

PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* “UPAYA MEREDUKSI POTENSI KONFLIK DALAM PERUSAHAAN”

Abdullah *)

Abstract : One of best effort to lessen intracorporate conflict is by applying principle Good Corporate Governance. Principles GCG is: Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, and Fairness. Power and Kewenangan for Direksi to apply principle Good Corporate Governance at company is a real accurate thing is applied to remembers very susceptible companys with conflict, either conflict stemming from within and also Konflik with outside party. Party sides that is having foe ordinary is owner with the shareholders, between minority stockholders with majority shareholder, and between companies with Stakeholders (Employees, client, cutomer, etc).

Applying aspect is more in the form of inforcement various law and regulations, internal regulation and standard industry applied and guidance of behavior of organization (Ethics, etc). this regulation and rule is bottom " order plays at" which may not be impinged in executing management of organization. organizational also is an dynamic entity, especially for organization of business, therefore need to strive best (best practices) to yield prunes performance.

Keyword: *Corporate, Arranges Management, Conflict, Shareholder, Stakeholders*

Pendahuluan

Salah satu penyebab terjadinya konflik dalam perusahaan adalah kegagalan penerapan *good corporate governance*, yang kemudian menimbulkan efek yang begitu besar bagi keberlangsungan perusahaan. Masalah-masalah yang timbul kemudian adalah perseteruan antara pemilik dengan para pemegang saham, antara pemegang saham minoritas dengan pemegang saham mayoritas, serta antara perusahaan dengan *Stakeholders* (karyawan/buruh, nasabah, pelanggan, dll). Masalah-masalah tersebut tidak terlepas dari rendahnya kepatuhan terhadap peraturan dan ketentuan dalam perusahaan. Dua hal paling berat yang dihadapi oleh perusahaan adalah *pertama*, kegagalan perusahaan menjalankan prinsip kehati-hatian dalam pengembangan perusahaan. Hal ini ditambah dengan tidak transparannya praktik pengelolaan perusahaan menimbulkan kesulitan untuk mendeteksi praktik kecurangan yang dilakukan manajemen perusahaan. *Kedua*, masalah yang paling berat yang dihadapi perusahaan yaitu kegagalan badan pengawas perusahaan dalam menghadