seperangkat nilai, norma, sistem dan mekanisme kerja yang harus dijalankan semua pimpinan dan staf dalam organisasi. Menegakkan aturan organisasi dengan disiplin menjadi saringan dalam menyeleksi siapa yang melanggar disiplin kerja dan disiplin organisasi. Memberikan penghargaan dan hukuman menjadi prinsip organisasi dalam menjalankan budaya organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Memberdayakan sumber daya lingkungan internal dan lingkungan eksternal merupakan energi besar dalam pencapaian visi dan misi organisasi. Penerapan disiplin kerja dan disiplin organisasi akan memberikan arahan dan bimbingan bagi peningkatan kinerja pegawai, kinerja unit kerja dan kinerja totalitas organisasi.

Dalam organisasi publik atau organisasi privat, keberadaan budaya organisasi memiliki peranan strategi karena keberlangsungan hidup organisasi memiliki hubungan dengan pencapaian visi dan misi organisasi dengan maksimal. Apabila visi dan misi sudah tercapai, sudah hampir pasti bahwa tujuan maksimal organisasi telah terpenuhi. Penguatan sumber daya lingkungan internal organisasi memberikan sumbangan besar terhadap pencapaian tujuan maksimal. Kinerja maksimal pegawai, kinerja unit kerja dan kinerja organisasional merupakan barometer keberhasilan pelaksanaan sistem nilai, norma dan budaya yang dibangun organisasi. Selayaknya kerukunan dan kebahagiaan keluarga dibangun bersama semua anggota keluarga, baik ayah, ibu, maupun anak-anak. Partisipasi bersama semua komponen organisasi merupakan jalan pendekat mempermudah dan memperlancar pencapaian rencana kerja secara maksimal. Kemampuan menghasilkan kuantitas dan kualitas produk akan diterima pelanggan atau masyarakat karena sesuai dengan kebutuhan yang diharapkan.

Dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat baik kebutuhan barang, jasa, administrasi maupun kebutuhan lainnya sangat mengharapkan partisipasi dan sumbangan dari berbagai organisasi termasuk organisasi kemasyarakatan dan dunia usaha. Kinerja maksimal berbagai pemangku kepentingan akan menghasilkan produk yang dibutuhkan masyarakat. Namun demikian, sangat dibutuhkan kerja sama dan kemitraan sehingga efektivitas dan efisiensi kegiatan menjadi maksimal. Sebagaimana dikatakan Sinambela (2006) bahwa

“Efisiensi dan efektivitas merupakan salah satu prinsip manajemen yang harus selalu dipegang teguh, baik dalam rangka pelaksanaan kegiatan rutin, apalagi dalam penyelenggaraan pembangunan nasional.” Budaya organisasi publik dan budaya organisasi privat memiliki persamaan dan perbedaan. Perbedaannya akan mempedomani proses dan mekanisme yang diamanatkan pengambil kebijakan. Sedangkan persamaannya adalah menghasilkan produk maksimal dengan memperhatikan kebutuhan lingkungan internal dan kebutuhan lingkungan eksternal. Kemitraan organisasi publik dengan organisasi privat (misalnya dunia usaha) akan memberikan energi besar dalam menyusun rencana kerja bersama. Adakalanya kemitraan itu dapat dilakukan antara badan usaha milik pemerintahan (misalnya BUMN dan BUMD) ataupun antara organisasi pemerintahan dengan dunia usaha. Kemitraan organisasi publik dengan organisasi privat dapat dilakukan pada tahapan perencanaan atau tahapan pelaksanaan kegiatan yang disepakati bersama. Pada tahapan akhir kerjasama atau kemitraan itu dapat dilihat dari aspek kemanfaatan baik kedua belah pihak yang bekerja sama. Organisasi publik (pemerintahan) melaksanakan program dan kegiatannya berdasarkan kepada kebutuhan masyarakat yang diusulkan dalam musyawarah pembangunan pada setiap tingkatan pemerintahan. Kemampuan menghasilkan kinerja maksimal menjadi modal besar dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Dalam rangka menghasilkan kinerja itu, maka organisasi pemerintahan mendesain program dan kegiatan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan sesuai dengan harapan dan tuntutan masyarakat.

Mendesain atau merencanakan program dan kegiatan itu dibutuhkan profesionalitas dan akuntabilitas sumber daya aparatur. Kuantitas dan kualitas kebutuhan masyarakat yang beraneka ragam sehingga dibutuhkan kerja sama dengan dunia usaha, dunia pendidikan dan organisasi lainnya. Sumber dana menjadi persoalan utama dalam memenuhi semua kebutuhan dan aspirasi masyarakat itu. Kerja sama dan kemitraan dengan berbagai organisasi akan mengatasi berbagai kendala atau hambatan misalnya keterbatasan sumber dana yang dibutuhkan. Dengan terbangunnya kemitraan dan kerja sama itu maka kegiatan selanjutnya adalah mengikuti proses tender atau lelang pekerjaan yang mempedomani norma perundangan yang berlaku. Kegiatan tender atau lelang pekerjaan itu dilakukan dengan menggunakan aplikasi teknologi misalnya elektronik tender (E-Tender). Kehadiran kerja sama dalam melaksanakan berbagai kegiatan pembangunan menjadi indikator pelaksanaan pemerintahan yang baik. Sebagaimana dikatakan Dwiyanto(Editor), (2006) bahwa “Hal ini kemudian sangat tepat ketika partisipasi publik kemudian

diangkat menjadi salah satu prinsip yang harus dijalankan pemerintah dalam upaya mewujudkan good governance.”

Membangun organisasi pemerintahan yang bersendikan kemitraan atau kerja sama merupakan salah satu pilihan kebijakan pemerintahan dalam rangka mempercepat tercapainya pelaksanaan pemerintahan yang baik itu. Mendesain budaya organisasi pemerintahan yang bersendikan kemitraan atau kerjasama membutuhkan strategi dan kebijakan pemerintah yang komprehensif. Asas saling menguntungkan menjadi elemen utama dalam membangun kemitraan antara pemerintah dengan berbagai organisasi privat. Namun dalam dinamika organisasi privat dilakukan juga kepedulian dengan masyarakat sekitar lingkungan organisasi. Kepedulian organisasi privat itu kepada masyarakat didasarkan kepada keberhasilan organisasi privat mencapai tujuannya dengan maksimal. Masyarakat sekitar lingkungan organisasi menjadi pusat perhatian organisasi privat dalam setiap kegiatan yang berlangsung atau yang terjadi. Kemampuan memahami aspirasi dan tuntutan masyarakat sekitar menjadi dasar dalam mengambil keputusan memberikan bantuan itu.

8.3 Keberadaan Budaya Organisasi

Keberadaan dan keberdayaan organisasi pemerintahan dan organisasi lainnya menjadi tema menarik dalam menganalisa dan membahas asas pemerintahan yang baik (good governance). Hasil pekerjaan organisasi pemerintahan dan organisasi privat akan dibutuhkan masyarakat. Untuk itu maka kuantitas dan kualitas produk organisasi itu diupayakan semaksimal mungkin. Berbagai kebutuhan masyarakat mengikuti perkembangan situasi dan kondisi lingkungan yang ada. Sebagai contohnya adalah kebutuhan barang elektronik sudah menjadi kebutuhan masyarakat yang tinggal perdesaan dan perkotaan. Perkembangan permintaan atas berbagai kebutuhan mendorong organisasi pemerintahan dan organisasi privat memiliki kinerja yang maksimal. Dalam meningkatkan kinerja maksimal itu, maka sangat dibutuhkan strategi dan kebijakan organisasi yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat atau kebutuhan pelanggan. Dalam mendesain program dan kegiatan serta rencana kerja organisasi pemerintahan, maka keberadaan dan keberdayaan organisasi menjadi suatu kebutuhan yang harus diperhatikan pengambil keputusan.

Keberdayaan organisasi terlihat dari rencana kerja yang dilaksanakan dalam mencapai tujuannya. Keberdayaan organisasi pemerintahan, merupakan

kumpulan keberhasilan kinerja pegawai, kinerja unit organisasi dan kinerja organisasi secara totalitas. Membangun budaya kerja dalam organisasi menjadi suatu kebutuhan organisasi. Kinerja organisasi menjadi sarana mendekatkan pelayanan kepada masyarakat. Sebagaimana dikatakan Ratminto dan Winarsih (2005) bahwa “ Pelayanan yang baik hanya akan dapat diwujudkan apabila terdapat (a) sistem pelayanan yang mengutamakan kepentingan masyarakat. Khususnya pengguna jasa. (b) Kultur pelayanan dalam organisasi penyelenggara pelayanan dan (c) Sumber daya Manusia yang berorientasi pada kepentingan pengguna jasa.” Kinerja yang bagaimana dibutuhkan masyarakat adalah pertanyaan besar yang harus dijalankan. Kinerja organisasi pemerintah mendorong dan mendongkrak percepatan pemenuhan kebutuhan masyarakat. Dengan membangun kerja sama dan kemitraan dengan organisasi privat, organisasi bisnis, organisasi pendidikan dan organisasi lainnya akan mempermudah dan memperlancar kegiatan yang berfokus dan berfokus kepada pemenuhan kebutuhan masyarakat. Kemampuan menghasilkan barang, jasa dan layanan administrasi menjadi bagian penting dalam kinerja organisasi pemerintahan (publik).

Kinerja maksimal organisasi dibangun dengan menerapkan budaya organisasi yang berbasis kepada efektivitas dan efisiensi dalam gerak dinamika mengerjakannya. Kinerja organisasi akan terbangun apabila semua sistem dan sumber daya organisasi dapat bekerja sama secara berkesinambungan. Membangun organisasi yang bersendikan budaya kerja yang tinggi dimulai dari sistem manajemen penarikan dan penempatan serta monitoring dan evaluasi pegawai sesuai dengan tugas dan tanggung jawab organisasi. sumber daya organisasi termasuk sumber daya aparatur memiliki peranan dan sumbangan besar dalam mengkongkritkan aspirasi dan kebutuhan masyarakat menjadi program, kegiatan dan rencana kerja yang dapat diukur keberhasilan setiap kegiatan merencanakan, pelaksanaan, hasil kerja serta dampak hasil pekerjaan itu sendiri. Sebagaimana pendapat Kumorotomo (1999) bahwa “Birokrasi mula-mula dibentuk supaya keputusan-keputusan pemerintah dapat dilaksanakan dengan sistematis melalui aparat-aparat negara.” Partisipasi dan sumbangan aparatur pemerintahan memiliki sumbangan besar dalam menerjemahkan kebutuhan masyarakat dan menghasilkan layanan yang dibutuhkan masyarakat. Keberadaan organisasi yang memiliki kinerja tinggi akan mempermudah mencapai tujuan organisasi dengan maksimal. Membangun budaya organisasi melibatkan semua sumber daya manusia terlebih mereka yang menduduki struktur organisasi itu sendiri.

Komunikasi dalam organisasi menjadi sarana mengoptimalkan sumbangan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Komunikasi organisasional dapat berbentuk rapat pimpinan dan staf, rapat semua anggota organisasi, pengarahan dan bimbingan pimpinan, masukan dan telaahan staf dan berbagai kegiatan lainnya. Menyatukan berbagai ide pemikiran membutuhkan profesionalisme pimpinan organisasi. Kemampuan dan kemauan semua sumber daya manusia dalam organisasi menjadi faktor utama bagi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Tantangan dan hambatan memenuhi kebutuhan masyarakat (maupun pelanggan) tidak semudah membalikan telapak tangan. Kreativitas dan inovasi dalam mendesain strategi dan kebijakan organisasi sangat tergantung kepada pimpinan dan staf yang ada.

Prinsip organisasi modern menjadi sarana memperkuat partisipasi dan sumbangan pimpinan dan staf organisasi. Merencanakan kegiatan merupakan langkah awal dari semua kegiatan organisasi yang bertujuan memenuhi kebutuhan masyarakat (bisa juga pembeli/pelanggan). Kaidah keterbukaan dan dapat dipertanggungjawabkan setiap rencana kerja menjadi bagian tidak terpisahkan dari budaya organisasi. Diskusi dan pembahasan dan analisa menjadi bagian penting dalam menyusun suatu rencana kerja organisasi. Dengan demikian organisasi, memiliki komitmen dan konsistensi dalam mewujudkan rencana kerja yang dihasilkan bersama itu. Mensinkronisasi keberadaan sumber daya organisasi dengan situasi dan kondisi lingkungan eksternal menjadi pekerjaan yang berat karena kuantitas dan kualitas barang dan jasa yang dibutuhkan lingkungan eksternal (masyarakat) bervariasi dan beraneka ragam. Kerja sama dan kemitraan dengan organisasi lain menjadi pilihan cerdas dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal itu.

8.4 Tujuan dan Manfaat Budaya Organisasi

Keberhasilan memenuhi kebutuhan masyarakat atau pelanggan menjadi indikator keberhasilan pekerjaan organisasi. Berbagai kegiatan organisasi diarahkan dan ditujukan kepada pencapaian tujuan dengan maksimal. Mendesain program dan kegiatan serta rencana kerja menjadi pekerjaan berat yang harus dilaksanakan sumber daya manusia yang berada dalam organisasi.

Keberadaan budaya organisasi dapat dilihat dari kinerja dan tujuan yang dihasilkan organisasi. Sistem dan nilai yang berhubungan dengan kinerja yang ditampilkan sumber daya organisasi menjadi operasionalisasi mencapai tujuan maksimal organisasi. Tujuan organisasi menjadi hasil yang dicapai organisasi melalui proses panjang mulai dari perencanaan, pelaksanaan, sampai dengan pengawasan dari kegiatan yang dilakukan komponen organisasi. Keberdayaan atau keberhasilan organisasi dapat dilihat dari seberapa besar tercapainya tujuan yang telah direncanakan sebelumnya. Membangun budaya organisasi tidak bisa dilepaskan dari seluruh kegiatan yang dilakukan pimpinan dan staf yang bekerja dalam organisasi.

Penguatan sumbangan dan partisipasi sumber daya manusia menjadi pilihan cerdas dalam menunjang dan mendukung keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Norma dan etika yang berlangsung memberikan sumbangan besar dalam dinamika pelaksanaan tugas dan tanggungjawab organisasional. Rencana kerja organisasi baik jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang menjadi bagian penting dalam mengujudnyatakan visi dan misi organisasi. Komitmen dan konsistensi pemangku kepentingan organisasi menjadi sendi utama dalam mempercepat dan mempermudah pencapaian visi dan misi organisasi. Mendekatkan kegiatan organisasi pemerintahan misalnya kepada kebutuhan masyarakat menjadi visi dan misi organisasi pemerintahan. Kebutuhan masyarakat dan kebutuhan organisasi pemerintahan menjadi dua faktor penting dalam menjalankan kegiatan organisasi pemerintahan. Tidak mungkin organisasi pemerintahan bekerja tanpa memperhatikan dinamika dan perkembangan organisasi. Keberdayaan organisasi pemerintahan misalnya akan memberikan partisipasi besar kepada terwujudnya kegiatan pemerintahan, pembangunan dan kegiatan pelayanan. Sebagaimana pendapat Mahmudi (2005) yang mengatakan bahwa “Tugas utama pemerintah sebagai organisasi sektor publik, adalah untuk menciptakan kesejahteraan masyarakat.” Kerjasama dan kemitraan pemerintah dengan masyarakat dan organisasi lainnya akan memberikan warna tersendiri dalam penerapan asas pemerintahan yang baik. Operasionalisasi program dan kegiatan organisasi dilaksanakan sumber daya manusia yang menduduki struktur organisasi atau menjadi bagian tidak terpisahkan dari organisasi. Efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan organisasi mendorong peningkatan tercapainya tujuan yang telah direncanakan sebelumnya. Kehadiran organisasi memiliki makna bahwa organisasi dapat memberikan kemudahan dan kelancaran pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itu kinerja maksimal dan tujuan maksimal

adalah dua faktor yang saling berhubungan erat dalam menunjukkan keberhasilan organisasi dalam eksistensinya.

Keberhasilan organisasi baik organisasi privat, organisasi pemerintahan maupun organisasi lainnya terlihat dari tercapainya tujuan maksimal melalui optimalisasi kinerja sumber daya organisasi. Komunikasi sinergis antar organisasi menjadi suatu kebutuhan utama karena tidak ada organisasi bisa berhasil tanpa adanya kerja sama dengan organisasi lainnya. Sebagai contohnya kebutuhan layanan pendidikan. Komunikasi sinergi antara organisasi pemerintah dengan organisasi privat menjadi sarana mempercepat dan mempermudah tercapainya layanan pendidikan yang maksimal. Kerja sama dan kemitraan antar organisasi menjadi jalan pendekat bagi tercapainya kebutuhan masyarakat dengan maksimal. Keberhasilan organisasi merupakan keberhasilan totalitas dari keberhasilan setiap unit atau bagian untuk mengukur nyatakan rencana kerja organisasi.

Kehadiran kinerja maksimal akan menghasilkan hasil yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat atau kebutuhan pelanggan. Menghasilkan kinerja maksimal itu dilakukan pimpinan dan staf yang berada dalam suatu organisasi. Organisasi pemerintahan melakukan berbagai kegiatan dan program yang ditujukan kepada pemenuhan kebutuhan masyarakat. Mensejahterakan kehidupan masyarakat (sebagaimana amanat konstitusi) merupakan pekerjaan maha besar dan maha mulia. Untuk itu maka pemerintah membangun kerja sama dan kemitraan dengan berbagai organisasi dalam negeri maupun luar negeri. Kemampuan menerjemahkan kebutuhan, keinginan dan aspirasi masyarakat menjadi persyaratan utama bekerjanya kegiatan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan. Membangun rencana strategis, rencana aksi dan taktis adalah barometer keberhasilan teknokrasi yang dijalankan mesin birokrasi organisasi pemerintahan.

Keberadaan sumber daya menjadi modal besar dalam membiayai dan membantu kelancaran pelaksanaan berbagai kegiatan yang direncanakan pemerintah. Kepatuhan dan ketaatan kepada konstitusi atau norma perundangan menjadi elemen utama dalam menyelenggarakan pemerintahan yang baik. Mensejahterakan masyarakat merupakan amanat konstitusi dan mengoperasionalkan program dan kegiatan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan juga harus mempedomani norma perundangan yang berlaku. Merencanakan kegiatan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan didasarkan kepada norma perundangan sehingga pemerintah melaksanakan amanat asas pemerintahan yang baik itu sendiri. Tidak dapat dibayangkan bila

merencanakan kegiatan operasional mensejahterakan itu tidak mempedomani norma perundangan. Sebagai organisasi modern, maka wajar organisasi pemerintahan merencanakan setiap kegiatannya berdasarkan norma perundangan yang berlaku. Mengelola organisasi pemerintahan, menjadi sarana mendekatkan dan memenuhi kebutuhan masyarakat melalui berbagai program dan kegiatan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan. Kemampuan organisasi pemerintahan mendesain berbagai strategi dan kebijakan mensejahterakan masyarakat didasarkan kepada berbagai aspirasi, keinginan dan kebutuhan masyarakat.

Penguatan organisasi pemerintahan menjadi salah satu strategi dan kebijakan memenuhi kebutuhan masyarakat. Mendesain organisasi pemerintahan yang berkinerja tinggi menjadi suatu kebutuhan yang harus dipenuhi. Mengembangkan atau menggabungkan organisasi pemerintahan menjadi kebutuhan organisasi yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat. Sebagai contohnya adalah kehadiran organisasi pemerintah daerah yang mengurus bidang kelautan dapat saja disatukan dengan dinas daerah lainnya bila pemerintah daerah tidak memiliki wilayah laut. Pemerintah daerah dapat saja mendesain kehadiran dinas pertambangan daerah apabila daerah itu memiliki berbagai bahan tambang atau disatukan dengan dinas daerah lainnya. Efektivitas dan efisiensi organisasi pemerintahan perlu mendapatkan perhatian serius dari pemerintahan. Sebagaimana hakikat kehadiran organisasi adalah alat mempermudah dan mempercepat tercapainya tujuan maka kehadiran organisasi pemerintahan diharapkan menjadi sarana efektivitas pencapaian rencana kerja dan efisiensi penggunaan sumber daya dalam mendukung kegiatan organisasi pemerintah.

Keberdayaan organisasi pemerintah membutuhkan dukungan dan partisipasi masyarakat sehingga pemenuhan kebutuhan masyarakat dapat tercapai dengan maksimal. Partisipasi dan dukungan masyarakat menjadi energi besar dalam mendukung bekerjanya organisasi pemerintah. Sebagai objek dari produk organisasi pemerintah (publik) maka sangat diharapkan kerjasama dan dukungan partisipasi masyarakat baik masukan, ide pemikiran, saran pendapat maupun kebutuhan dan keinginan masyarakat. Menjaring aspirasi dan kebutuhan masyarakat dapat dilakukan melalui kegiatan musyawarah pembangunan dan kegiatan lainnya. Kemampuan menerjemahkan kebutuhan masyarakat menjadi pekerjaan perangkat pemerintahan sehingga kebutuhan itu menjadi masukan kedalam program dan kegiatan organisasi perangkat pemerintahan. Komunikasi perangkat pemerintahan (publik) dengan

masyarakat akan menjadi sarana mengaktualisasikan kebutuhan itu menjadi rencana kerja pemerintah yang dikerjakan maksimal perangkat pemerintahan. Kegiatan pemerintahan, pembangunan dan kegiatan pelayanan dilakukan organisasi pemerintah dengan mengedepankan keterbukaan dan rasa tanggung jawab yang maksimal. Sebagai bentuk tanggung jawab organisasional sebagaimana amanat norma perundangan, maka organisasi pemerintahan mengusahakan semaksimal mungkin tercapainya kebutuhan masyarakat dengan maksimal. Kemampuan memaksimalkan terwujudnya rencana kerja organisasi pemerintahan, maka keberdayaan organisasi pemerintahan menjadi faktor utama mendesain program dan kegiatan serta rencana kerja yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Bab 9

Dimensi Etika dalam Praksis Bisnis

9.1 Pendahuluan

Revolusi Industri dimulai pada akhir abad ke-18, di mana terjadinya peralihan dalam penggunaan tenaga kerja di Inggris yang sebelumnya menggunakan tenaga hewan dan manusia, yang kemudian digantikan oleh penggunaan mesin yang berbasis manufaktur. Periode awal dimulai dengan dilakukannya mekanisasi terhadap industri tekstil, pengembangan teknik pembuatan besi dan peningkatan penggunaan batubara. Ekspansi perdagangan turut dikembangkan dengan dibangunnya terusan (canal), perbaikan jalan raya dan rel kereta api. Adanya peralihan dari perekonomian yang berbasis pertanian ke perekonomian yang berbasis manufaktur menyebabkan terjadinya perpindahan penduduk besar-besaran dari desa ke kota, dan pada akhirnya menyebabkan membengkaknya populasi di kota-kota besar di Inggris. Kemajuan teknologi dan ekonomi mendapatkan momentum dengan perkembangan kapal tenaga-uap, rel, dan kemudian di akhir abad tersebut perkembangan mesin pembakaran dan perkembangan pembangkit tenaga listrik.

Revolusi Industri telah menimbulkan peningkatan usaha industri dan pabrik secara besar-besaran melalui proses mekanisasi. Dengan demikian, dalam

waktu singkat dapat menghasilkan barang-barang yang melimpah. Produksi barang menjadi berlipat ganda sehingga dapat memenuhi kebutuhan masyarakat yang lebih luas. Akibat pembuatan barang menjadi cepat, mudah, serta dalam jumlah yang banyak sehingga harga menjadi lebih murah. Dengan penggunaan mesin-mesin maka biaya produksi menjadi relatif kecil sehingga harga barang-barang pun relatif lebih murah. Hal ini membawa akibat perusahaan tradisional terancam dan gulung tikar karena tidak mampu bersaing.

Berkat peralatan komunikasi yang modern, cepat dan murah, produksi lokal berubah menjadi produksi internasional. Pelayaran dan perdagangan internasional semakin berkembang pesat. Adanya penemuan di berbagai sarana dan prasarana transportasi yang semakin sempurna dan lancar. Dengan demikian, dinamika kehidupan masyarakat semakin meningkat. Di Amerika, produksi mobil Ford model T mulai berkembang dengan pesat setelah menerapkan konsep lintasan perakitan (*assembly line*) menggunakan ban berjalan (*conveyor belt*) sehingga dapat mereduksi waktu dan biaya produksi. Berkembangnya industrialisasi telah memunculkan kota-kota dan pusat-pusat keramaian yang baru. Karena kota dengan kegiatan industrinya menjanjikan kehidupan yang lebih layak maka banyak petani desa pergi ke kota untuk mendapatkan pekerjaan. Hal ini mengakibatkan terabaikannya usaha kegiatan pertanian.

Akibat semakin meningkatnya arus urbanisasi ke kota-kota industri maka jumlah tenaga kerja makin melimpah. Sementara itu, pabrik-pabrik banyak yang menggunakan tenaga mesin. Dengan demikian, upah tenaga kerja menjadi murah. Selain itu, jaminan sosial pun berkurang sehingga kehidupan mereka menjadi susah. Bahkan para pengusaha banyak memilih tenaga buruh anak-anak dan wanita yang upahnya lebih murah dibandingkan pekerja pria.

Di dalam kegiatan industrialisasi dikenal adanya kelompok pekerja (buruh) dan kelompok pengusaha (majikan) yang memiliki industri atau pabrik. Dengan demikian, dalam masyarakat timbul golongan baru, yakni golongan pengusaha (kaum kapitalis) yang hidup penuh kemewahan dan golongan buruh yang hidup dalam kemiskinan. Kondisi seperti itu sering menimbulkan ketegangan-ketegangan yang diikuti dengan pemogokan kerja untuk menuntut perbaikan nasib. Hal ini menimbulkan kebencian terhadap sistem ekonomi kapitalis, sehingga kaum buruh condong kepada paham sosialis. Peristiwa huru hara yang ditimbulkan oleh penduduk kota yang miskin dengan didukung oleh kaum buruh. Gerakan sosial yang menuntut adanya perbaikan nasib rakyat dan

buruh. Akibatnya, pemerintah mengeluarkan undang-undang yang menjamin perbaikan nasib kaum buruh dan orang miskin. Kaum buruh yang diperlakukan tidak adil oleh kaum pengusaha mulai bergerak menyusun kekuatan untuk memperbaiki nasib mereka. Mereka kemudian membentuk organisasi yang lazim disebut gerakan sosialis.

Kaum pengusaha/kapitalis umumnya mempunyai pengaruh yang kuat dalam pemerintahan untuk melakukan imperialisme demi kelangsungan industrialisasinya. Dengan demikian, lahirlah imperialisme modern, yaitu perluasan daerah-daerah sebagai tempat pemasaran hasil industri, mencari bahan mentah, penanaman modal yang surplus, dan tempat mendapatkan tenaga buruh yang murah. Dalam hal ini, Inggris yang menjadi pelopornya.

Revolusi Industri yang khususnya membawa dampak di bidang sosial, ekonomi, dan politik. Di bidang sosial munculnya golongan buruh yang hidup menderita dan berusaha berjuang untuk memperbaiki nasib. Gerakan kaum buruh inilah yang kemudian melahirkan gerakan sosialis yang menjadi lawan dari kapitalis. Bahkan kaum buruh akhirnya bersatu dalam suatu wadah organisasi, yakni Partai Buruh. Di bidang ekonomi, perdagangan semakin berkembang. Perdagangan lokal berubah menjadi perdagangan regional dan internasional. Sebaliknya, di bidang politik, Revolusi Industri melahirkan imperialisme modern. (Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas)

Di Indonesia, pembangunan ekonomi pada Pembangunan Jangka Panjang Pertama telah menghasilkan banyak kemajuan, antara lain dengan meningkatnya kesejahteraan rakyat. Kemajuan pembangunan yang telah dicapai, didorong oleh kebijakan pembangunan di berbagai bidang, termasuk kebijakan pembangunan bidang ekonomi yang tertuang dalam Garis-Garis Besar Haluan Negara dan Rencana Pembangunan Lima Tahunan, serta berbagai kebijakan ekonomi lainnya. Meskipun telah banyak kemajuan yang dicapai selama Pembangunan Jangka Panjang Pertama, yang ditunjukkan oleh pertumbuhan ekonomi yang tinggi, tetapi masih banyak pula tantangan atau persoalan, khususnya dalam pembangunan ekonomi yang belum terpecahkan, seiring dengan adanya kecenderungan globalisasi perekonomian serta dinamika dan perkembangan usaha swasta sejak awal tahun 1990-an. Peluang-peluang usaha yang tercipta selama tiga dasawarsa yang lalu dalam kenyataannya belum membuat seluruh masyarakat mampu dan dapat berpartisipasi dalam pembangunan di berbagai sektor ekonomi. Perkembangan usaha swasta selama periode tersebut, disatu sisi diwarnai oleh berbagai bentuk kebijakan Pemerintah yang kurang tepat sehingga pasar menjadi terdistorsi. Di

sisi lain, perkembangan usaha swasta dalam kenyataannya sebagian besar merupakan perwujudan dari kondisi persaingan usaha yang tidak sehat. Fenomena di atas telah berkembang dan didukung oleh adanya hubungan yang terkait antara pengambil keputusan dengan para pelaku usaha, baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga lebih memperburuk keadaan. Penyelenggaraan ekonomi nasional kurang mengacu kepada amanat Pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945, serta cenderung menunjukkan corak yang sangat monopolistik. Para pengusaha yang dekat dengan elit kekuasaan mendapatkan kemudahan-kemudahan yang berlebihan sehingga berdampak kepada kesenjangan sosial. Munculnya konglomerasi dan sekelompok kecil pengusaha kuat yang tidak didukung oleh semangat kewirausahaan sejati merupakan salah satu faktor yang mengakibatkan ketahanan ekonomi menjadi sangat rapuh dan tidak mampu bersaing. Memperhatikan situasi dan kondisi tersebut di atas, menuntut kita untuk mencermati dan menata kembali kegiatan usaha di Indonesia, agar dunia usaha dapat tumbuh serta berkembang secara sehat dan benar, sehingga tercipta iklim persaingan usaha yang sehat, serta terhindarnya pemusatan kekuatan ekonomi pada perorangan atau kelompok tertentu, antara lain dalam bentuk praktek monopoli dan persaingan usaha tidak sehat yang merugikan masyarakat, yang bertentangan dengan cita-cita keadilan sosial (UU no.5/1999).

9.2 Pengertian Etika

Untuk memahami apakah "etika", maka perlu membandingkan dengan moralitas. Pengertian etika berasal dari bahasa Yunani "Ethos" berarti adat istiadat atau kebiasaan. Hal ini berarti etika berkaitan dengan nilai nilai, tata cara hidup yang baik, aturan hidup yang baik, dan segala kebiasaan yang dianut dan diwariskan dari satu orang ke orang lain atau dari satu generasi ke generasi yang lainnya.

Pengertian tersebut relatif sama dengan moralitas. Moralitas berasal dari bahasa latin "mos" yang dalam bentuk jamaknya "mores" berarti adat istiadat atau kebiasaan. Jadi, pengertian secara umum, etika dan moralitas, sama sama berarti sistem nilai tentang bagaimana manusia harus hidup baik sebagai manusia yang telah diinstitusionalisasikan dalam sebuah adat kebiasaan yang kemudian terwujud dalam pola perilaku yang konsisten dan berulang dalam kurun waktu yang lama sebagaimana layaknya sebuah kebiasaan.

Selain itu, etika juga dipahami dalam pengertian yang sekaligus berbeda dengan moralitas. Dalam pengertian ini, "etika" mempunyai pengertian yang jauh lebih luas dari moralitas dan etika dalam pengertian pertama berisikan nilai dan norma norma konkret yang menjadi pedoman dan pegangan hidup manusia dalam kehidupannya. Hal ini berkaitan dengan perintah dan larangan langsung yang nyata.

Adapun pengertian etika dalam pengertian kedua adalah lebih normatif sehingga mengikat setiap pribadi manusia, sehingga dapat dirumuskan sebagai refleksi kritis dan rasional mengenai:

1. Nilai dan norma yang menyangkut bagaimana manusia harus hidup baik sebagai manusia;
2. Masalah masalah kehidupan manusia dengan mendasarkan diri pada nilai dan norma norma moral yang umum diterima.

Menurut Magnis Suseno (1987) Etika adalah: "sebuah ilmu dan bukan ajaran, yang menurutnya adalah etika dalam pengertian kedua. Sebagai ilmu yang terutama menitikberatkan refleksi kritis dan rasional, etika dalam kedua ini mempersoalkan apakah nilai dan norma moral tertentu harus dilaksanakan dalam situasi konkret tertentu yang dihadapi seseorang."

Dalam bahasa Kant, etika berusaha menggugah kesadaran manusia untuk bertindak secara otonom dan bukan secara heteronom. Etika bermaksud membantu manusia untuk bertindak secara bebas, tetapi dapat dipertanggungjawabkan. Bebas dan tanggung jawab adalah unsur pokok dari otonomi moral yang merupakan salah satu prinsip utama moralitas.

Adapun menurut Business & Society -Ethics and Stakeholder Management Business Stakeholder (Caroll & Buchholtz, 2000), adalah: "*Ethics is the dicipline that deals with what is good and bad with moral duty and obligation. Ethics can also be regarded as a set of moral principles or values. Morality is a doctrine or system of moral conduct. Moral conduct refers to that which realates to principles of right and wrong in behaviour.*" (Agus Arijanto, 2012).

Para ahli etika menggunakan istilah etika untuk mengacu pada pengkajian moralitas. Belasquez mendefinisikan moralitas sebagai pedoman yang dimiliki individu atau kelompok mengenai apa itu benar dan salah, atau baik dan jahat. Pedoman moral mencakup norma-norma yang dimiliki seseorang mengenai jenis jenis tindakan yang diyakini benar atau salah secara moral dan nilai nilai

yang diterapkan pada objek objek yang diyakini secara moral baik atau secara moral buruk. Pengertian Etika merujuk pada ilmu yang mendalami standar moral perorangan dan standar moral masyarakat. Etika mempertanyakan bagaimana standar-standar diaplikasikan di dalam kehidupan dan apakah standar ini masuk akal atautakah tidak.

Etika menurut Velasquez merupakan studi standar moral yang tujuan eksplisitnya adalah menentukan sejauh mana dapat menentukan standar yang benar atau yang didukung oleh penalaran yang terbaik, dan dengan demikian etika mencoba mencapai kesimpulan tentang moral yang benar dan salah dan moral yang baik dan jahat. Pengertian ini selaras dengan pengertian etika menurut Ebert dan Griffin (2011), yaitu kepercayaan tentang apa yang dianggap salah dan benar, baik dan buruk berdasarkan nilai dan norma individu yang terbentuk karena lingkungan sekitar (Sunardi, Anita Primastiwi, 2015).

Bisnis modern merupakan realitas yang amat kompleks. Banyak faktor turut memengaruhi dan menentukan kegiatan bisnis. Antara lain ada faktor organisatoris-manajerial, ilmiah-teknologis, dan politik-sosial-kultural. Kompleksitas bisnis ini berkaitan langsung dengan kompleksitas masyarakat modern sekarang. Aspek bisnis yang sampai sekarang jarang disinggung dalam uraian uraian lain, tetapi semakin banyak diakui pentingnya, yaitu suatu aspek etis atau moralnya. Guna menjelaskan kekhususan aspek etis ini, dalam suatu pendekatan pertama kita membandingkannya dulu dengan aspek aspek lain, terutama aspek ekonomi dan hukum. Sebab, bisnis sebagai kegiatan sosial bisa disoroti sekurang-kurangnya dari tiga sudut pandang yang berbeda tetapi tidak selalu mungkin dipisahkan ini: sudut pandang ekonomi, hukum dan etika.

9.3 Perkembangan Etika Bisnis

Keberadaan etika bisnis tidak dapat "dipisahkan" dari etika pribadi dan etika sosial pada diri seseorang. Etika bisnis tergolong dalam etika normatif, dan merupakan bentuk "etika terapan". William Shaw menulis tentang pengertian etika bisnis, sebagai berikut: "Etika bisnis adalah suatu ilmu untuk mengetahui baik atau buruk, benar atau salah, dari perilaku manusia dalam konteks bisnis."

Sepanjang sejarah, kegiatan perdagangan atau bisnis tidak pernah luput dari sorotan etika. Perhatian etika untuk bisnis seumur dengan bisnis itu sendiri. Sejak manusia terjun dalam perniagaan, disadari juga bahwa kegiatan ini tidak terlepas dari masalah etis. Misalnya, sejak manusia berdagang ia tahu tentang kemungkinan penipuan. Dalam teks kuno sudah dapat dibaca teguran kepada pemilik toko yang menipu dengan mempermainkan timbangan. Pedagang yang menipu pelanggan dengan menjual barangnya menurut pengukuran berat yang tidak benar, berlaku tidak etis. Aktivitas perniagaan selalu sudah berurusan dengan etika, artinya selalu harus mempertimbangkan apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan. Memang benar, sejak ditemukannya bisnis, etika sudah mendampingi kegiatan manusiawi ini.

Namun demikian, jika kita menyimak etika bisnis sebagaimana dipahami dan dipraktekkan sekarang, tidak bisa disangkal juga, di sini kita menghadapi suatu fenomena baru. Belum pernah dalam sejarah, etika bisnis mendapat perhatian begitu besar dan insentif seperti sekarang ini. Richard De George mengusulkan untuk membedakan antara *ethics in business* dan *business ethics*, antara etika dalam bisnis dan etika bisnis. Maksudnya, etika selalu sudah dikaitkan dengan bisnis. Sejak ada bisnis, sejak saat itu pula bisnis dihubungkan dengan etika, sebagaimana etika selalu dikaitkan juga dengan wilayah-wilayah lain dalam kehidupan manusia seperti politik, keluarga, seksualitas, berbagai profesi, dan sebagainya. Jadi, etika dalam bisnis atau etika berhubungan dengan bisnis berbicara tentang bisnis sebagai salah satu topik di samping sekian banyak topik lainnya. Etika dalam bisnis mempunyai riwayat yang sudah panjang sekali, sedangkan umur etika bisnis masih muda sekali. Kita baru bisa berbicara tentang etika bisnis dalam arti spesifik setelah menjadi suatu bidang (*field*) tersendiri, maksudnya suatu bidang intelektual dan akademis dalam konteks pengajaran dan penelitian di perguruan tinggi. Etika bisnis dalam arti khusus ini untuk pertama kali timbul di Amerika Serikat dalam tahun 1970-an dan agak cepat meluas ke kawasan dunia lainnya.

Dengan memanfaatkan dan memperluas pemikiran De George ini kita dapat membedakan lima periode dalam perkembangan etika dalam bisnis menjadi etika bisnis ini. Periode Pertama, Berabad-abad lamanya etika berbicara, pada taraf ilmiah tentang masalah ekonomi dan bisnis sebagai salah satu topik di samping sekian banyak topik lain. Pada sejarah filsafat, Plato, Aristoteles, dan filsuf Yunani lain menyelidiki bagaimana sebaiknya mengatur kehidupan manusia bersama dalam negara dan dalam konteks itu mereka membahas juga bagaimana kehidupan ekonomi dan kegiatan niaga harus

diatur. Dalam filsafat dan teologi abad pertengahan pembahasan ini dilanjutkan, dalam kalangan Kristen maupun Islam. Topik-topik moral sekitar ekonomi dan perniagaan tidak luput pula dari perhatian filsafat (dan teologi) di zaman modern.

Dengan membatasi diri pada situasi di Amerika Serikat selama paruh pertama abad ke-20, De George melukiskan bagaimana di perguruan tinggi masalah moral di sekitar ekonomi dan bisnis terutama disoroti dalam teologi. Pada waktu itu di banyak universitas diberikan kuliah agama di mana mahasiswa mempelajari masalah-masalah moral sekitar ekonomi dan bisnis. Pembahasannya tentu berbeda, sejauh mata kuliah ini diberikan dalam kalangan Katolik atau Protestan. Dalam kalangan Katolik, pada umumnya mata kuliah ini mendalami "Ajaran Sosial Gereja". Yang dimaksudkan dengannya adalah uraian sistematis dari ajaran para Paus dalam ensiklik ensiklik sosial, mulai dengan ensiklik *Rerum Novarum* (1891) dari Paus Leo XIII. Disini disinggung banyak tema yang menyangkut moralitas dalam kehidupan sosial-ekonomi seperti hak pekerja atas kondisi kerja yang baik dan imbalan yang pantas; pentingnya nilai-nilai moral bertentangan dengan suasana materialistis dan konsumeristis; keadilan sosial dan upaya memperbaiki taraf hidup orang miskin; tanggung jawab negara-negara kaya terhadap negara-negara miskin, dan sebagainya. Dalam kalangan Protestan, buku teolog Jerman *Reinhold Niebuhr Moral Man and Immoral Society* (New York, 1932) menjalankan pengaruh besar atas pengajaran etika mengenai tema-tema sosio-ekonomi dan bisnis di perguruan tinggi mereka.

Dengan demikian di Amerika Serikat selama paruh pertama abad ke-20 etika dalam bisnis terutama dipraktikkan dalam konteks agama dan teologi. Pendekatan ini masih berlangsung terus sampai hari ini. Periode Kedua, Dalam tahun 1960-an terjadi perkembangan baru yang bisa dilihat sebagai persiapan langsung bagi timbulnya etika bisnis dalam dekade berikutnya. Dasawarsa 1960-an ini di Amerika Serikat (dan dunia Barat pada umumnya) ditandai oleh pemberontakan terhadap kuasa dan otoritas, revolusi mahasiswa (mulai di ibukota Prancis bulan Mei 1968), penolakan terhadap establishment (kemapanan). Secara khusus kaum muda menolak kolusi yang di mata mereka terjadi antara militer dan industri. Industri dinilai terutama melayani kepentingan militer. Serentak juga untuk pertama kali timbul kesadaran akan masalah ekologis dan terutama industri dianggap sebagai penyebab masalah lingkungan hidup itu dengan polusi udara, air, dan tanah serta limbah beracun dan sampah nuklir. Suasana konsumerisme dilihat sebagai tendensi yang tidak

sehat dalam masyarakat dan diakibatkan oleh bisnis modern antara lain dengan kampanye periklanan yang sering kali berlebihan.

Dunia pendidikan menanggapi situasi ini dengan cara berbeda beda. Salah satu reaksi paling penting adalah memberi perhatian khusus kepada social issues dalam kuliah tentang manajemen. Beberapa sekolah bisnis mulai dengan mencantumkan mata kuliah baru dalam kurikulumnya yang biasanya diberi nama *business and society*. Salah satu topik yang menjadi populer dalam konteks itu adalah corporate social responsibility (tanggung jawab sosial perusahaan).

Periode ketiga, Etika bisnis sebagai suatu bidang intelektual dan akademis dengan identitas sendiri mulai terbentuk di Amerika Serikat sejak tahun 1970-an. Jika sebelumnya etika membicarakan aspek aspek moral dari bisnis di samping banyak pokok pembicaraan moral lainnya (etika dalam hubungan dengan bisnis), kini mulai berkembang etika bisnis dalam arti sebenarnya. Terutama ada dua faktor yang memberi kontribusi besar kepada kelahiran etika bisnis di Amerika Serikat pada pertengahan tahun 1970-an: sejumlah filsuf mulai terlihat dalam memikirkan masalah masalah etis seputar bisnis, dan etika bisnis dianggap sebagai suatu tanggapan tepat atas krisis moral yang sedang meliputi dunia bisnis di Amerika Serikat. Dalam mengembangkan etika bisnis para filsuf cenderung bekerja sama dengan ahli ahli lain, khususnya ahli ekonomi dan manajemen. Norman E. Bowie malah menyebut suatu kerja sama macam itu sebagai tanggal kelahiran etika bisnis, yaitu konferensi perdana tentang etika bisnis yang diselenggarakan di Universitas Kansas oleh *Philosophy Departement* (Richard De George) bersama *College of Business* (Joseph Pichler) bulan November 1974. Makalah makalah kemudian diterbitkan dalam bentuk buku: *Ethics, Free Enterprise, and Public Policy: Essay on Moral Issues in Business* (1978).

Periode keempat, Di Eropa Barat etika bisnis sebagai ilmu baru mulai berkembang kira kira sepuluh tahun kemudian, mula mula di Inggris yang secara geografis maupun kultural paling dekat dengan Amerika Serikat, tetapi tidak lama kemudian juga di negara negara Eropa Barat lainnya. Semakin banyak fakultas ekonomi atau sekolah bisnis di Eropa mencantumkan mata kuliah etika bisnis dalam kurikulumnya, sebagai mata kuliah pilihan ataupun wajib. Pada tahun 1983 diangkat profesor etika bisnis pertama di suatu universitas Eropa (universitas Nijenrode, Belanda).

Periode kelima, dalam dekade 1990-an sudah jelas, etika bisnis tidak terbatas lagi pada dunia Barat. Memang benar apa yang dikatakan Richard De George: etika bisnis bersifat nasional, internasional, dan global seperti bisnis itu sendiri. Kini etika bisnis dipelajari, diajarkan, dan dikembangkan di seluruh dunia. Di Luar negara dunia Barat: Jepang, India, Hongkong. Seperti di banyak tempat lain, pengalaman dengan beberapa kasus korupsi memacu dirasakannya kebutuhan akan refleksi etika tentang praktek bisnis. Dalam hal ini berperan besar Independent Commission Against Corruption (didirikan tahun 1974). Tanda bukti lain bagi sifat global etika bisnis adalah didirikannya International Society for Business, Economics, and Ethics (ISBEE). (K.Bertens, 2013).

9.4 Dimensi Etika dalam Praksis Bisnis

Dalam etika bisnis, ada tiga pendekatan dasar pendidikan moral yang muncul dalam literatur: (1) Indoktrinasi (Anda diberitahu oleh otoritas, apa yang benar dan salah); (2) klarifikasi nilai (Anda diminta untuk memutuskan sendiri apa yang benar atau salah); dan (3). perkembangan kognitif (dibangun di atas premis bahwa pendidikan moral mengundang pertumbuhan dalam penalaran berprinsip).

Kata "etika" dan "etis" tidak selalu dipakai dalam arti yang sama dan karena itu pula "etika bisnis" bisa berbeda artinya. Suatu uraian sistematis tentang etika bisnis sebaiknya dimulai dengan menyelidiki dan menjernihkan cara kata seperti "etika" dan "etis" dipakai.

Etika sebagai praksis berarti: nilai nilai dan norma norma moral sejauh dipraktekkan atau justru tidak dipraktekkan, walaupun seharusnya dipraktekkan. Dapat dikatakan juga, etika sebagai praksis adalah apa yang dilakukan sejauh sesuai atau tidak sesuai dengan nilai dan norma moral. Kita sering mendengar atau membaca kalimat-kalimat seperti ini: "Dalam dunia modern, etika bisnis mulai menipis", "Ada unsur tidak etis dalam akuisisi internal", "Semakin terasa urgensi membangun etika bisnis", "Tegakkan etika bisnis dengan Undang-Undang Anti Korupsi", dan sebagainya. Kalimat yang hampir sama, bisa kita dapat dari media cetak atau elektronik setiap hari. Perlu kita cermati kata "etika" dan "etis" tersebut. Orang yang mengeluh bahwa etika bisnis mulai menipis, bermaksud bahwa pebisnis sering menyimpang dari nilai dan norma moral yang benar, jadi menunjuk kepada etika sebagai praksis. Orang yang berbicara tentang akuisisi internal, menyatakan

keraguannya tentang kualitas etis dari tindak bisnis itu. Kendati dirumuskan dengan agak hati-hati, ia menduga bahwa akuisisi internal tidak sesuai dengan nilai dan norma moral yang semestinya berlaku dalam dunia bisnis. Orang yang memikirkan masalah korupsi, berpendapat bahwa dengan membuat undang-undang anti korupsi dan menerapkan undang-undang itu secara ketat dan konsekuen, nilai dan norma moral dalam bisnis bisa ditegakkan. Etika sebagai praksis sama artinya dengan moral atau moralitas: apa yang harus dilakukan, tidak boleh dilakukan, pantas dilakukan, dan sebagainya.

Etika sebagai refleksi adalah moral. Dalam etika sebagai refleksi kita berpikir tentang apa yang dilakukan dan khususnya tentang apa yang harus dilakukan atau tidak boleh dilakukan. Etika sebagai refleksi berbicara tentang etika sebagai praksis atau mengambil praksis etis sebagai objeknya. Etika sebagai refleksi menyoroti dan menilai baik buruknya perilaku orang. Etika dalam arti ini dapat dijalankan pada taraf populer maupun ilmiah. Dalam media elektronik maupun cetak sering berkomentar tentang peristiwa-peristiwa yang berkonotasi etis: perampokan, pembunuhan, kasus korupsi, dan banyak lain lagi. Dan setiap hari banyak orang yang membicarakannya. Mereka semua melibatkan diri dalam etika sebagai refleksi para taraf populer. Tetapi etika sebagai refleksi bisa mencapai taraf ilmiah juga. Hal ini terjadi, bila refleksi dijalankan dengan kritis, metodis, dan sistematis, karena tiga ciri inilah membuat pemikiran mencapai taraf ilmiah. Pemikiran ilmiah selalu bersifat kritis, artinya tahu membedakan antara yang tahan uji dan yang tidak tahan uji, antara yang mempunyai dasar kukuh dan yang mempunyai dasar lemah. Pemikiran ilmiah bersifat metodis pula, artinya tidak semrawut tetapi berjalan secara teratur dengan mengikuti satu demi satu segala tahap yang telah direncanakan sebelumnya. Akhirnya, pemikiran ilmiah bersifat sistematis, artinya tidak membatasi diri pada salah satu sisi saja tetapi menyoroti suatu bidang sebagai keseluruhan, secara komprehensif.

Etika sebagai ilmu mempunyai tradisi yang sudah lama. Tradisi ini sama panjangnya dengan seluruh sejarah filsafat, karena etika dalam arti ini merupakan suatu cabang filsafat. Karena itu etika sebagai ilmu sering disebut juga filsafat moral atau etika filosofis. Pada permulaan sejarah filsafat di Yunani kuno etika filosofis sudah mencapai mutu yang mengagumkan pada Sokrates, Plato, dan Aristoteles. Dan tradisi ini berlangsung terus selama 25 abad lebih, sampai pada hari ini.

Etika adalah cabang filsafat yang mempelajari baik buruknya perilaku manusia. Karena itu etika dalam arti ini sering disebut juga "Filsafat Praktis".

Sejak akhir tahun 1960-an teori etika mulai membuka diri bagi topik-topik konkret dan aktual sebagai objek penyelidikannya. Perkembangan baru ini sering disebut "etika terapan" (applied ethics). Etika bisnis juga sebaiknya kita lihat sebagai bidang peminatan dari etika terapan.

Seperti etika terapan pada umumnya, etika bisnis pun dapat dijalankan pada tiga taraf: taraf makro, meso, dan mikro. Tiga taraf ini berkaitan dengan tiga kemungkinan yang berbeda untuk menjalankan kegiatan ekonomi dan bisnis. Pada taraf makro, etika bisnis mempelajari aspek-aspek moral dari sistem ekonomi sebagai keseluruhan. Jadi, disini masalah-masalah etika disoroti pada skala besar. Misalnya masalah keadilan: bagaimana sebaiknya kekayaan di bumi ini dibagi dengan adil? Beberapa contoh lain adalah aspek-aspek etis dari kapitalisme dan globalisasi; masalah keadilan sosial dalam suatu masyarakat, terutama berkaitan dengan kaum buruh; masalah utang negara-negara Selatan terhadap negara-negara Utara, dan sebagainya.

Pada taraf meso (madya atau menengah), etika bisnis menyelidiki masalah-masalah etis di bidang organisasi. Organisasi di sini terutama berarti perusahaan, tapi bisa juga serikat buruh, lembaga konsumen, perhimpunan profesi, dan lain-lain. Pada taraf mikro, yang difokuskan ialah individu dalam hubungan dengan ekonomi atau bisnis. Disini dipelajari tanggung-jawab etis dari karyawan dan majikan, bawahan dan manajer, produsen dan konsumen, pemasok dan investor (K.Berten, 2013).

Berarti kepentingan masyarakat tidak boleh "dikorbankan" atau dirugikan dalam kegiatan bisnis. Sebab itu ada "standar" moral etika bisnis, bahwa pelaku bisnis "diwajibkan" untuk tidak membuat manusia lain menderita, dan menjunjung tinggi nilai kemanusiaan atau memperlakukan manusia dengan "dignity".

9.5 Prinsip Prinsip Etika Profesi

Dalam tuntutan profesional sangat erat hubungannya dengan suatu kode etik untuk masing-masing profesi. Kode etik berhubungan dengan prinsip etika tertentu yang berlaku untuk suatu profesi. Prinsip-prinsip etika pada umumnya berlaku bagi semua orang, serta berlaku pula bagi kaum profesional.

Adapun prinsip prinsip etika profesi adalah:

1. Prinsip tanggung jawab, yaitu salah satu prinsip pokok bagi kaum profesional. Dalam melaksanakan tugasnya, dia akan bertanggung jawab dan akan melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin dengan standar di atas rata rata, dengan hasil maksimal serta mutu yang terbaik;
2. Prinsip Keadilan, yaitu prinsip yang menuntut seseorang yang profesional agar dalam melaksanakan profesinya tidak akan merugikan hak dan kepentingan pihak tertentu, khususnya orang orang yang dilayani dalam kaitannya dengan profesi yang dimilikinya;
3. Prinsip Otonomi, yaitu prinsip yang dituntut oleh kalangan profesional terhadap dunia luar agar mereka diberikan kebebasan sepenuhnya dalam menjalankan profesinya. Karena hanya mereka yang profesional, ahli, dan terampil dalam bidang profesinya, sehingga tidak boleh ada pihak luar yang ikut campur tangan dalam pelaksanaan profesi tersebut, kecuali memang diperlukan;
4. Prinsip integritas moral, yaitu prinsip yang berdasarkan pada hakikat dan ciri ciri profesi diatas, terlihat jelas bahwa orang yang profesional adalah juga orang yang mempunyai integritas pribadi atau moral yang tinggi. Oleh karena itu, mereka mempunyai komitmen pribadi untuk menjaga keluhuran profesinya, nama baiknya, dan juga kepentingan orang lain maupun masyarakat luas.

9.6 Pengertian Bisnis

Istilah “bisnis” artinya usaha dagang (Kamus Bahasa Indonesia, 2008). Secara harfiah “bisnis” berasal dari kata “business”. Busy artinya sibuk. Sibuk mengerjakan aktivitas dan pekerjaan yang mendatangkan keuntungan. Dalam Bahasa Mandarin, kata “bisnis” dibentuk dari dua pictogram yang secara terpisah “生-Shēng” dan “意-yì”,berarti “menciptakan” (to create) dan “makna” (meaning). Berarti bisnis merupakan suatu cara untuk menciptakan makna bagi manusia, yaitu makna yang baik. Implikasinya, menyebut “bisnis”

selalu mengarah pada pekerjaan yang baik (Paul Stevens, *God's Business*, 2008).

Apa tujuan bisnis yang sebenarnya? Untuk apa bisnis di sini? Jika Anda bertanya kepada sekelompok pebisnis apa tujuan bisnis itu, kemungkinan besar Anda akan mendapatkan jawaban yang sering saya dengar: menghasilkan uang sebanyak mungkin.

Namun, ketika seseorang menganalisis pertanyaan ini dari perspektif yang berbeda, jawabannya tidak begitu jelas. Memang benar bahwa banyak orang terjun ke bisnis sebagai pengusaha untuk menghasilkan uang. Juga benar bahwa bisnis perlu menghasilkan uang untuk bertahan hidup. Tetapi, ketika Anda berpikir tentang apa tujuan bisnis dari perspektif yang lebih luas, menghasilkan uang bukanlah itu. Jika Anda mempertimbangkan pertanyaan ini dari sudut pandang masyarakat, jawaban yang berbeda akan muncul. Dinyatakan secara berbeda, mengapa masyarakat mengizinkan bisnis ada? Apakah untuk menghasilkan uang? Saya rasa tidak. Masyarakat memungkinkan bisnis ada dalam lingkungan yang menghasilkan laba untuk menghasilkan barang, jasa, dan pekerjaan yang kita semua butuhkan dalam peran kita sebagai pemangku kepentingan konsumen dan pemangku kepentingan karyawan.

Dari sudut pandang kemasyarakatan, maka bisnis dibiarkan ada untuk melayani secara konstruktif kebutuhan komersial tertentu dari masyarakat untuk kepuasan masyarakat. Keuntungan adalah hadiah insentif yang oleh masyarakat diizinkan oleh bisnis untuk diklaim sebagai bujukan untuk melakukan pekerjaan yang layak dalam menyediakan barang, jasa, dan peluang kerja (Archie B. Carroll, 2009).

Pengertian Etika dan Bisnis menimbulkan pengertian etika bisnis. Bisnis adalah semua kegiatan dan perusahaan yang mencari laba dan menyediakan barang dan jasa untuk kebutuhan dan perekonomian. Hughes dan Kapoor memberikan pengertian sebagai berikut: *Business is organized effort of individual to produce and sell for profit, the goods and services that satisfy society's needs. The general term business refers to all such efforts with in society or within industry.*

Menurut Brown dan Petrello, bahwa: "Business is an institution which produces goods and services demanded by people." Bisnis (business) adalah suatu organisasi yang menghasilkan barang dan/atau jasa yang kemudian

dijual dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan (profit) (Ebert dan Griffin, 2011).

Ingatlah bahwa wirausahawan lebih sering menjadi pelaku daripada penulis proposal. Mereka lebih suka berada di medan perang, bisnis yang terdepan, daripada di belakang garis yang merencanakan serangan mereka. Mereka selalu ingin "melanjutkannya". Selain itu, banyak pengusaha yang kesulitan mengartikulasikan konsep bisnis yang seringkali menjadi kebiasaan mereka. Mereka tidak dapat menemukan cara untuk membagikan visi mereka dengan cara yang kondusif bagi beberapa sponsor penting proyek mereka.

Bisnis lahir di dalam masyarakat dan berfungsi di sana, dan dari masyarakatlah setiap perusahaan memperoleh izin untuk beroperasi. Bisnis terlibat dalam struktur, organisasi dan fungsi masyarakat, dalam konteks sosial dan budayanya, dan memelihara jaringan hubungan sosial yang kaya. Bisnis tidak dapat beroperasi tanpa adanya konteks sosial dan politik yang sesuai. Dasar untuk kegiatan bisnis dan pembangunan ekonomi tidak dipersiapkan dengan baik ketika suatu negara tidak memiliki stabilitas politik, atau terdapat ketidakefisienan dalam administrasi publik, korupsi atau jaminan yuridis yang tidak memadai. Bisnis membutuhkan semua ini, bersama dengan penghormatan terhadap kebebasan individu dan kepemilikan pribadi. (Domenec Mele, 2009).

Sebuah kegiatan dapat disebut bisnis apabila mengandung unsur-unsur:

1. Orang-orang yang terlibat di dalamnya dihargai dan diperlakukan sesuai dengan keahlian/keterampilan, upaya dan sumbangan pribadinya;
2. Produksi adalah untuk dilempar ke pasar dan dipertukarkan;
3. Upaya yang sengaja serta terencana untuk mengembangkan dan memajukan usaha dalam segi segi materialnya (Buchari Alma, 1993).

Bisnis merupakan "hubungan" antar manusia, yang saling "membutuhkan" pada posisi yang berbeda, seperti penjual dengan pembeli. Dengan adanya kegiatan bisnis maka kebutuhannya saling "terpenuhi". Keberadaan dan peran bisnis sangat "penting" dalam kehidupan masyarakat, sebab melalui kegiatan bisnis suatu perusahaan akan bisa "memenuhi" kebutuhan, keinginan, dan harapan dari masyarakat konsumen yang beraneka ragam, sehingga mereka merasa "terpuaskan". Disamping itu, setidaknya fungsi bisnis adalah mencari

dan menemukan sumber bahan baku, mengolahnya menjadi produk jadi, dan menyalurkannya kepada konsumen (Karel Sosipater, 2013).

9.7 Bisnis sebagai Profesi yang Luhur

Pada dewasa ini dunia bisnis sudah dianggap sebagai suatu profesi. Bahkan bisnis seakan akan menjadi sebutan profesi yang hebat, tetapi sekaligus juga menyebabkan pengertian profesi menjadi suatu bahasa yang rancu atau kehilangan pengertian dasarnya. Hal itu terutama karena pada dunia bisnis modern mensyaratkan dan menuntut para pelaku bisnis untuk menjadi orang yang profesional.

Dalam persaingan di dunia bisnis yang sangat ketat dan kompetitif saat ini, menuntut dan menyadarkan para pelaku bisnis untuk menjadi orang yang profesional. Sikap profesional yang dimaksud tidak terbatas pada manajemen, produksi, pemasaran, keuangan, personalia, dan seterusnya, dan sesuai dengan struktur perusahaan yang berhubungan dengan prinsip-prinsip efisiensi efektivitas untuk tujuan maksimalisasi keuntungan perusahaan. Profesionalisme yang utama seperti, komitmen, moral, etos kerja sering dilupakan.

Jurang pemisah bertambah lebar antara dunia bisnis dan etika. Tentu saja ini dilahirkan karena sifat ego, liberalis dan kapitalis sehingga pekerjaan kotor, tipu menipu, kecurangan, dan etika buruk lainnya yang dilakukan untuk meraup keuntungan secepat dan sebesar besarnya. Keahlian dan seni bisnis disalahgunakan, hanya untuk mendapat keuntungan dan menghalalkan segala cara. Selain memiliki keahlian dan keterampilan yang tinggi dalam berbisnis harus didukung oleh komitmen moral yang mendalam. Tidak dapat disangkal bahwa ada pebisnis dan juga perusahaan yang sangat menghayati pekerjaan dan kegiatan bisnisnya sebagai sebuah profesi dalam pengertian bisnis merupakan suatu profesi yang luhur, walaupun tidak banyak.

9.8 Relativitas Moral dalam Bisnis

Berdasarkan prinsip-prinsip etika bisnis, dapat dikatakan bahwa dalam bisnis modern dewasa ini orang dituntut untuk bersaing secara etis. Dalam persaingan global yang ketat tanpa mengenal adanya perlindungan dan dukungan politik tertentu, semua perusahaan bisnis mau tidak mau harus bersaing berdasarkan prinsip etika tertentu. Persoalannya, demikian kata De George, etika siapa?. Ini terutama berlaku dalam bisnis global yang tidak mengenal batas negara. Konkretnya, etika masyarakat mana yang harus diikuti oleh sebuah perusahaan multinasional dari Amerika, misalnya, yang beroperasi di Asia, di mana norma etika dan cara melakukan bisnis bisa berbeda sama sekali dari yang ditemukan di Amerika. Persoalan ini sesungguhnya menyangkut apakah norma dan prinsip etika bersifat universal atau terkait dengan budaya.

Untuk menjawab pertanyaan ini, menurut De George, kita perlu melihat terlebih dahulu tiga pandangan yang umum dianut. Pandangan pertama, bahwa norma etis berbeda antara satu tempat dengan tempat yang lain. Maka, prinsip pokok yang harus dipegang adalah “kalau di Roma, bertindaklah sebagaimana dilakukan orang Roma.” Artinya, di mana saja suatu perusahaan beroperasi, ikuti norma dan aturan moral yang berlaku dalam negara tersebut.

Pandangan kedua, bahwa norma sendirilah yang paling benar dan tepat. Karena itu, prinsip yang harus dipandang adalah “bertindaklah di mana saja. Sesuai dengan prinsip yang dianut dan berlaku di negaramu sendiri.” Pandangan ini tidak membedakan antara moralitas dan hukum. Keduanya memang ada kaitan, namun berbeda hakikatnya. Hukum adalah positivasi norma moral sesuai dengan harapan dan cita-cita serta tradisi budaya suatu masyarakat atau negara. Mengenai nilai dan norma moral sendiri paling benar dalam arti tertentu mewakili kubu moralisme universal.

Pandangan Ketiga, merupakan pandangan yang disebut De George *immoralis naif* yang mengatakan bahwa tidak ada norma moral yang perlu diikuti sama sekali. Relativitas moral dalam bisnis, terutama bisnis global yang mengandalkan mekanisme pasar, secara perlahan-lahan diharapkan dapat mengarah ke satu sisi integritas bisnis yang beretika, di mana ketika bisnis dilakukan bukan hanya bertujuan profit oriented tetapi lebih pada teori pemangku kepentingan yang merupakan teori manajemen organisasi dan etika bisnis yang memperhitungkan banyak konstituen yang dipengaruhi oleh entitas

bisnis seperti karyawan, pemasok, komunitas lokal, kreditor, dan lain-lain. Ini membahas moral dan nilai-nilai dalam mengelola organisasi, seperti yang terkait dengan tanggung jawab sosial perusahaan, ekonomi pasar, dan teori kontrak sosial yang diungkap oleh Robert Edward Freeman, lahir (18 Desember 1951) adalah seorang filsuf Amerika dan profesor administrasi bisnis di *Darden School of the University of Virginia*, terutama dikenal karena karyanya tentang teori pemangku kepentingan (1984) dan etika bisnis. Yang didukung oleh Bentham, yang mengambil sebuah pepatah yang telah dikemukakan sejak awal abad 18 oleh seorang filsuf Skotlandia - Irlandia bernama Francis Hutcheson. Pepatahnya: "Tindakan yang terbaik adalah yang memberikan sebanyak mungkin kebahagiaan bagi sebanyak mungkin orang". Bentham mengembangkan pepatah ini menjadi sebuah filsafat moral, yang menyatakan bahwa benar salahnya suatu tindakan harus dinilai berdasarkan konsekuensi-konsekuensi yang diakibatkannya.

Dalam perkembangan etika bisnis yang terkini, muncul gagasan yang lebih komprehensif mengenai lingkup tanggung jawab sosial perusahaan yang telah diwajibkan terutama untuk perusahaan yang berkaitan dengan sumber daya alam (UU Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas, Pasal 74). Tidak dapat disangkal bahwa kini keuntungan ekonomis dilihat sebagai salah satu lingkup dan wujud yang sah dari tanggung jawab moral dan sosial perusahaan. (A.Sonny Keraf, 1998, after modified).

Semakin banyak kalangan yang menganggap bahwa kata "etika" tidak lagi bertentangan dengan kata "bisnis", dengan keseimbangan itu bisnis menjadi sehat. Beberapa yang lain malah mengobservasi bahwa pengertian "etika" itu termuat dalam pengertian "bisnis", utamanya bisnis yang sukses dan bertahan dalam jangka Panjang. Nilai nilai etika, seperti keuntungan dan kesejahteraan Bersama, hak hak asasi manusia, keadilan dan pelestarian lingkungan, diperhitungkan ke dalam proses pengambilan keputusan bisnis. Norma norma perilaku yang menjamin nilai nilai etis itu dituangkan ke dalam perangkat hukum, menjadi kewajiban dan larangan hukum, serta aturan aturan asosiasi industri ataupun mode etik perusahaan. (Alois A Nugroho, 2001).

Bab 10

Corporate Social Responsibility dan GCG

10.1 Pendahuluan

Tanggung jawab Sosial dan lingkungan merupakan materi yang baru diatur dalam ketentuan Undang-Undang Perseroan Terbatas ini. Latar belakang dimasukkannya ketentuan tersebut adalah sebagai bentuk Sosial perseroan terhadap lingkungan dan keadaan masyarakat di sekitar tempat usaha perseroan. Ketentuan ini tidak bersifat menyeluruh. Akan tetapi, ketentuan ini memiliki batasan dan keadaan-keadaan tertentu yang peraturan pelaksanaannya akan diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah. Selain itu, ketentuan ini juga bertujuan untuk tetap menciptakan hubungan perseroan yang serasi, seimbang, dan sesuai dengan lingkungan, nilai, norma, dan budaya masyarakat setempat.

Yang harus melakukan kewajiban atas tanggung jawab Sosial dan lingkungan adalah perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan/ atau berkaitan dengan sumber daya alam. Tanggung jawab Sosial dan lingkungan merupakan kewajiban perseroan yang dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya perseroan yang pelaksanaannya dilakukan dengan memperhatikan kepatutan dan kewajaran. Apabila ada perseroan yang tidak melaksanakan

kewajiban untuk melaksanakan tanggung jawab Sosial dan lingkungan ini, akan dikenai sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan adalah dikenai segala bentuk sanksi yang diatur dalam peraturan perundang-undangan yang terkait (Pasal 74).

Yang dimaksud dengan “perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang Sumber Daya Alam” adalah perseroan di mana kegiatan usahanya mengelola dan memanfaatkan sumber daya alam. Yang dimaksud dengan “perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya yang berkaitan dengan Sumber Daya Alam” adalah perseroan yang tidak mengelola dan tidak memanfaatkan sumber daya alam, tetapi kegiatan usahanya berdampak pada fungsi kemampuan sumber daya alam.

Tanggung jawab Sosial lingkungan merupakan ketentuan yang baru diatur dalam ketentuan undang-undang ini. Tanggung jawab Sosial perusahaan atau sering disebut *Corporate Social Responsibility* (CSR). Kesadaran pentingnya melakukan CSR merupakan trend global seiring dengan semakin maraknya kepedulian mengutamakan stakeholders. Persoalan CSR ini juga tidak terlepas dengan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), yang menerapkan prinsip *fairness, transparency, dan accountability*.

Prinsip *accountability* penekanannya yang signifikan diberikan pada kepentingan *stakeholders*, menciptakan nilai tambah (value added) dari produk atau jasa bagi *stakeholders*, dan memelihara kesinambungan nilai tambah yang diciptakannya. Gagasan CSR diharapkan bahwa perusahaan tidak lagi dihadapkan pada tanggung jawab yang berpihak pada singel bottom line, yaitu nilai perusahaan (corporate value) yang direfleksikan dalam kondisi keuangan (financial) saja, tetapi juga perusahaan memperhatikan dampak Sosial dan lingkungan (triple bottom line). Kondisi keuangan saja tidak cukup menjamin nilai pertumbuhan secara berkelanjutan (sustainable). Keberlanjutan perusahaan hanya akan terjamin apabila perusahaan memperhatikan dimensi Sosial lingkungan hidup. Sudah menjadi fakta bagaimana resistensi masyarakat sekitar muncul ke permukaan terhadap perusahaan yang dianggap tidak memperhatikan lingkungan hidup.

Menurut Bank Dunia, tanggung jawab Sosial perusahaan terdiri atas beberapa komponen utama, yaitu perlindungan lingkungan, jaminan kerja hak asasi manusia, interaksi, dan keterlibatan perusahaan dengan masyarakat, standar usaha, pasar, pengembangan ekonomi dan badan usaha, perlindungan

kesehatan, kepemimpinan dan pendidikan, serta bantuan bencana kemanusiaan.

10.2 Landasan Tanggung Jawab CSR

Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan merupakan ketentuan baru dalam Undang-Undang No.40 tahun 2007. Dalam Undang-undang No.1 tahun 1995 perihal tanggung jawab Sosial perusahaan ini belum diatur. Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan adalah komitmen Perseroan untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat, baik bagi Perseroan Terbatas sendiri, komunitas setempat, maupun masyarakat pada umumnya.

Landasan pemikiran diaturnya Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan dalam Undang-undang Perseroan Terbatas, bertujuan mewujudkan pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat bagi Perseroan Terbatas itu sendiri, komunitas setempat, dan sesuai dengan lingkungan, nilai, norma, dan budaya masyarakat setempat, maka ditentukan bahwa berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan kewajiban Perseroan Terbatas tersebut, kegiatan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan harus dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya Perseroan Terbatas yang dilaksanakan dengan memperhatikan kepatutan kewajaran. Kegiatan tersebut dimuat dalam laporan tahunan Perseroan Terbatas. Dalam hal Perseroan Terbatas tidak melaksanakan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan maka Perseroan Terbatas yang bersangkutan dikenai sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Soal tanggung jawab Sosial dan lingkungan ini tidak berlaku terhadap setiap dan seluruh Perseroan Terbatas Artinya tidak semua jenis Perseroan Terbatas mempunyai tanggung jawab Sosial dan lingkungan. Menurut Pasal 74 ayat (1) Undang-undang No 40 tahun 2007, Perseroan Terbatas yang wajib mempunyai Tanggung Jawab Sosial dan lingkungan adalah Perseroan Terbatas yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan.

Perseroan Terbatas yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang sumber daya alam adalah Perseroan Terbatas yang kegiatan usahanya mengelola dan

memanfaatkan sumber daya alam, sedangkan Perseroan Terbatas yang menjalankan kegiatan usahanya yang berkaitan dengan sumber daya alam adalah Perseroan Terbatas yang tidak mengelola dan tidak memanfaatkan sumber daya alam, tetapi kegiatan usahanya berdampak pada fungsi kemampuan sumber daya alam.

Ketentuan ini bertujuan untuk tetap menciptakan hubungan Perseroan Terbatas yang serasi, seimbang, dan sesuai dengan lingkungan, nilai, norma, dan budaya masyarakat setempat. Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan merupakan kewajiban Perseroan Terbatas yang dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya Perseroan Terbatas yang pelaksanaannya dilakukan dengan memperhatikan kepatutan kewajiban Perseroan Terbatas yang tidak melaksanakan kewajiban tanggung jawab Sosial dan lingkungan dikenai sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Ketentuan mengenai tanggung jawab Sosial dan lingkungan ini kurang lengkap, karena tidak memberikan sanksi bagi perusahaan yang tidak bersedia mematuhi kewajiban tanggung jawab Sosial dan lingkungan UU PT menyebutkan bahwa ketentuan lebih lanjut mengenai Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan diatur dengan peraturan Pemerintah. Mengenai bentuk sanksi yang akan dikenakan terhadap perseroan yang tidak memenuhi kewajiban mengenai tanggung jawab Sosial dan lingkungan akan diatur dalam Peraturan Pemerintah Pengaturan mengenai tanggung jawab Sosial dan lingkungan dalam Undang-undang No.40 tahun 2007 adalah langkah mundur bila dibandingkan dengan ketentuan Undang-undang No.25 tahun 2007 tentang Penanaman Modal. Pasal 5 dan 34 UU No.25 tahun 2007 menentukan bahwa setiap penanam modal berkewajiban untuk:

1. Menerapkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik.
2. Melaksanakan tanggung jawab Sosial perusahaan.
3. Membuat laporan tentang kegiatan penanaman modal dan menyampaikan kepada Badan Koordinasi Penanaman Modal.
4. Menghormati tradisi budaya masyarakat sekitar lokasi kegiatan usaha penanam modal dan
5. Mematuhi semua ketentuan peraturan perundang-undangan.

Sedangkan sanksi yang diterapkan terhadap perseroan yang tidak mematuhi kewajiban mengenai tanggung jawab Sosial perusahaan adalah:

1. Peringatan tertulis
2. Pembatasan kegiatan usaha
3. Pembatasan kegiatan dan/atau fasilitas penanaman modal, dan Pencabutan kegiatan usaha dan/atau fasilitas penanam modal, sanksi administratif, badan usaha perseorangan dapat dikenai sanksi lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

10.3 Pro Kontra Dalam Pelaksanaan CSR

Permasalahan yang mungkin timbul dan masih terus diperdebatkan adalah apakah perusahaan mempunyai tanggung jawab Sosial dan lingkungan. Perusahaan memang merupakan benda mati, namun perusahaan sebagai suatu badan hukum dikendalikan oleh pelaku-pelaku bisnis, yang harus memikul tanggung jawab Sosial (moral), di mana tanggung jawab moral ini dapat menjadi cerminan (moralistic view).

Menurut Richard T. De George, ada dua pandangan mengenai hakikat sebuah perusahaan. Yang pertama adalah pandangan organisasional (organizational view) dan yang kedua adalah pandangan moralistik (moralistic view). Menurut pandangan organisasional, sebuah perusahaan bukanlah suatu pribadi yang bersifat alamiah (natural person). Ia tidak ada secara alamiah, melainkan didirikan dan diciptakan oleh manusia. Ia bahkan hanya dalam ide, sebuah konsep abstrak, tak dapat kita lihat dan tak dapat kita raba. Memang ada yang dapat dilihat dan diraba, tetapi yang dapat dilihat dan diraba itu bukanlah perusahaan itu sendiri.

Dengan demikian perusahaan adalah sebuah entitas menurut hukum. Perusahaan adalah kreasi manusia atau aktivitas dalam bidang bisnis, ia merupakan sebuah organisasi lain seperti dalam bidang pendidikan, olahraga atau kesehatan. Tujuannya adalah bersifat khusus dan selalu terbatas. Misalnya, untuk memperoleh keuntungan atau untuk menghasilkan maksud dan tujuan didirikannya sebuah perusahaan dapat saja banyak tetapi betapapun banyaknya ia selalu tertentu, khusus dan terbatas. Kita selalu dapat mengatakan bahwa perusahaan tertentu didirikan untuk tujuan ini, bukan untuk

tujuan lain. Apa tujuan dari pendirian suatu badan usaha, dapat dilihat dari anggaran dasar Perseroan Terbatas atau dalam peraturan perundang-undangan yang terkait dengan kegiatan usaha bersangkutan.

Oleh karena sebuah perusahaan itu bukan pribadi, maka untuk dapat beroperasi ia memang pasti memerlukan manusia-manusia, pribadi-pribadi. Menurut pandangan organisasional ini, di dalam perusahaan, pribadi-pribadi tersebut tidak bertindak sebagai pribadi, Mereka adalah pelaku pelaku yang tanpa pribadi (impersonal agents). Orang-orang yang berbeda di dalam perusahaan dalam fungsi-fungsi bukan pribadi-pribadi. Dalam melakukan kegiatan yang dilihat jangan perbuatan pengurusannya atau pejabatnya, tetapi yang harus dilihat adalah perseroannya, karena bertanggung jawab adalah perseroan sebagai badan hukum (legal entity). Dalam hal ini tanggung jawab Perseroan Terbatas diwakili oleh Direksinya.

Mereka bertindak untuk dan atas nama badan hukum yang menjalankan aktivitas usaha bukan atas nama pribadi. Mereka adalah fungsi-fungsi untuk mewujudkan dan melaksanakan apa yang telah digariskan sebagai maksud dan tujuan didirikannya perusahaan itu. Artinya, maksud dan tujuan yang tertentu, khusus dan terbatas itu.

Dengan demikian, sebuah perusahaan bukan pribadi alamiah, ia juga bukan "pribadi moral". Ia sama sekali tidak memiliki kelengkapan untuk bertindak dan dituntut sebagai "pribadi moral". Berbicara mengenai moral dalam hubungan dan tindakan tanduk sebuah perusahaan dianggap sebagai sebuah kesalahkaprahan kategorial. Ia merupakan kerancuan konseptual yang serius. Kita menuntut sesuatu yang sungguh-sungguh tidak pada tempatnya. Kita menuntut pertanggungjawaban moral terhadap yang bukan manusia Padahal menurut hakekatnya, pertanggungjawaban moral hanya dapat dimintakan kepada pendukung hak dan kewajiban.

Oleh karena, maka baik perusahaan maupun orang-orang yang bertindak atas nama perusahaan tidak dapat kita minta pertanggungjawaban moral. Ini tentu saja tidak berarti bahwa perusahaan dapat melakukan apa saja untuk mencapai tujuannya. Ada batas-batas yang mesti dipatuhi Namun batas-batas itu adalah batas-batas hukum, bukan batas-batas moral. Sebuah perusahaan adalah sebuah badan hukum, oleh karena itu ia dapat dibatasi oleh hukum.

10.4 Etika Bisnis Dalam Pelaksanaan CSR untuk mewujudkan GCG

10.4.1 Nilai-Nilai Etika dalam Bisnis

Etik atau etika berasal dari bahasa Yunani *ethos* yang berarti kebiasaan atau adat, sedangkan yang kedua berasal dari Yunani pula, yaitu *ethikos* yang artinya perasaan batin atau kecenderungan batin yang mendorong manusia dalam perilakunya. Veronica Komalawati dalam bukunya *Hukum dan Etika dalam Praktik Dokter* menyebutkan bahwa, yang dimaksud dengan etika adalah pedoman, patokan, ukuran untuk menilai perilaku manusia yang baik itu buruk yang berlaku secara umum dalam kehidupan bersama.

Etika mempunyai nilai yang mendalam dan meresap ke dalam seluruh aspek kehidupan manusia, serta menguasai seluruh kehidupan manusia yang paling hakiki, etika lahir dari konsensus dan kekuatan berlakunya turun-temurun, apabila terjadi pelanggaran maka sanksinya bersifat moral psikologis yaitu dikucilkan dari pergaulan masyarakat. Kita mengenal sejumlah istilah: etika, etiket, dan sebagainya. Perbedaan antara sejumlah istilah ini harus kita tabrakan satu persatu agar didapatkan pengertian etika yang jernih dan tidak bercampur-baur antara satu dengan lainnya.

Etiket adalah tata krama, atau sopan santun, membahas apa yang sopan dan pantas. Contohnya: apabila kita menjamu tamu, maka sudah merupakan hal yang umum untuk mempersilahkan tamu mengambil makanan terlebih dahulu. Etika adalah pembahasan tentang suatu perilaku berdasarkan kaidah benar-salah, baik-buruk, tepat-tidak, yang berangkat dari suatu standar penilaian tertentu yang dianggap ideal dan luhur. Setelah kita mengetahui dengan jelas apa perbedaan antara etika dengan etiket, maka untuk lebih memahami apa itu etika sesungguhnya maka kita perlu juga untuk membedakan etika dengan moralitas.

Moralitas adalah sistem nilai tentang bagaimana kita harus hidup secara baik sebagai manusia. Sistem nilai terkandung dalam ajaran berbentuk petuah, nasehat, wejangan, peraturan, perintah, dan semacamnya yang diwariskan secara turun temurun melalui agama atau kebudayaan tertentu tentang bagaimana manusia harus hidup secara baik agar ia benar benar –benar menjadi manusia yang baik. Moralitas adalah tradisi kepercayaan dalam

agama atau kebudayaan, tentang perilaku yang baik dan buruk. Moralitas memberi manusia aturan atau petunjuk konkret tentang bagaimana ia harus hidup, bagaimana dia harus bertindak dalam hidup ini sebagai manusia yang baik, dan bagaimana menghindari perilaku-perilaku yang tidak baik. Sedangkan etika, harus dipahami sebagai sebuah cabang filsafat yang berbicara mengenai nilai dan norma moral. Nilai adalah sesuatu yang berguna bagi seseorang atau kelompok orang dan karena itu orang atau kelompok itu selalu berusaha untuk mencapainya karena pencapaiannya sangat memberi makna kepada diri serta seluruh hidupnya, sedangkan norma adalah aturan atau kaidah perilaku dan tindakan manusia.

Dengan demikian, seperti dikatakan Magnis Suseno, bahwa etika adalah sebuah ilmu dan bukan sebuah ajaran. Moralitas adalah petunjuk konkret yang siap pakai tentang bagaimana kita harus hidup, sedangkan etika adalah perwujudan dan pengejawantahan secara kritis dan rasional ajaran moral yang siap pakai. Akan tetapi, keduanya mempunyai fungsi yang sama yaitu memberi orientasi bagaimana dan kemana kita harus melangkah dalam hidup ini. Apakah ada yang dilarang oleh masyarakat kita memang benar-benar hal yang buruk. Mengapa saya harus bertindak begini dan tidak boleh begitu? Apakah saya harus selalu jujur dalam segala situasi? Ini adalah pertanyaan yang menuntut sikap kritis dan rasional dalam rangka mewujudkan norma-norma moral, inilah etika.

Etika adalah refleksi kritis terhadap moralitas, etika hanya bermaksud menghimbau orang lain untuk bertindak sesuai dengan moralitas, etika hanya bermaksud menggugah kesadaran manusia untuk bertindak secara bebas dan dapat dipertanggungjawabkan.

Etika dalam kaitannya dengan nilai dan norma, dapat kita bagi menjadi:

1. Etika deskriptif, memberi fakta sebagai dasar untuk mengambil keputusan tentang perilaku atau sikap yang mau diambil
2. Etika normatif, memberi penilaian sekaligus memberi norma sebagai dasar dan kerangka tindakan yang akan diputuskan.

Norma dalam kehidupan kita berfungsi memberikan pedoman bagaimana kita harus hidup dan bertindak secara baik dan tepat, juga sebagai dasar penilaian mengenai baik buruknya perilaku dan tindakan kita. Secara umum kita dapat membedakan menjadi 2 (dua) macam norma, sebagai berikut norma khusus, yaitu aturan yang berlaku dalam bidang kegiatan atau kegiatan yang khusus

misalnya: aturan mengenai cara peminjaman gedung olah raga; dan norma umum yaitu aturan yang berlaku umum dan universal.

Norma umum dibagi dalam:

1. Norma sopan santun, yakni norma yang mengatur perilaku dan sikap lahiriah, misalnya tata cara bertamu
2. Norma hukum, yakni norma yang dituntut dengan tegas oleh masyarakat karena dianggap perlu demi keselamatan dan kesejahteraan masyarakat
3. Norma moral, yakni aturan mengenai sikap dan perilaku manusia sebagai manusia, mengacu pada baik buruknya manusia sebagai manusia

Etika secara umum dapat dibagi menjadi etika umum dan etika khusus. Etika umum berbicara mengenai:

1. Kondisi-kondisi dasar bagaimana manusia bertindak secara etis
2. Bagaimana manusia mengambil keputusan etis
3. Teori-teori etika
4. Prinsip-prinsip moral dasar yang menjadi pegangan bagi manusia dalam bertindak; serta
5. Tolok ukur dalam menilai baik atau buruknya suatu tindakan

Sehingga etika umum dapat dianalogikan dengan ilmu pengetahuan yang membahas mengenai pengertian umum dan teori-teori. Etika khusus berbicara mengenai penerapan prinsip-prinsip moral dasar dalam bidang kehidupan yang khusus. Etika khusus dibagi-bagi menjadi dua, yaitu etika individual dan etika Sosial. Etika individual menyangkut kewajiban dan sikap manusia terhadap dirinya sendiri. Etika Sosial berbicara mengenai kewajiban, sikap, dan pola perilaku manusia sebagai anggota umat manusia. Etika Sosial menyangkut hubungan manusia dengan manusia, baik secara perorangan dan langsung maupun secara bersama dan dalam bentuk kelembagaan, sikap kritis terhadap pandangan dunia dan ideologi, sikap dan pola perilaku dalam bidang kegiatan masing-masing, maupun tentang tanggung jawab manusia terhadap makhluk hidup lainnya serta alam semesta pada umumnya.

Etika bisnis menyangkut penerapan prinsip-prinsip etika dalam dunia bisnis, atau secara lebih konkrit lagi penerapan prinsip-prinsip etika dalam keputusan

dan tindakan bisnis. Apakah seseorang akan mengambil tindakan tertentu karena memang baik, serta baiknya tujuan atau akibat itu untuk siapa. Etika Bisnis sangat dipengaruhi oleh sistem budaya serta kebijaksanaan ekonomi-Politik suatu masyarakat/ negara.

10.4.2 Relevansi Etika Bagi Kehidupan Manusia

Dunia menginjak pada millennium ini dipenuhi suatu keyakinan bahwa kemajuan diberbagai bidang kehidupan baik itu ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan sebagainya akan membantu manusia dalam memecahkan segala persoalan yang dimilikinya. Akan tetapi, pada kenyataannya di mana IPTEKS ternyata tidak dapat membantu secara optimal di dalam manusia mempertahankan eksistensi dirinya. Himpitan kehidupan keras terutama guna memenuhi kebutuhan hidupnya, terutama di kota-kota besar telah membawa manusia modern pada suatu kondisi di mana manusia yang satu menjadi serigala bagi manusia lainnya, sehingga dirasakan bahwa etika masih relevan untuk di dalam saat ini.

Oleh karena itu, terdapat beberapa alasan mengapa mempelajari etika sangat penting:

1. Di dalam mengambil keputusan harus memperhatikan etika, di mana etika menyangkut nilai-nilai luhur dalam bertindak, dalam kehidupan seseorang dan menyangkut berbagai prinsip yang menjadi landasan bagi perwujudan nilai-nilai tersebut dalam semua bentuk dan jenis interaksi dan hubungan antar manusia;
2. Setiap bentuk kerjasama oleh sekelompok manusia didasarkan pada konveksi, kebiasaan, dan kesepakatan bersama, sehingga penerapan etika dalam semua segi kehidupan dan pengalaman hidupnya perlu diperhatikan;
3. Etika dapat dijadikan sebagai pedoman berperilaku serta alat pengendali;
4. Etika menunjukkan nilai hakiki dari kehidupan manusia.

10.4.3 Etika Dalam Profesi dan Bisnis

Profesi merupakan pekerjaan yang dilakukan sebagai kegiatan pokok untuk menghasilkan nafkah hidup yang mengandalkan suatu keahlian tertentu. Profesi tentu tidak sama dengan pekerjaan pada umumnya. Profesi

mengandalkan suatu keterampilan atau keahlian khusus, dilaksanakan sebagai suatu pekerjaan atau kegiatan utama, serta dijadikan sebagai sumber utama nafkah hidup, dan dilaksanakan dengan keterlibatan pribadi yang mendalam.

Suatu pekerjaan dapat dikategorikan sebagai profesi, dengan mengenal ciri-cirinya, Sonny Keraf dalam bukunya Etika Bisnis menyatakan: Pertama, adanya pengetahuan khusus. Profesi selalu mengandalkan adanya suatu pengetahuan atau keterampilan khusus yang dimiliki oleh sekelompok orang yang profesional untuk bisa menjalankan tugasnya dengan baik. Pengetahuan atau keterampilan ini biasanya dimiliki berkat pendidikan, pelatihan, dengan menggunakan standar seleksi yang ketat dan keras. Kedua, terdapat kaidah dan standar moral yang sangat tinggi, umumnya terdapat suatu aturan permainan dalam menjalankan atau mengemban profesi itu, yang biasanya disebut sebagai kode etik. Kode etik ini harus ditaati dan dipatuhi oleh anggota profesi yang bersangkutan. Ketiga, pengabdian kepada kepentingan masyarakat. Keempat, biasanya ada ijin khusus untuk bisa menjalankan suatu profesi. Kelima, kaum profesional biasanya menjadi anggota dari suatu organisasi profesi.

Prinsip etika yang berlaku pada kaum profesional adalah:

1. Tanggung jawab, setiap orang yang mempunyai profesi diharapkan selalu bersikap bertanggung jawab baik terhadap pelaksanaan pekerjaan itu maupun terhadap hasil dari pekerjaannya. Untuk dapat bertanggung jawab dalam hal pelaksanaan dan hasil dari tugasnya, maka kondisi yang prima, kompetensi yang prima, serta bekerja secara efisien dan efektif merupakan hal yang harus dipenuhi;
2. Keadilan, dalam rangka pelaksanaan profesi maka perlu menghargai hal dari pihak-pihak lain;
3. Otonomi prinsip ini menuntut agar kaum professional diberi kebebasan dalam menjalankan profesinya

Perhatian etika untuk bisnis telah ada seumur dengan bisnis itu sendiri, jadi sejak bisnis lahir dalam rangka manusia memenuhi kebutuhan hidupnya, saat ini etika pun selalu mendampingi kegiatan bisnis. Etika bisnis untuk pertama kali timbul di Amerika Serikat tahun 1970-an. Saat ini etika bisnis mempunyai status ilmiah yang sudah diterima sebagai ilmu yang mapan serta memiliki ciri-ciri spesifik untuk dapat dikatakan sebagai ilmu.

Etika bisnis sebagai suatu ilmu dapat dikatakan masih relatif muda karena baru berkembang pesat pada dekade terakhir ini. Pandangan yang menilai negatif terhadap pentingnya etika bisnis ini didasarkan pada suatu pendapat bahwa etika dan bisnis merupakan dua hal yang berbeda serta terpisah satu sama lain. Sehingga, bisnis tidak dapat dinilai dari sudut pandang etika. Oleh karena itu, bisnis tidak mengenal etika dan sudah sewajarnya di dalam menjalankan bisnis tidak perlu mempertimbangkan sudut etika.

Terdapat beberapa argumen yang menyatakan bahwa pada dasarnya di dalam menjalankan kegiatan bisnis diperlukan etika, yaitu:

1. Bisnis tidak hanya bertujuan untuk profit melainkan mempertimbangkan nilai-nilai manusiawi, kalau tidak akan mengorbankan hidup banyak orang, sehingga masyarakat pun berkepentingan agar bisnis dilaksanakan secara etis;
2. Bisnis dilakukan diantara manusia yang satu dengan manusia yang lainnya, sehingga membutuhkan etika sebagai pedoman dan orientasi bagi keputusan, kegiatan, dan tindak tanduk manusia dalam berhubungan bisnis) atau dengan yang lainnya.
3. Bisnis saat ini dilakukan dalam persaingan yang sangat ketat, jadi orang bisnis yang bersaing dengan tetap memperhatikan norma-norma etis pada iklim bisnis yang semakin professional justru akan menang;
4. Legalitas dan moralitas berkaitan akan tetapi berbeda satu sama lain, karena suatu kegiatan yang diterima secara legal, belum tentu dapat diterima secara etis;
5. Etika harus dibedakan dalam ilmu empiris, yang mendasarkan pada suatu gejala atau fakta yang berulang terus-menerus dan terjadi di mana-mana akan melahirkan suatu hukum ilmiah yang berlaku universal;
6. Situasi khusus yang menyebabkan pengecualian terhadap etika tidak dapat dijadikan alasan untuk menilai bahwa bisnis tidak mengenal etika;
7. Aksi protes yang terjadi di mana-mana menunjukkan bahwa masih banyak orang serta kelompok masyarakat yang menghendaki agar bisnis dijalankan secara baik dan mengindahkan norma etika.

Etika khusus dan etika terapan, dalam penerapan memiliki beberapa prinsip, yaitu:

1. Prinsip otonomi, yakni sikap dan kemampuan manusia untuk n tidak berdasarkan kesadarannya sendiri tentang apa yang dianggapnya baik untuk dilakukan
2. Prinsip kejujuran
3. Prinsip tidak berbuat jahat dan prinsip berbuat baik
4. Prinsip keadilan
5. Prinsip hormat kepada diri sendiri

Richard De George menyatakan bahwa perusahaan yang ingin mencatat sukses dalam bisnis membutuhkan tiga hal pokok, yaitu: produk yang baik, manajemen yang mulus, dan etika. Produk yang baik serta manajemen yang mulus merupakan hal yang dapat dicapai dengan memanfaatkan seluruh perangkat ilmu dan teknologi modern, serta memakai ilmu ekonomi dan teori manajemen, sedangkan perhatian terhadap etika dalam bisnis masih minim atau dapat dikatakan kurang mendapat perhatian serius.

Bisnis tidak melulu berurusan dengan naiknya angka penjualan, terdapatnya keuntungan yang cukup signifikan namun juga tidak terlepas dari segi-segi moral, sehingga dapat dikatakan bahwa *good bussines* memiliki makna moral. Bisnis harus berlaku etis didasarkan pada:

1. Tuhan adalah hakim kita
2. Kontrak Sosial, hidup dalam masyarakat berarti mengikat diri untuk berpegang pada nilai-nilai moral yang berlaku dalam masyarakat yang telah disepakati bersama, oleh karena itu moralitas mengipas serta mempersatukan orang bisnis. Moralitas merupakan syarat mutlak yang harus diakui oleh semua orang jika ingin terjun dalam kegiatan bisnis;
3. Keutamaan, merupakan penyempurnaan tertinggi dari kodrat manusia. Orang bisnis yang berteknologi modern harus mempunyai integritas.

Pernyataan yang menyatakan bahwa tidak perlunya nilai etis dalam menjalankan bisnis saat ini sudah mulai ditinggalkan, karena para pelaku bisnis saat ini menyadari bahwa untuk tetap mempertahankan kegiatan

bisnisnya maka terdapat semboyan baru seperti: *ethics pay, good business is ethical business, corporate ethics: a prime business asset*. Akan tetapi, tidak berarti bahwa etika adalah segalanya, dan dengan menjunjung tinggi nilai etika maka bisnis akan berjalan dengan lancar.

Suatu hal yang perlu kita perhatikan agar kegiatan bisnis berjalan dengan baik, yakni:

1. Etika bisnis hanya bias berperan dalam suatu komunitas moral, tidak merupakan komitmen individual saja, tetapi tercantum dalam suatu kerangka Sosial;
2. Etika bisnis menjamin bergulirnya kegiatan bisnis dalam jangka panjang, tidak berfokus pada keuntungan jangka pendek saja;
3. Etika bisnis akan meningkatkan kepuasan pegawai yang merupakan stake holders yang penting untuk diperhatikan;
4. Etika bisnis membawa pelaku bisnis untuk masuk dalam bisnis internasional;

Uraian di atas menunjukkan bahwa apabila kita menjadi pelaku bisnis pada zaman modern ini harus memperhatikan serta menjunjung tinggi nilai etis agar dapat bertahan. Pembahasan isu dan permasalahan dalam tanggung jawab Sosial perusahaan tidak dapat terlepas dari permasalahan etika bisnis karena premis dasar tanggung jawab Sosial perusahaan memiliki dimensi etika. Etika dalam hal ini merupakan suatu konsepsi mengenai tindakan yang benar atau salah. Penulis lain mendefinisikan etika sebagai suatu pendekatan sistematis atas pertimbangan moral berdasarkan penalaran, analisis, sintesis, dan perenungan. Etika ini bersumber dari moralitas yang merupakan sistem nilai tentang bagaimana kita harus hidup secara baik sebagai manusia. Semua aspek kehidupan selalu berkaitan dengan etika yang dijadikan sebagai acuan atau pedoman untuk melakukan perbuatan baik.

Etika menjadi dasar atau landasan berperilaku baik dalam kehidupan sehari-hari maupun dalam bisnis. Penerapan etika secara umum dalam perilaku bisnis inilah yang kita kenal sebagai etika bisnis. Etika bisnis menunjukkan perilaku etis maupun tidak etis yang dilakukan oleh karyawan dalam suatu bisnis. Standar-standar dalam etika bisnis inilah yang dipakai sebagai standar penilaian apakah aktivitas-aktivitas yang dijalankan oleh perusahaan dinilai sebagai bisnis yang baik atau buruk.

Sebagai bagian dari komunitas masyarakat, perusahaan memiliki tanggung jawab Sosial yang sama dengan masyarakat. Namun pada kenyataannya, tidak dapat dipungkiri peran-peran perusahaan di Indonesia saat ini sebagian besar hanya sebatas memberikan dukungan dana secara sukarela (*voluntary*) dan bersifat kedermawanan (*philanthropy*) sehingga kegiatan yang dilaksanakan kurang memberikan manfaat nyata bagi masyarakat yang menjadi target sasaran. Masih minimnya peran perusahaan dalam kehidupan Sosial perusahaan hanya sekedar untuk dikenal oleh masyarakat atau bahkan hanya mendapatkan nama baik dimata konsumen mereka.

Selanjutnya sebagai agen moral, bertindak etis bukanlah sekedar aturan atau pedoman belaka melainkan sebuah tuntutan dan kewajiban moral yang harus dilakukan oleh perusahaan. Dalam bukunya yang berjudul “*Business and Society. Corporate Strategi, Public Policy, Erthics*” mengemukakan beberapa alasan mengapa perusahaan harus bertindak etis.

Alasan-alasan tersebut meliputi:

1. Adanya peningkatan harapan publik agar perusahaan menjalankan bisnis secara etis, dan bagi perusahaan yang tidak berhasil menjalankan bisnisnya secara etis akan mengalami sorotan, kritik atau bahkan hukuman.
2. Perusahaan dibatasi oleh etika bisnis yang ada agar tidak melakukan tindakan-tindakan yang membahayakan pemangku kepentingan yang lain.
3. Penerapan etika bisnis di perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan yang dapat dicapai melalui terjadinya penurunan risiko korupsi, manipulasi penggelapan dan berbagai bentuk perilaku yang tidak etis lainnya,
4. Penerapan etika bisnis seperti kejujuran, menepati janji dan menolak suap dapat meningkatkan kualitas hubungan bisnis antara kedua belah pihak yang melakukan hubungan bisnis,
5. Agar perusahaan terhindar dari penyalahgunaan yang dilakukan karyawan maupun competitor yang bertindak tidak etis,
6. Penerapan etika perusahaan secara baik di dalam suatu perusahaan dapat menghindarkan terjadinya pelanggaran hak-hak pekerja oleh pemberi kerja, dan

7. Mencegah agar perusahaan tidak memperoleh sanksi hukum karena telah menjalankan bisnis secara tidak etis.

10.4.4 Tata Kelola CSR Dalam Mewujudkan Prinsip GCG

Perkembangan perekonomian juga mengakibatkan semakin banyaknya Perusahaan yang bergantung pada modal ekstren yang berasal dari *Equity Capital* dan pinjaman, yang dibutuhkan untuk pembiayaan kegiatan-kegiatan usahanya, melakukan investasi, dan membanggakan usahanya. Untuk kepentingan tersebut, perusahaan perlu memberikan kepastian kepada pemegang saham dan penyandang serta ekstren, bahwa dana-dana tersebut digunakan secara tepat dan efisien, serta manajemen pengelola yang ditunjuk oleh perusahaan bertindak yang terbaik untuk kepentingan perusahaan. Kepastian dimaksud hanya diberikan apabila perusahaan menerapkan prinsip-prinsip dasar dalam GCG, karena dengan tercapainya GCG, Perusahaan dapat menciptakan lingkungan kondusif terhadap pertumbuhan usahanya yang efisien dan berkesinambungan.

Perusahaan sebagai subjek hukum yang merupakan penyandang hak dan kewajiban, berdasarkan ketentuan Pasal 15 huruf (a) UU Nomor 25 Tahun 2007, berkewajiban menerapkan GCG. Sesuai dengan ketentuan Pasal 1 huruf (a) Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Kep 117/M-MBU/2002 Tentang Penerapan Praktik Good Corporate Governance Pada Badan Usaha Milik Negara/ BUMN (Kepmen BUMN Nomor Kep 117/M-MBU/2002), GCG merupakan suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas Perusahaan guna mewujudkan nilai RUPS dalam jangka panjang, dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder lainnya, berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika.

Secara umum, ada 5 (lima) prinsip dasar yang harus dilaksanakan Perusahaan dalam menerapkan GCG.

- Pertama, Akuntabilitas, yaitu kejelasan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing organ yang diangkat melalui fit and proper test, sehingga pengelolaan Perusahaan dan efektif dan efisien.
- Kedua, Kemandirian, yaitu pengelolaan Perusahaan secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh maupun

paksaan serta tekanan pihak manapun, terutama RUPS mayoritas, yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.

- Ketiga, Transparansi, yaitu keterbukaan terhadap proses pengambilan keputusan dan penyampaian informasi mengenai segala aspek Perusahaan, terutama yang berkaitan dengan stakeholder secara benar dan tepat waktu.
- Keempat, Pertanggungjawaban, yaitu perwujudan kewajiban organ undangan, dan keberhasilan maupun kegagalan pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran yang telah ditetapkan.
- Kelima, Kewajaran, yaitu keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak stakeholder yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan.

Menurut Ainum Naim, penerapan GCG diharapkan setidaknya dapat mencapai 4 (empat) situasi ideal yang menjadi target pencapaian. Pertama, *existence of business: efficient market, efficient regulation, and efficient contract* (keberadaan bisnis yang dikelola secara fair, mencakup efisiensi pasar, efisiensi regulasi, dan efisiensi kontrak). Kedua, *information regarding the (fair) price and specification of goods and services being exchange is available to all parties* (adanya informasi tentang harga spesifikasi dari barang dan jasa yang menjadi objek pertukaran para pihak). Ketiga, *Each party is able to comply to the rules and regulations, and condition in contract* (kemauan dan kemampuan para pihak untuk mengikuti aturan dan regulasi, syarat-syarat, dan kondisi dalam kontrak). Keempat, *judicial processes exist and are able to implement the rules and to execute punishment to the non compliant of the contract* (adanya proses peradilan, kepastian hukum, dan pelaksanaan hukum bagi pihak yang tidak melaksanakan kontrak).

Bab 11

GCG dan Praktik Kecurangan (Fraud)

11.1 Agency Theory

Kesadaran akan pentingnya implementasi Tata Kelola Perusahaan yang Baik atau *Good Corporate Governance* (GCG) bermula dari adanya masalah keagenan atau yang sering disebut dengan *agency problem*. Masalah keagenan merupakan konflik kepentingan yang terjadi antara pihak yang berperan sebagai *principal* dan pihak yang berperan sebagai *agent*. Dalam konteks korporasi, *agency problem* terjadi karena adanya pemisahan antara kepemilikan dan pengendalian perusahaan. Kepemilikan perusahaan berada pada pemilik modal atau disebut dengan *shareholder*, dan dalam hal ini bertindak sebagai pihak *principal*. Sedangkan pengendalian perusahaan berada pada pengelola bisnis atau disebut dengan *manager*, dan dalam hal ini bertindak sebagai pihak *agent* (Jensen and Meckling, 1976).

Kedua pihak tersebut, baik *shareholder* sebagai *principal* maupun *manager* sebagai *agent*, memiliki kontribusi yang sama pentingnya dalam berjalannya suatu perusahaan. *Shareholder* berkontribusi dalam hal pendanaan perusahaan, sedangkan *manager* berkontribusi dalam hal waktu, tenaga, pemikiran, *skills*, *networking*, maupun keahlian-keahlian lainnya yang diperlukan dalam

menjalankan bisnis dari perusahaan tersebut. Di sisi lain, masing-masing pihak juga memiliki kepentingan yang bertolak belakang, sehingga seringkali menjadi potensi konflik.

Tujuan utama shareholder menanamkan modalnya dalam pendirian suatu perusahaan adalah untuk memperoleh kemakmuran finansial yang maksimal melalui pencapaian laba (profit) sebesar-besarnya dari aktivitas bisnis yang dijalankan oleh perusahaan. Konsep ini disebut dengan shareholder wealth maximization. Sedangkan manager bersedia meluangkan waktu, tenaga, pemikiran, dan kontribusi lainnya untuk perusahaan dengan maksud untuk mencapai kenyamanan dan kemakmuran bagi kehidupan pribadinya. Tentu saja tujuan manager ini bertentangan dengan shareholder wealth maximization, sehingga timbul masalah keagenan atau agency problem (Solomon, 2007).

Salah satu bentuk *agency problem* yang sering terjadi yaitu berupa tuntutan manager akan bonus yang tinggi. Pemberian bonus yang tinggi tentu akan memberikan kenyamanan bagi kehidupan pribadi manager, namun nilai bonus yang tinggi tersebut di sisi lain akan mengurangi nilai keuntungan yang dapat dinikmati oleh *shareholder*. Selain itu, *agency problem* juga sering terjadi pada kebijakan struktur modal di perusahaan. Shareholder cenderung ingin segera menikmati keuntungan perusahaan dalam bentuk dividen, sedangkan untuk ekspansi usaha, manager biasanya lebih mengutamakan nilai laba ditahan (retained earning) sebagai sumber pendanaannya daripada hutang. Nilai retained earning yang besar tentu saja akan mengurangi nilai dividen.

Perbedaan kepentingan antara shareholder dan manager ini seringkali menjadi penyebab terjadinya kecurangan atau *fraud* karena hanya mengutamakan kepentingan pihak tertentu saja. Kasus Enron dan WorldCom yang terjadi pada tahun 2002 di Amerika Serikat merupakan contoh nyata dari *agency problem* yang berujung pada *fraud* yang pada akhirnya membawa kehancuran bagi perusahaan dan kerugian yang besar bagi banyak pihak.

Sebagaimana yang kita ketahui, ada banyak pihak yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung dalam pendirian dan berjalannya suatu perusahaan. Pihak-pihak yang dimaksud adalah perorangan, kelompok, atau organisasi yang dapat memengaruhi maupun dipengaruhi oleh keberadaan maupun aksi korporasi yang dilakukan oleh suatu bisnis. Pihak-pihak ini disebut dengan *stakeholders* (Freeman and McVea, 2005). Pihak-pihak yang termasuk dalam *stakeholders* antara lain adalah para pemilik modal (shareholder), karyawan dan *manager*, *supplier*, *customer*, *creditor*, pemerintah, maupun masyarakat umum.

Masing-masing pihak tersebut memiliki berbagai kepentingan yang berbeda satu sama lain. Dengan demikian, perusahaan dianggap sebagai kumpulan dari berbagai kepentingan dan gabungan dari beberapa kontrak atau disebut dengan *nexus of contracts* (Coase, 1937). *Agency problem* yang tidak terselesaikan dengan baik akan menyebabkan timbulnya kecurangan atau *fraud* yang dilakukan oleh pihak-pihak tertentu untuk memenuhi kepentingannya masing-masing tanpa memperhatikan kepentingan pihak-pihak lainnya. Hal ini tentu saja akan mengakibatkan kerugian bagi banyak pihak.

Penerapan GCG merupakan suatu upaya penting dalam pencegahan terjadinya fraud, karena pada dasarnya GCG merupakan sistem *check-and-balances* bagi pihak-pihak internal dan eksternal perusahaan agar dapat menjamin akuntabilitas perusahaan bagi kepentingan seluruh *stakeholders* dan mengupayakan agar bisnis dapat dijalankan secara bertanggung jawab (Solomon, 2007). Untuk mengupayakan agar seluruh kontrak dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik, dan mencapai keseimbangan di antara seluruh kepentingan *stakeholders* tanpa merugikan satu sama lain, maka diperlukan implementasi prinsip-prinsip GCG secara nyata, yaitu *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency*, dan *fairness*. Sebelum membahas lebih jauh mengenai keterkaitan GCG dalam upaya pencegahan praktik-praktik *fraud*, maka terlebih dahulu kita perlu mempelajari definisi-definisi *fraud* yang dikemukakan oleh beberapa ahli maupun institusi.

11.2 Definisi Fraud

Secara umum fraud diartikan ke dalam Bahasa Indonesia sebagai kecurangan, namun terdapat beberapa rumusan definisi dari para ahli maupun organisasi yang kompeten mengenai penjelasan *fraud* secara lebih detail. *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE), suatu lembaga internasional yang merupakan organisasi profesi pemeriksa kecurangan, mendefinisikan *fraud* dalam arti luas sebagai penipuan. *Fraud* mencakup kejahatan dalam bentuk apapun yang menggunakan penipuan sebagai modus operandi utamanya. Dalam mendefinisikan fraud, ACFE merujuk pada *Black's Law Dictionary* yang mengartikannya sebagai penyajian yang salah tentang kebenaran atau menyembunyikan fakta material yang mendorong seseorang bertindak menimbulkan kerugian bagi orang lain. *Fraud* juga mencakup tindakan yang

dilakukan secara sengaja untuk mengambil harta atau uang orang lain dengan tipu muslihat, penipuan, atau cara-cara yang tidak adil lainnya (ACFE, 2021).

Fraud dapat juga didefinisikan sebagai tindakan yang dilakukan dengan kesengajaan untuk mencapai tujuan tertentu bagi pribadi atau sekelompok orang, dan tindakan tersebut mengakibatkan kerugian bagi pihak atau lembaga tertentu. Dalam definisi ini, *fraud* juga mencakup beberapa makna, antara lain kecurangan, kebohongan, penipuan, kejahatan, penggelapan barang, penghilangan barang bukti, manipulasi data, pemutarbalikan fakta, dan rekayasa informasi (Fahmi, 2010).

Definisi lain dikemukakan oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). *Fraud* merupakan tindakan melawan hukum yang dilakukan oleh orang-orang atau pihak-pihak yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi yang bertujuan untuk mendatangkan keuntungan bagi pribadi atau kelompoknya, namun membawa kerugian bagi pihak lain secara langsung (BPKP, 2021).

Tidak ada ketentuan yang pasti untuk mendefinisikan *fraud* karena *fraud* merupakan istilah umum yang meliputi bermacam-macam cara yang dihasilkan oleh kecerdasan manusia dan digunakan oleh seseorang untuk memperoleh keuntungan atas suatu keterangan atau tindakannya yang palsu. *Fraud* meliputi berbagai istilah, antara lain tipu daya, kelicikan, dan cara-cara yang tidak adil lainnya. *Fraud* pun didefinisikan sebagai representasi tentang suatu hal material yang salah atau palsu, dan dilakukan dengan sengaja oleh seseorang atau sekelompok orang, yang kemudian diyakini dan ditindaklanjuti oleh korban sehingga membawa kerugian bagi korban (Albrecht et al., 2012).

Berdasarkan definisi-definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli maupun oleh berbagai institusi, dapat kita rumuskan definisi *fraud* secara umum terdiri dari beberapa elemen kata atau frasa kunci, yaitu: (1) tindakan; (2) penipuan; (3) manipulasi; (4) sengaja; (5) melawan hukum; (6) keuntungan pribadi atau kelompoknya; (7) kerugian pihak lain. Dengan kata lain, *fraud* dapat kita artikan sebagai suatu tindakan penipuan yang berisi manipulasi yang dilakukan secara sengaja dan bertentangan dengan hukum dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan bagi pribadi maupun bagi kelompok tertentu, namun membawa kerugian bagi pihak-pihak lain maupun kelompok lainnya. Untuk memperjelas pembahasan mengenai *fraud*, pada bagian berikutnya kita akan membahas bentuk-bentuk aktivitas yang dapat dikategorikan sebagai *fraud*.

11.3 Bentuk-Bentuk Fraud

Terdapat banyak tindakan pelanggaran hukum dalam dunia bisnis dan korporasi yang dapat digolongkan ke dalam bentuk fraud. Tindakan *fraud* dapat dilakukan oleh pihak-pihak internal maupun eksternal perusahaan.

Berikut ini beberapa contoh tindakan yang dapat dikategorikan sebagai *fraud* dalam kegiatan bisnis, antara lain:

1. Rekayasa Laporan Keuangan

Rekayasa laporan keuangan merupakan salah satu bentuk fraud yang paling sering terjadi dan merupakan pelanggaran berat terhadap prinsip-prinsip GCG, terutama transparansi dan akuntabilitas. Rekayasa laporan keuangan merupakan penyampaian informasi keuangan yang salah dan tidak sesuai dengan kenyataan yang terjadi sebenarnya. Rekayasa laporan keuangan yang sering terjadi berupa manipulasi jumlah laba dengan tujuan untuk mempercantik laporan keuangan agar kinerja keuangan perusahaan terlihat baik dan menarik bagi investor. Hal ini disebut juga dengan *window dressing*.

Fraud dalam bentuk rekayasa laporan keuangan atau *window dressing* merupakan salah satu bentuk *white-collar crime*. *White-collar crime* atau "kejahatan kerah putih" merupakan tindak kejahatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang yang memiliki intelektualitas tinggi dan biasanya berasal dari strata sosial yang juga tinggi, sehingga kejahatan tersebut terselubung dan membuat pihak-pihak lain tidak menyangka atau tidak merasa curiga akan adanya fraud tersebut. *White-collar crime* biasanya dilakukan dengan perencanaan dan membutuhkan tingkat kecerdasan yang cukup tinggi.

Telah banyak terjadi kasus-kasus *window dressing* yang melibatkan berbagai perusahaan besar di dunia dan berujung pada runtuhnya perusahaan-perusahaan tersebut dengan kerugian besar bagi para investornya, antara lain Enron dan WorldCom di Amerika Serikat pada tahun 2002, Parmalat di Italia pada tahun 2003, Satyam Computer Services di India pada tahun 2009, dan Lehman Brothers

di Amerika Serikat pada tahun 2010 (Natalia and Harahap, 2017). Fraud dalam kasus-kasus window dressing pada perusahaan-perusahaan besar tersebut tidak hanya dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan, namun melibatkan pula pihak auditor dari masing-masing perusahaan yang beberapa di antaranya termasuk dalam lima auditor terbesar di dunia atau yang disebut dengan The Big Five. Hal ini tentu saja merupakan preseden buruk dalam penegakan prinsip-prinsip GCG. Fraud dalam konteks audit laporan keuangan diartikan sebagai tindakan yang disengaja dan menunjukkan itikad tidak baik dengan penyajian atau pengungkapan dan pernyataan yang salah atas laporan keuangan, antara lain dikarenakan oleh ketidaktepatan pencatatan aktiva (Tunggal, 2007). Selain merupakan agency problem, fraud berupa rekayasa laporan keuangan juga merupakan salah satu bentuk asimetri informasi. Asimetri informasi adalah ketidaksamaan informasi yang dimiliki dan diterima oleh masing-masing pihak yang terlibat dalam transaksi. Dalam kasus window dressing, terjadi ketimpangan informasi antara pihak manajemen dan pihak investor atau shareholder. Pihak manajemen tidak melakukan pengungkapan (disclosure) secara benar dan utuh kepada investor, ada sebagian informasi yang disembunyikan dan disampaikan tidak sesuai dengan kenyataan. Hal ini tentu saja merugikan pihak investor, karena pemberian informasi yang salah akan menyesatkan dan mengakibatkan pengambilan keputusan yang salah pula.

2. Pembocoran Informasi

Bentuk fraud lainnya yang berkaitan dengan asimetri informasi adalah pembocoran informasi. Pembocoran informasi adalah penyampaian informasi kepada pihak-pihak tertentu yang seharusnya tidak dilakukan atau belum saatnya untuk diumumkan. Dalam pasar modal, fraud berupa pembocoran informasi dikenal dengan istilah insider trading atau perdagangan orang dalam. Insider trading biasanya dilakukan dengan pembocoran informasi mengenai rencana-rencana corporate action yang belum saatnya diumumkan kepada publik, antara lain rencana merger, akuisisi, pembagian dividen, stock

split, reverse stock split, buyback, dan aksi-aksi korporasi lainnya. Insider trading menyebabkan adanya pihak-pihak pelaku pasar yang memperoleh informasi lebih dibandingkan dengan pihak-pihak lainnya, sehingga pihak-pihak yang memiliki informasi lebih tersebut dapat mengambil keuntungan lebih besar dibandingkan dengan pihak-pihak lainnya.

Selain di pasar modal, pembocoran informasi juga sering terjadi pada sektor bisnis barang dan jasa secara umum. Pembocoran informasi dapat berupa penyampaian hal-hal yang bersifat rahasia yang seharusnya tidak diungkapkan kepada publik karena merupakan ciri khas dari perusahaan tertentu, seperti formula, komposisi, desain produk, strategi-strategi bisnis, dan informasi-informasi rahasia lainnya. Jika informasi-informasi semacam itu disampaikan kepada publik, maka pesaing akan dengan mudah meniru dan menyebabkan kerugian bagi perusahaan tersebut.

Pembocoran informasi juga sering terjadi pada industri perbankan, asuransi, jasa keuangan financial technology (fintech), dan jasa keuangan lainnya. Fraud dalam industri ini biasanya berupa pembocoran data nasabah yang diberikan kepada pihak lain untuk kepentingan telemarketing atau kepentingan penagihan yang tidak sesuai dengan ketentuan-ketentuan resmi Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Hal ini merupakan pelanggaran terhadap etika bisnis dan GCG karena tidak menjaga privacy dan kenyamanan nasabah atau customer.

Cyber crime atau kejahatan yang menggunakan teknologi informasi juga merupakan salah satu fraud yang terkait dengan pembocoran informasi. Aktivitas cyber crime antara lain berupa peretasan data perusahaan, peretasan data instansi pemerintah, pengambilan data nasabah perusahaan jasa keuangan tanpa izin, dan tindakan pencurian data lainnya melalui pemanfaatan teknologi informasi untuk memperoleh keuntungan pribadi atau kelompok tertentu melalui tindakan penipuan dan pencurian dengan memanfaatkan data-data

tersebut yang tentu saja merugikan pihak lain yang diretas atau dicuri datanya.

3. Korupsi

Korupsi juga merupakan bentuk fraud yang paling banyak terjadi dalam dunia bisnis dan pemerintahan. Korupsi adalah tindakan penggelapan uang atau barang milik perusahaan, negara, organisasi, atau pihak-pihak lainnya yang digunakan untuk kepentingan pribadi atau kelompok tertentu. Dengan kata lain, korupsi adalah tindakan mengambil segala sesuatu yang bukan haknya. Salah satu contoh tindakan korupsi adalah melakukan mark up anggaran suatu proyek, atau mengganti spesifikasi barang yang digunakan untuk suatu proyek dengan spesifikasi yang lebih rendah atau lebih murah, dengan maksud mengambil keuntungan selisih harga barang tersebut untuk kepentingan pribadinya. Hal ini tentu saja merugikan perusahaan atau lembaga penyelenggara proyek, dan juga merugikan masyarakat umum jika proyek tersebut merupakan proyek untuk keperluan sipil, seperti pembangunan infrastruktur jalan, jembatan, gedung, dan fasilitas umum lainnya karena kualitas barang yang digunakan tidak sesuai dengan ketentuan yang seharusnya.

Penyalahgunaan wewenang, jabatan, atau kekuasaan (power abuse) untuk kepentingan pribadi dan kelompoknya juga merupakan salah satu contoh tindakan korupsi, termasuk di dalamnya yaitu tindakan penyuapan (bribery). Tindakan penyuapan adalah upaya pemberian uang, barang, atau fasilitas lainnya kepada pihak-pihak yang berkuasa dan memiliki wewenang dengan maksud untuk memengaruhi keputusannya agar mempermudah dan memperlancar penyelesaian urusan-urusan tertentu, antara lain perizinan usaha, kelancaran usaha, perkara-perkara hukum, serta prosedur-prosedur birokrasi lainnya. Sebagai contoh, pihak supplier yang melakukan entertain atau memberikan gratifikasi kepada pihak pengambil keputusan pengadaan barang di suatu perusahaan dengan maksud agar proyek pengadaan barang tersebut dapat diberikan kepadanya. Hal ini tergolong fraud karena perusahaan berpotensi mengalami kerugian akibat pengambilan keputusan yang tidak dilakukan secara objektif

dan adil berdasarkan kualitas barang yang ditawarkan. Dalam kasus penyuapan, semua pihak yang terlibat di dalamnya, baik yang memberi suap maupun yang menerima suap, dinyatakan bersalah dan melanggar hukum.

4. Mengurangi Timbangan atau Takaran Produk

Bentuk fraud lainnya dalam kegiatan bisnis adalah melakukan pengurangan timbangan atau takaran produk dari jumlah yang seharusnya. Tujuannya adalah untuk memperoleh keuntungan dari selisih nilai timbangan atau takaran produk yang dijual tersebut. Fraud dalam bentuk ini merupakan kejahatan yang dilakukan oleh penjual untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar namun merugikan pihak pembeli yang telah membayar sejumlah uang sesuai dengan nilai timbangan atau takaran tertentu yang diinginkannya, namun pada kenyataannya jumlah timbangan atau takaran yang diterimanya tidak sesuai dengan yang diharapkannya.

5. Wanprestasi (false promises)

Wanprestasi sering disebut sebagai false promises atau kegagalan dalam pemenuhan janji juga merupakan salah satu bentuk fraud yang sering terjadi dalam bisnis. Hal ini merupakan pelanggaran terhadap prinsip GCG, yaitu *accountability* dan *responsibility* karena menunjukkan sikap yang tidak bertanggung jawab atas kewajiban yang harus dipenuhinya. Contoh tindakan ini adalah nasabah atau customer yang tidak menepati janji membayar pada waktu yang telah ditentukan. Untuk mengantisipasi hal ini, baik perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa keuangan maupun non-jasa keuangan, harus menerapkan prinsip kehati-hatian (*prudent*) yang cermat dengan penerapan seleksi yang ketat dalam pemberian kredit untuk menghindari terjadinya risiko gagal bayar atau kredit macet dari para nasabah atau customer. Contoh lain fraud dalam bentuk wanprestasi yaitu supplier yang tidak menepati janji memasok barang dengan jumlah dan waktu yang telah disepakati. Hal ini tentu saja membawa kerugian bagi customer yang telah mempercayakan kebutuhannya kepada supplier tersebut.

11.4 Teori-teori Fraud

Terdapat tiga teori yang menerangkan mengapa seseorang atau sekelompok orang melakukan tindakan fraud. Ketiga teori tersebut yaitu *Fraud Triangle Theory*, *Fraud Diamond Theory*, dan *Fraud Pentagon Theory*.

11.4.1 Fraud Triangle Theory

Teori *fraud* yang pertama dikemukakan oleh Donald Ray Cressey di tahun 1953 dengan nama *Fraud Triangle Theory*. Pada teori ini Cressey mengemukakan bahwa ada tiga hal yang menjadi motivasi orang untuk melakukan *fraud*, yaitu *Pressure*, *Opportunity*, dan *Rationalization* (Cressey, 1953). *Fraud Triangle* digambarkan sebagai berikut:



Gambar 11.1: Fraud Triangle (Cressey, 1953)

Pressure menerangkan bahwa motivasi seseorang melakukan *fraud* karena adanya tekanan atau sesuatu yang terjadi dalam kehidupan pribadi berupa kebutuhan yang mendesak dan menimbulkan stress sehingga mendorong orang tersebut melakukan *fraud*. Hal ini berkaitan juga dengan kebutuhan untuk mencapai status tertentu atau mempertahankan status yang telah dimilikinya (Machado and Gartner, 2018). Tekanan ini dapat bersifat finansial maupun non-finansial, namun sebagian besar tindakan *fraud* dimotivasi oleh tekanan finansial (Abdullahi and Mansor, 2015).

Opportunity berarti kesempatan yang mendorong individu melakukan *fraud*. Seseorang akan melakukan *fraud* pada saat ia telah menduduki suatu posisi yang memungkinkan dirinya melakukan *fraud*. Hal ini menunjukkan

lemahnya internal control dan governance system yang tidak efektif (Machado and Gartner, 2018); (Abdullahi and Mansor, 2015).

Rationalization menerangkan motivasi seseorang melakukan *fraud* karena justifikasi dan pembenaran (*excuse*) atas tindakan pelanggaran yang dilakukannya. Seseorang yang melakukan *fraud* merasa memiliki alasan tepat yang dapat menyebabkan tindakannya bisa dianggap benar, antara lain alasan bahwa perusahaan tempat ia bekerja juga berlaku curang kepadanya, sehingga bukan merupakan pelanggaran jika ia melakukan *fraud* pada perusahaan tersebut. Alasan pembenaran lainnya yaitu bahwa banyak orang lain yang juga melakukan kecurangan, maka tidak ada masalah jika dirinya melakukan hal serupa (Cressey, 1953).

11.4.2 Fraud Diamond Theory

Teori *fraud* yang kedua dikemukakan oleh David T. Wolfe dan Dana R. Hermanson di tahun 2004. Fraud Diamond Theory merupakan penyempurnaan dari *Fraud Triangle Theory* dengan penambahan satu elemen lain, yaitu *capability*. Dengan demikian, ada empat motivasi yang mendorong seseorang melakukan *fraud* menurut *Fraud Diamond Theory*, yaitu *incentive/pressure*, *opportunity*, *rationalization*, dan *capability*. Elemen *capability* adalah kemampuan dan keterampilan pribadi seseorang yang membuat dirinya mampu melakukan *fraud*. Seseorang mampu melakukan *fraud* karena berada pada posisi dan fungsi yang memungkinkan ia melakukannya (Wolfe and Hermanson, 2004). Berikut ini adalah gambar *Fraud Diamond*:



Gambar 11.2: Fraud Diamond (Wolfe and Hermanson, 2004)

11.4.3 Fraud Pentagon Theory

Teori *fraud* yang ketiga adalah *Fraud Pentagon Theory* yang dikemukakan oleh Crowe Horwath di tahun 2011. Teori ini merupakan penyempurnaan dari *Fraud Diamond Theory* dengan menambahkan satu elemen baru, yaitu *arrogance*. *Fraud Pentagon Theory* menerangkan bahwa ada lima elemen yang dapat memotivasi seseorang melakukan *fraud*, yaitu *pressure*, *opportunity*, *rationalization*, *capability/competence*, dan *arrogance* (Crowe Horwath LLP, 2012). Elemen *arrogance* menerangkan bahwa seseorang melakukan *fraud* karena dirinya merasa memiliki wewenang, kekuasaan, hak, dan *superioritas* tertentu sehingga ia menganggap bahwa peraturan-peraturan perusahaan dan pengendalian internal yang ada di perusahaan tidak berlaku bagi dirinya (Danuta, 2017). Berikut ini adalah gambar dari *Fraud Pentagon*:



Gambar 11.3: Fraud Pentagon (Crowe Horwath LLP, 2012)

11.5 Pencegahan Fraud

Implementasi prinsip-prinsip GCG dan GCG *enforcement* perlu mendapat perhatian besar untuk mencegah terjadinya *fraud* di berbagai aktivitas bisnis demi mencapai GCG *compliance* di seluruh sektor maupun skala bisnis. Upaya-upaya pencegahan *fraud* dapat dilakukan antara lain dengan:

1. Meningkatkan efektivitas peran Dewan Komisaris
Dewan Komisaris atau Board of Commissioners (BoC) adalah salah satu organ GCG atau governance board yang memiliki peran penting

dalam penyelenggaraan corporate governance. Tugas utama dari Dewan Komisaris adalah melakukan pengawasan terhadap berjalannya bisnis yang dikelola oleh para managers dan Dewan Direksi atau Board of Directors (BoD). Jika fungsi pengawasan berjalan secara efektif, maka mekanisme kontrol juga akan berlaku secara ketat, sehingga tindakan fraud akan dapat dicegah secara optimal.

2. Meningkatkan kinerja dan integritas auditor

Auditor, terutama auditor keuangan, baik internal maupun eksternal, bertugas melakukan pemeriksaan laporan keuangan perusahaan dan memberikan opini hasil pemeriksaan tersebut secara tepat dan akurat. Jika auditor bekerja secara profesional dan menjunjung tinggi integritas, maka ia akan memberikan opini hasil auditnya secara jujur dan objektif, sehingga jika terjadi fraud di perusahaan, akan dapat segera terdeteksi dan tertanggulangi sebelum fraud tersebut meluas. Hal ini untuk menghindari terjadinya fraud secara berulang dalam jangka waktu yang panjang dan mencegah kerugian besar bagi banyak pihak.

3. Mekanisme reward & punishment

Mekanisme reward & punishment bagi para stakeholders yang dijalankan secara objektif dan rasional, serta menjunjung tinggi integritas dan keadilan akan menciptakan sistem kontrol yang baik bagi lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Semua pihak akan menjalankan fungsinya masing-masing dengan baik karena pemberian reward akan didasarkan pada kontribusi yang diberikan, dan setiap kesalahan yang dilakukan akan mendapat konsekuensi sanksi sesuai aturan yang berlaku. Mekanisme ini akan mendorong seluruh pihak untuk bertindak sesuai aturan dan menimbulkan efek jera bagi para pelaku pelanggaran.

4. Menggerakkan mekanisme whistleblowing

Whistleblowing adalah salah satu mekanisme pencegahan fraud melalui tindakan pelaporan yang dilakukan oleh seseorang maupun sekelompok orang ketika pertama kali mendeteksi adanya indikasi

tindakan fraud di lingkungannya. Kesadaran untuk melakukan whistleblowing perlu digerakkan agar semua pihak memiliki kepedulian untuk saling menjaga dan mengawasi demi pencegahan fraud yang dapat menyebabkan kerugian besar bagi banyak pihak. Perlu dilakukan pula upaya perlindungan bagi pihak-pihak yang telah beritikad baik melakukan whistleblowing agar seluruh pihak tidak takut untuk melakukan whistleblowing jika menyadari adanya indikasi tindakan fraud di sekitarnya.

5. Melakukan internalisasi nilai secara berkala

Perusahaan perlu merancang program-program internalisasi nilai dan sosialisasi code of conduct yang efektif secara berkala agar seluruh pihak selalu ingat dan paham akan adanya aturan-aturan yang mengikat untuk menegakkan integritas dan demi upaya meningkatkan kepatuhan akan prinsip-prinsip GCG.

Daftar Pustaka

- A. Sonny Keraf (1998), *Etika Bisnis Tuntutan dan Relevansinya*, Yogyakarta, Penerbit KANISIUS.
- Abbott, L. J., Parker, S., & Peters, G.F. (2000). *The Effectiveness of Blue Ribbon Committee Recommendations in Mitigating Financial Misstatement: An Empirical Studi*. Working paper.
- Abdullahi, R. and Mansor, N. (2015) 'Fraud Triangle Theory and Fraud Diamond Theory . Understanding the Convergent and Divergent For Future Research', *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 5(4), pp. 38–45. doi: 10.6007/IJARAFMS/v5-3/1823.
- ACFE (2021). Available at: <https://www.acfe.com/fraud-101.aspx>.
- Agus Arijanto (2012), *Etika Bisnis bagi Pelaku Bisnis*, Jakarta, Rajawali Pers.
- Albrecht, W. S. et al. (2012) *Fraud Examination*. Fourth Edition. South Western, Cengage Learning.
- Aldridge, J. E., (2005). *Good Corporate Governance*. Alih Bahasa Siswanto Sutojo. Jakarta: Damar Mulia Pustaka
- Alois A. Nugroho (2001), *Dari Etika Bisnis Ke Etika Ekobisnis*, Jakarta, PT. Grasindo.
- Aprilia, A. W. et al. (2020) 'Pengaruh Karakteristik Direksi Terhadap Kinerja Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia', *Jurnal Akuntansi*, 12(2), pp. 233–255.
- Arafat, W. (2008). *How to implement GCG (good corporate governance) effectively: mengungkap horison 8 langkah membumikan sistem dan budaya GCG*. Skyrocketing Pub..

- Archie B. Carroll (2009), *Business Ethics, Brief Readings On Vital Topics*, New York, Roulledge.
- Arianty, N. (2015) 'Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai', *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 14(2).
- Arizki, A., Masdupi, E. and Zulvia, Y. (2019) 'Pengaruh Keputusan Investasi, Keputusan Pendanaan dan Kebijakan Dividen terhadap Nilai Perusahaan pada Perusahaan Manufaktur', *Jurnal Kajian Manajemen dan Wirausaha*, 1(1), pp. 73–82.
- Asian Corporate Association, (2018). Asian Corporate Governance Association Ranking Retrieved. 2 April, 2019, from Asian Corporate Governance Association.
- 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., Defond, M., Jiambalvo, J., dan Subramaniam, K. R. (1996). The Effect of Audit on the Quality of Earnings Management. *Contemporary Accounting Research*. 15 (Spring).
- Berle, A.A. & G.G.C. Means. (1932). "The Modern Corporation and Private Property," New York: Transaction Publishers.
- Black, B.S., Kim, W., Jang, H. & Park, K.S. (2003). How corporate governance affect firm value? Evidence on a self-dealing channel from a natural experiment in Korea. *Journal of Banking & Finance*, 51, pp.131-150.
- Boediono, D. (2006). CSR, Elemen Utama Tata Laksana Kemasyarakatan yang Baik. *Republika* 17 September.
- BPKP (2021). Available at: <http://www.bpkp.go.id/puslitbangwas/konten/578/04.10-Etika-dan-Kewaspadaan-Terhadap-Fraud-Dalam-Pemerintahan>.
- Budihardjo, A. (2011) *Organisasi: Menuju pencapaian kinerja optimum*. Prasetiya Mulya.
- Cadbury, A. (1992). "The Financial Aspect of Corporate Governance (Cadbury Report)," London: The Cadbury Committee and Gee and Co, Ltd.
- Chinn, R. (2000). *Corporate Governance Handbook*, London: Gee Publishing Ltd.

- Chtourou, S.M., Bedard, J. & Courteau, L. (2001). Corporate governance and earnings management. *Social Science Research Network*, 4(418), pp.1-39.
- Claessens, S. (2006) 'Corporate governance and development', *The World bank research observer*, 21(1), pp. 91–122.
- Claessens, S. & B. Yurtoglu. (2013). "Corporate Governance in Emerging Markets: A Survey," *Emerging Markets Review*, 15, hal. 1–33.
- Coase, R. H. (1937) 'The Nature of the Firm', *Economica*, 4(16), pp. 386–405. doi: 10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x.
- Cressey, D. R. (1953) *Other People's Money: A Study in The Social Psychology Embezzlement*. Free Press.
- Crowe Horwath LLP (2012) *The Mind Behind The Fraudsters Crime : Key Behavioral and Environmental Elements Discussion Leader :*
- Daniri, M. A. (2005). *Good Corporate Governance: Konsep dan Penerapannya Dalam Konteks Indonesia*. Jakarta: Ray Indonesia.
- Danuta, K. S. (2017) 'Crowe's Fraud Pentagon Theory dalam Pencegahan Fraud pada Proses Pengadaan melalui E-Procurement', *Jurnal Kajian Akuntansi*, 1(2). Available at: <http://jurnal.unswagati.ac.id/index.php/jka>.
- Djatmiko, H. E. (2004). "Ada Kemajuan, Banyak Keprihatinan". *SWA*, XX, 4.
- Domenech Mele (2009), *Business Ethics In Action, Seeking Human Excellence In Organizations*, New York, Palgrave Macmillan
- Dwiridotjahjono, J. (2009). Penerapan Good Corporate Governance : Manfaat Dan Tantangan Serta Kesempatan Bagi Perusahaan Publik Di Indonesia. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol.5 (2). pp. 101–112.
- Dwiyanto, A. (2006) 'Mewujudkan Good Governance Melayani Publik', Gadjah Mada University, Yogyakarta.
- Effendi, M. Arief. (2009). "The Power of Good Corporate Governance: Teori dan Implementasi," Jakarta: Salemba Empat.
- Fahmi, I. (2010) *Manajemen Risiko Teori, Kasus, dan Solusi*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Fatimah, F., Mardani, R. M. and Wahono, B. (2019) 'PENGARUH GOOD CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP NILAI PERUSAHAAN DENGAN KINERJA KEUANGAN SEBAGAI VARIABEL

- INTERVENING (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Sektor Barang', *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen*, 8(15).
- Ferinia, R. et al. (2020) *Komunikasi Bisnis*. Yayasan Kita Menulis.
- Freeman, R. E. E. and McVea, J. (2005) *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, *SSRN Electronic Journal*. doi: 10.2139/ssrn.263511.
- Ginting, Jamin. (2007) "Hukum Perseroan Terbatas , UU No. 40 Tahun 2007" Jakarta : PT. Citra Aditya Bakti.
- Halim, F. et al. (2021) *Manajemen Pemasaran Jasa*. Yayasan Kita Menulis.
- Hamdani (2016) *Good Corporate Governance Tinjauan Etika dalam Praktik Bisnis*. Asli. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Hamdani, M. (2016) 'Good Corporate Governance (Gcg) Dalam Perspektif Agency Theory', *Semnas Fekon*, pp. 279–283.
- Hapsari, A. A. (2019) 'Pengaruh Good Corporate Governance (GCG) dan Corporate Social Responsibility terhadap Nilai Perusahaan', *Jurnal Bakti Masyarakat Indonesia*, 1(1).
- Hery. (2010). *Potret Profesi Audit Internal (Di Perusahaan Swasta & BUMN Terkemuka)*. Bandung: Alfabeta.
- Ibrahim, Johannes dan Lindawati Sewu (2003) "Hukum Bisnis dalam Persepsi Manusia Modern" Bandung: PT. Refika Aditama.
- Ibrahim, Johannes. (2013) "Hukum Organisasi Perusahaan: Pola Kemitraan dan Badan Hukum" Bandung: PT. Refika Aditama.
- Ikatan Banking Indonesia, (2015). *Manajemen Risiko 1*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Indonesia, G.B. (2006). *Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 Tentang Pelaksanaan Good Corporate Governance Bagi Bank Umum*. PBI No. 8/4/PBI/2006, about: Good Corporate Governance Implementation.
- Iskander, M.R., & Chamlou, N. (2000). *Corporate Governance : A Framework for Implementation*. Washington DC: The World Bank. <https://doi.org/10.1002/bse>
- Jefri, R. (2018) 'Teori stewardship dan good governance', *Economics Bosowa*, 4(3), pp. 14–28.

- Jensen, Michael C. & William H. Meckling. (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure," *Journal of Financial Economics*, 3, hal. 305–360.
- Julyanthry, J. et al. (2020) *Manajemen Produksi dan Operasi*. Yayasan Kita Menulis.
- K.Bertens. (2013), *Pengantar Etika Bisnis*, Yogyakarta: Penerbit KANISIUS.
- Kaen, F.R.A. (2003). "Blueprint for Corporate Governance: Strategy, Accountability, and the Preservation of Shareholder Value," USA: Amacom.
- Kaihatu, T. S. (2006). "Good Corporate Governance Dan Penerapannya Di Indonesia". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)*, 8(1), 1-9.
- Kaihatu, T. S. (2006). *Good Corporate Governance dan Penerapannya Di Indonesia*. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*. Vol. 8 (1). Pp. 1–9.
- KAP Suryanto (2017) *Tata Kelola Perusahaan Yang Baik/Good Corporate Governance (GCG)*, kap-suryanto.id. Available at: [https://kap-suryanto.id/2017/04/30/tata-kelola-perusahaan-yang-baikgood-corporate-governance-gcg/#:~:text=Teori utama yang terkait dengan,Stewardship Theory dan Stakeholder Theory.&text=Teori ini mendasarkan pada adanya,dalam pencapaian kinerja yang tinggi](https://kap-suryanto.id/2017/04/30/tata-kelola-perusahaan-yang-baikgood-corporate-governance-gcg/#:~:text=Teori%20utama%20yang%20terkait%20dengan,Stewardship%20Theory%20dan%20Stakeholder%20Theory.&text=Teori%20ini%20mendasarkan%20pada%20adanya,dalam%20pencapaian%20kinerja%20yang%20tingg).
- Karel Sosiopater (2013), *Etika Bisnis*, Jakarta, Suara Harapan Bangsa.
- Karina, J. and Weli, W. (2020) 'Evaluasi Kepatuhan Good Corporate Governance Terhadap Asean Corporate Governance Studi Pada Consumer Goods Industry Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia', *AJAR*, 3(01), pp. 114–132.
- Keban, Y. T. (2004) *Enam dimensi strategis administrasi publik: konsep, teori dan isu*. Gava Media.
- Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP-117/M-MBU/2002 tentang penerapan praktek good corporate governance pada badan usaha milik negara (BUMN). Jakarta: Sekretariat Negara.
- KNKG (2006) "Good Public Governance Indonesia," *Good Public Governance Pedoman Umum Indonesia*, hal. 1–50. doi: 10.1021/ic035198d.

- Kumorotomo, Wahyudi. (1999). *Etika Administrasi Negara*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Kurniawan, M. (2013) ‘Pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi publik (studi empiris pada skpd pemerintah kabupaten kerinci)’, *Jurnal Akuntansi*, 1(3).
- Kurniullah, A. Z. et al. (2021) *Kewirausahaan dan Bisnis*. Yayasan Kita Menulis.
- Machado, M. R. R. and Gartner, I. R. (2018) ‘A hipótese de Cressey (1953) e a investigação da ocorrência de fraudes corporativas: Uma análise empírica em instituições bancárias brasileiras’, *Revista Contabilidade e Finanças*, 29(76), pp. 60–81. doi: 10.1590/1808-057x201803270.
- Mahmudi. (2005) *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Jogjakarta : UPP AMP YKPN.
- Mardia, M. et al. (2021) *Kewirausahaan*. Yayasan Kita Menulis.
- Marit, E. L. et al. (2021) *Pengantar Otonomi Daerah dan Desa*. Yayasan Kita Menulis.
- McGee, R. W. (2008). *Corporate governance in Asia: Eight case studies*. Available at SSRN 1081954.
- McGee, R. W. (2009) ‘Corporate governance in developing economies’, in *Corporate Governance in Developing Economies*. Springer, pp. 3–22.
- McKinsey & Company. (2002). *Global Investor Opinion Survey 2002: Key Findings*, July, <http://www.McKinsey.com/Governance>.
- McRitchie, J. (2016) “The Individual’s Role in Driving Corporate Governance,” *The Handbook of Board Governance*, hal. 425–449. doi: 10.1002/9781119245445.ch21.
- Moeljono, D. (2005). *Good Corporate Culture sebagai Inti dari Good Corporate Governance*. Jakarta: Elex Gramedia.
- Monks, R.A.G, Dan Minow, N. (2003). *Corporate Governance 3rd Edition*, Cambridge: Blackwell Publishing,
- Mulyanti, K. (2015) ‘PERAN AKUNTAN MANAJEMEN DALAM PENERAPAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE’, *Competitive*, 10(1), pp. 17–24.

- Nadapdap, Binoto. (2013) "Hukum Perseroan Terbatas, Berdasarkan Undang-Undang No.40 Tahun 2007," Jakarta: Penerbit Permata Aksara.
- Natalia, E. Y. and Harahap, B. (2017) 'Analisis Pengalaman Audit Terhadap Pertimbangan Auditor Dimana Kredibilitas Klien Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pada KAP di BATam dan Medan)', *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 6(1), pp. 83–99.
- Negara, E. S. et al. (2021) *Sistem Informasi Manajemen Bisnis*. Yayasan Kita Menulis.
- Newell, R & Wilson, G. (2002). A Premium for Good Governance. *The McKinsey Quarterly*, Number 3.
- Nogi, H. (2005) 'Manajemen Publik', Jakarta: PT Grasindo anggota Ikapi.
- OECD. (2004). "Principles of Corporate Governance." Website: www.ecgi.org/codes/code.php?code_id_87 diunduh 17 Februari 2021.
- OECD. (2004). *Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publication Service
- Parinduri, L. et al. (2020) *Manajemen Operasional: Teori dan Strategi*. Yayasan Kita Menulis.
- Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-01/MBU/2011
- Prawirosentono, S. (1999) 'Manajemen Sumber Daya Manusia', Andi Offset. Yogyakarta.
- Purba, B. et al. (2021) *Ekonomi Pembangunan*. Yayasan Kita Menulis.
- Purba, B., Gaspersz, S., et al. (2020) *Ilmu Komunikasi: Sebuah Pengantar*. Yayasan Kita Menulis.
- Purba, B., Marzuki, I., et al. (2020) *Dasar-Dasar Agribisnis*. Yayasan Kita Menulis.
- Purba, B., Sudarmanto, E., et al. (2020) *Ekonomi Politik: Teori dan Pemikiran*. Yayasan Kita Menulis.
- Purba, S., Revida, E., et al. (2020) *Perilaku Organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Putra, A. D. Z., Ali, M. and Aswan, A. (2019) 'Pengaruh Good Corporate Governance, Corporate Social Responsibility, dan Profitabilitas terhadap

- Nilai Perusahaan Pada Perusahaan LQ45 yang Terdaftar di BEI Tahun 2014-2015', Hasanuddin Journal of Business Strategy, 1(1).
- Raharjo, S. S. (2018) Etika dalam Bisnis & Profesi Akuntan dan Tata Kelola Perusahaan. Jakarta: Salemba Empat.
- Rahmawati, S. (2017) Konflik Keagenan dan Tata Kelola Perusahaan di Indonesia. Edited by Faisal. Banda Aceh: Syiah Kuala University Press.
- Rasinus, R. et al. (2021) Dasar - Dasar Kependidikan. Yayasan Kita Menulis.
- Rasyidah, R. (2013) "Perbandingan Corporate Governance dengan Sistem One-Tier Board di Inggris dan AS Terkait Efektifitas Pencegahan Terjadinya Fraud dalam Korporasi," Global & Policy, 1(1), hal. 11–18.
- Ratminto dan Atik Septi Winarsih. (2005). Manajemen Pelayanan. Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal. Jogjakarta : Pustaka Pelajar.
- Ratminto, A. S. W. and Septi, A. (2005) 'Manajemen pelayanan', Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ratnasari, S. L., SE, M. M. and Hartati, Y. (2019) Manajemen Kinerja Dalam Organisasi. Penerbit Qiara Media.
- Roen, F. (2011) Biaya Transaksi (Transaction Cost Theory), perilakuorganisasi.com. Available at: <http://perilakuorganisasi.com/theori-biaya-transaksi-transaction-cost-theory.html>.
- Rusdiyanto, dkk. (2019). "Good Corporate Governance: Teori dan Implementasinya di Indonesia," Bandung: Refika Aditama.
- Sahir, S. H. et al. (2021) Dasar-Dasar Pemasaran. Yayasan Kita Menulis.
- Sakai, H. & Asaoka, H. (2003). The Japanese corporate governance system and firm performance: toward sustainable growth. Research Center for Policy and Economy, Mitsubishi Research Institute, Inc. Jan, pp.1-37.
- Salim, H.S dan Budi Sutrisno (2012) "Hukum Investasi di Indonesia" Jakarta: PT/ Raja Grafindo Persada.
- Sari, A. P. et al. (2020) Ekonomi Kreatif. Yayasan Kita Menulis.
- Sari, R. N., Al Musadieq, M. & Sulistyo, M. C. (2018). Analisis Implementasi Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Pada Pt. Pelabuhan Indonesia III (Persero). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol. 60(1), pp.90–99.

- Schein, Edgar H. (2010). "Organizational Culture and Leadership: Edition 4," New Jersey: John Wiley & Son, Inc.
- Sedarmayanti. (2007). Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik), Cetakan Kedua. Bandung: Mandar Maju.
- Setiawan, T. and Sugiyanto, S. (2021) 'Pengaruh Likuiditas Profitabilitas Dan Good Corporate Governance Terhadap Nilai Perusahaan', Proceedings Universitas Pamulang, 1(1).
- Shaw, J.C. (2003). "Corporate Governance and Risk: A System Approach," New Jersey: John Wiley & Son, Inc.
- Sherly, S. et al. (2020) Pemasaran Internasional. Yayasan Kita Menulis.
- Shil, N. C. (2008) 'Accounting for good corporate governance', Joag, 3(1).
- Simamora, Linjan Poltak,dkk. (2006). Reformasi Pelayanan Publik. Teori, Kebijakan dan Implementasi. Jakarta : Bumi Akraza
- Simarmata, H. M. P. et al. (2020) Pengantar Pendidikan Anti Korupsi. Yayasan Kita Menulis.
- Sisca, S. et al. (2021) Manajemen Inovasi. Yayasan Kita Menulis.
- Smithson, J. (2003) The Role of the Non-Executive Director in the Small to Medium Sized Businesses. Palgrave Macmillan UK.
- Solomon, J. (2007) Corporate Governance and Accountability. Second Edi. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Steger, Ulrich & Wolfgang Amann. (2008). "Corporate Governance: How to Add Value," New Jersey: John Wiley & Son, Inc.
- Sudarmanto, E. et al. (2020) Etika Bisnis. Yayasan Kita Menulis.
- Sudarso, A., Kurniullah, A. Z., et al. (2020) Manajemen Merek. Yayasan Kita Menulis.
- Sudarso, A., Purba, B., et al. (2020) Konsep E-Bisnis. Yayasan Kita Menulis.
- Sunardi, Anita Primastiwi (2015), Pengantar Bisnis, Konsep, Strategi, & Kasus, Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service)
- Sunardi, N. (2019) 'Mekanisme Good Corporate Governance Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Leverage Sebagai Variabel Intervening Pada

- Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2012-2018', *JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma)*, 2(3).
- Suryani, N. K. and FoEh, J. E. H. J. (2018) *Kinerja Organisasi*. Deepublish.
- Suryanto, A., & Refianto, R. (2019). "Analisis Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance terhadap Kinerja Keuangan". *Jurnal Bina Manajemen*, 8(1).
- Sutedi, A. (2011). *Good Corporate Governance*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Suyono, E. (2017) 'Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik dalam Pengelolaan Usaha Kecil dan Menengah: Sebuah Telaah Konseptual', *Prosiding FEB UNTAG Semarang*.
- Syakhroza, A. (2003). "Best Practices Corporate Governance dalam Konteks Kondisi Lokal Perbankan Indonesia". *Manajemen Usahawan*, (06).
- Syakhroza, Ahmad. (2005). "Corporate Governance, Sejarah & Perkembangan Teori," Jakarta: Universitas Indonesia.
- Tadjuddin, T., Anwar, S.M. & Hadijah, S. (2016). *Tinjauan Penerapan Good Corporate Governance pada PT. Asuransi Jiwasraya di Kota Palopo*. *Equilibrium: Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 4(2).
- Tasnim, T. et al. (2021) *Komunikasi Pemasaran*. Yayasan Kita Menulis.
- Tikawati, T. (2012). *Implementasi Good Corporate Governance pada Lembaga Keuangan Syariah (Perbankan Syariah)*. *Mazahib*, 10(2).
- Tjager, I Nyoman et al. (2003). *Corporate Governance: Tantangan dan Kesempatan bagi Komunitas Bisnis Indonesia*. Prenhallindo. Jakarta.
- Toha, S. (2007). *Penelitian Masalah Hukum Tentang Penerapan Good Corporate Governance pada Dunia Usaha*. Badan Pembinaan Hukum Nasional, Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.
- Tricker, B. dan Tricker, R. I. (2012) *Corporate Governance: Principles, Policies and Practices*. OUP Oxford.
- Tunggal, A. W dan Tunggal, I. S (2002). *Membangun Good Corporate Governance*. Jakarta: Harvindo.
- Tunggal, A. W. (2007) *Corporate Governance (Suatu Pengantar)*. Harvarindo.
- Tunggal, A.W. (2012). *Pengantar Kecurangan Korporasi*. Jakarta: Harvarindo

- Wardana, R. (2019) Menentukan Nilai Perusahaan dan Manfaatnya bagi Bisnis. Available at: <https://lifepal.co.id/media/nilai-perusahaan/> (Accessed: 25 February 2021).
- Wardhani, S. R. and Cahyonowati, N. (2011) 'Pengungkapan tanggung jawab sosial dan karakteristik corporate governance pada sektor finansial', *Jurnal Akuntansi dan Auditing*, 7(2), pp. 182–202.
- Wibowo, E. (2012). Implementasi Good Corporate Governance di Indonesia. *Jurnal ekonomi dan Kewirausahaan*, 10(2).
- Wirapraja, A. et al. (2021) *Manajemen Pemasaran Perusahaan*. Yayasan Kita Menulis.
- Wolfe, D. T. and Hermanson, D. R. (2004) 'The Fraud Diamond: Considering Four Elements of Fraud', *The CPA Journal*, 74(12).
- Yustiani, Sofia dan Lina Anatan (2010) "Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan di Indonesia : Teori dan Realitas" *Jurnal Manajemen* , Vol. 10, No.1 Tahun 2010.
- Zhuang, J., Edwards, D. & Capulong, M.V.A. (2001). *Corporate Governance & Finance in East Asia: A Study of Indonesia, Republic of Korea, Malaysia, Philippines and Thailand*. Asian Development Bank.

Biodata Penulis



Eko Sudarmanto. Lahir di Boyolali, 12 Maret 1970, anak kedua dari pasangan Dulkarim (alm.) dan Sunarti. Saat ini penulis sedang menyelesaikan pendidikan program doctoral di Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Quran (PTIQ) Jakarta, Program Studi Ilmu Alquran dan Tafsir. Pendidikan sebelumnya, Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Tangerang (UMT) Program Studi Magister Manajemen (2009-2012), Sarjana Akuntansi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Muhammadiyah Jakarta (1997-2000), Akademi Akuntansi Muhammadiyah (AAM) Jakarta (1992-1996), SMA Negeri Simo Boyolali (1985-1988), SMP Muhammadiyah VI Klego Boyolali (1982-1985), dan Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah (MII) Jaten Klego Boyolali (1976-1982). Pelatihan dan ujian sertifikasi profesi yang pernah diikuti, yaitu Certified Risk Associate (CRA), Certified Risk Professional (CRP) dan Certified of Sharia Fintech (CSF) masing-masing di tahun 2020. Aktivitas kegiatan penulis saat ini adalah Dosen tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Muhammadiyah Tangerang [UMT] Indonesia. Sebelum aktif menjadi akademisi (Tahun 2015), penulis cukup lama sebagai praktisi di dunia perbankan (sejak 1991), dan dua tahun sebelumnya bekerja di PT JIPRI Rattan Industry – Tangerang. Penulis dapat dihubungi melalui alamat email: ekosudarmanto.umt@gmail.com .



Elly Susanti, S.Kom, M.Si lahir di Binjai pada tanggal 1 Oktober 1982 menamatkan S1 jurusan Teknik Informatika pada tahun 2010 dan S2 jurusan Ilmu Akuntansi tahun 2013 di Universitas Sumatera Utara (USU) Medan. Saat ini aktif mengajar di STIE Sultan Agung Pematangsiantar jurusan Akuntansi.



Prof. Dr. ERIKA REVIDA, MS, lahir di Simalungun, 21 Agustus 1962. Menyelesaikan pendidikan Doktor (S3) Universitas Padjadjaran (UNPAD) Bandung bidang ilmu Administrasi Publik pada tahun 2005. Pada tahun 1991 menyelesaikan pendidikan Magister (S2) Ilmu Administrasi Publik pada Universitas Padjadjaran (UNPAD) Bandung, dan menempuh pendidikan Sarjana (S1) bidang Ilmu Administrasi Publik pada tahun 1996 dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Sumatera Utara. Menjadi dosen tetap program studi Ilmu Administrasi Publik FISIP USU Sejak 1 Januari 1987, dan sejak tanggal 1 April 2007 menjadi Guru Besar Ilmu Administrasi Publik FISIP USU Medan. Penulis banyak menulis artikel pada jurnal nasional dan internasional dalam bidang pemberdayaan birokrasi, pemberdayaan masyarakat, modal sosial, manajemen perubahan, e-government, manajemen sumber daya manusia, pelayanan publik, dan pelayanan pariwisata Email : erikarevida@yahoo.com.



Muhammad Faisal AR Pelu, SE., M.Ak. lahir di Ujung Pandang, 14 Maret 1989, berstatus sebagai Dosen Tetap Yayasan Wakaf Universitas Muslim Indonesia sejak tahun 2015, memiliki keminatan ilmu pada Akuntansi Keuangan, Auditing, Akuntansi Sektor Publik, Akuntansi Sosial dan Akuntansi Syariah serta aktif memberikan materi berkaitan dengan tata kelola pemerintahan di antaranya Kabupaten Pasangkayu, Kabupaten Majene, Kabupaten Morowali Utara dan Kabupaten Soppeng, penulis juga aktif menulis artikel publikasi ilmiah baik dalam dan luar negeri, terutama yang berkaitan dengan sektor akuntansi keuangan dan auditing.



Dr. Sukarman Purba, ST, M. Pd, dilahirkan di Kota Pematang Siantar pada tanggal 23 Mei 1962. Lulus dari pendidikan S1 Jurusan Pendidikan Teknik Elektro IKIP Medan Tahun 1986, S1 Teknik Elektro UISU Medan Tahun 2000, pendidikan S2 dari IKIP Jakarta Jurusan Pendidikan Teknologi Kejuruan Tahun 1992, dan pendidikan S3 dari Universitas Negeri Jakarta Jurusan Manajemen Pendidikan Tahun 2008. Saat ini aktif sebagai Tenaga Pengajar di Universitas Negeri Medan. Aktif menulis Buku Referensi dan telah menghasilkan sebanyak 42 buku yang ditulis secara kolaboratif. Selain itu, aktif menulis pada jurnal dan melakukan penelitian dalam bidang manajemen pendidikan, sosial dan pariwisata. Sebagai pengurus pada Asosiasi Profesi Ikatan Sarjana Manajemen dan Administrasi Pendidikan Indonesia (ISMAPI) Pusat dan Daerah Sumatera Utara, Pengurus Organisasi kemasyarakatan HMSI Sumatera Utara, PMS Kota Medan dan IKA S3 MP UNJ Wilayah Sumatera Utara.



Astuti, S.E., M.Si, lahir di Pematangsiantar pada tanggal 28 Februari 1991. Ia menyelesaikan kuliah dan mendapat gelar Sarjana Ekonomi pada 18 Oktober 2014. Ia merupakan alumnus Jurusan Akuntansi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Sultan Agung Pematangsiantar. Pada tahun 2015 mengikuti Program Magister Akuntansi dan lulus pada tahun 2017 dari Universitas Sumatera Utara Medan. Pada tahun 2017 diangkat menjadi Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Sultan Agung Pematangsiantar dan ditempatkan pada program studi Akuntansi.



Dr. Drs. Bonaraja Purba, M.Si. Lulus Sarjana Pendidikan dan Akta IV dari Universitas Negeri Medan (UNIMED), Magister Sains dalam Ilmu Ekonomi dari Universitas Syiah Kuala (USK) dan Doktor Ilmu Ekonomi Bidang Konsentrasi Ilmu Ekonomi Perencanaan dan Regional juga dari Universitas Syiah Kuala (USK) Banda Aceh. Sejak tahun 1987 hingga saat ini berkarir sebagai Dosen Tetap di Fakultas Teknik dan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Medan. Author dari 60 Buku ISBN Bidang Ekonomi, Bisnis, dan Kependidikan.

Email bonarajapurba@gmail.com dan bonarajapurba@unimed.ac.id



Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si, dilahirkan di Pematangsiantar, 23 Maret 1970, anak ketiga dari lima bersaudara, dari pasangan Bapak Drs.P.C.Silalahi (almarhum) dan Ibu Donnaria Manurung. Pendidikan dasar ditempuh SD RK No. 4 Pematangsiantar, lulus tahun 1983, SMP Negeri 1 Pematangsiantar, lulus tahun 1986, SMA Negeri 2 Pematangsiantar, lulus tahun 1989, melanjutkan pendidikan keperguruan tinggi.pada Sekolah Tinggi Ilmu Pemerintahan (STPDN), di Jatingor Bandung Jawa Barat, tamat tahun 1992, melanjutkan pendidikan strata satu (S1) di

Institut Ilmu Pemerintahan (IIP), jurusan manajemen pemerintahan di Jakarta, tamat tahun 1998, melanjutkan strata dua (S2) di Universitas Padjadjaran (UNPAD), jurusan Ilmu-ilmu Sosial, di Bandung Jawa Barat, tamat pada tahun 2001, dan melanjutkan strata tiga (S3) di Universitas Padjadjaran (UNPAD) jurusan Ilmu ilmu sosial, di Bandung Jawa Barat, tamat tahun 2007.

Pada tahun 1-2-1991, diterima CPNS pada Kantor Gubernur Sumatera Utara dengan pendidikan tugas belajar pada STPDN jatiningor Jawa Barat dan pada tanggal 1-1-2012 pindah alih jenis kepegawaian menjadi dosen dpk Kopertis wilayah I Sumatera Utara. Saat ini dosen dpk STIE Sultan Agung Pematangsiantar.



Martono Anggusti. Penulis Lahir 18 April 1964 di Wingfoot dan menyelesaikan Sarjana Teknik Sipil, Sarjana Hukum, Master Manajemen, Master Hukum dan Doktor Hukum sejalan didunia praktisi yang dijalani. Kehidupan Akademisi dan Bisnis berjalan, seperti mendirikan Perusahaan kontraktor, trading, soap industries, transportation, refinery, Palm oil mill, Palm estate, bulking station, jerry-can, property, hotel, restaurant, coconut milk Industries, dan Sekolah Budi Utomo, Sekolah Brigjen Katamso-2 di Marelan,

Tricom, NTU academy. Aktif sebagai dosen di UHN dan NTU Academy.

Dalam Berorganisasi, penulis aktif di Kadin Sumut sebagai wakil ketua bidang GCG, CSR dan L.Hidup; Apindo Sumut sebagai bendahara; Pembina Yayasan Tiociu Sumut; Pembina Yayasan Budaya Hijau Indonesia; Wakil Ketua di Forum Komunikasi Lembaga Pelatihan Kerja Sumut; Anggota Dewan Pengupahan Daerah Provinsi Sumut; di Lionsclub D-307A2 sebagai ketua AD & ART ...

Website: martonomily.com.



Parlin Dony Sipayung, SH.,MH. Lahir di Nagori Simanabun, Kec. Silou Kahean, Kab.Simalungun, Provinsi Sumatera Utara, pada tanggal 21 Juli 1982, penulis menempuh pendidikan dasar di SD Negeri 094144 Simanabun, SLTP Negeri I Silou Kahean, SMA RK Cahaya Medan, Putra kedua Pasangan seorang Guru yang bernama Rasiaman Sipayung/ Emmy Lidiana Purba melanjutkan dan menyelesaikan kuliah dari Fakultas Hukum Universitas Sumatera Utara (FH-USU. Medan, 2007) dan memperoleh gelar Magister Hukum dari Universitas Sumatera Utara (FH-USU, Medan 2010) dengan konsentrasi Hukum Bisnis.

Penulis saat ini bekerja sebagai dosen di Fakultas Hukum Universitas Simalungun (FH-USI) Pemantang siantar dan memiliki tugas tambahan sebagai Ketua Jurusan Keperdataan Program Studi Ilmu Hukum, selain itu penulis juga berkecimpung didunia Hukum sebagai Advokat/ Konsultan hukum bidang kekhususan Hukum Bisnis (Perusahaan, Kepailitan, Kontrak Bisnis, Ketenagakerjaan). Sebagai Corporate Lawyer di beberapa perusahaan dan Lembaga Keuangan Non Bank (LK-NB) penulis juga terus menggali ilmunya dengan mengikuti program Magister Kenotariatan di Universitas yang sama.



Astrie Krisnawati adalah seorang dosen di Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Telkom University, Bandung. Ia menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Ilmu Administrasi Niaga, FISIP, Universitas Indonesia di tahun 2001 dan menyelesaikan pendidikan S2 pada Program Magister Sains Manajemen, Universitas Nasional, Jakarta di tahun 2009, lalu memperoleh gelar Doktor dari Doctoral Program of Science in Management, School of Business and Management, Institut Teknologi Bandung (SBM ITB) di tahun 2017. Ia aktif melakukan pengajaran dan penelitian, serta menghasilkan karya tulis ilmiah dalam bidang ilmu Manajemen Keuangan, Literasi Keuangan, Inklusi Keuangan, Financial Technology, Akuntansi, Metodologi Penelitian, Business Ethics & Good Corporate Governance, serta Corporate Social Responsibility.

GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG)

Buku ini disusun untuk bisa memberikan bahasan yang cukup lengkap mengenai tata kelola organisasi/perusahaan yang baik (*good corporate governance*), mulai dari konsep, ruang lingkup, teori, prinsip, struktur dan peran organ, serta penerapan *good corporate governance* dan pengaruhnya terhadap nilai perusahaan, kinerja organisasi, budaya organisasi, etika organisasi, hingga peran GCG terhadap pencegahan tindak kecurangan (*fraud*).

Secara rinci buku ini membahas:

Bab 1 Konsep dan Ruang Lingkup Good Corporate Governance

Bab 2 Teori-Teori Good Corporate Governance (GCG)

Bab 3 Prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG)

Bab 4 Struktur dan Peran Organ GCG

Bab 5 Penerapan Good Corporate Governance

Bab 6 Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Nilai Perusahaan

Bab 7 Kinerja Organisasi dan Good Corporate Governance (GCG)

Bab 8 Budaya Organisasi

Bab 9 Dimensi Etika dalam Praksis Bisnis

Bab 10 Corporate Social Responsibility dan GCG

Bab 11 GCG dan Praktik Kecurangan (Fraud)



YAYASAN KITA MENULIS
press@kitamenulis.id
www.kitamenulis.id

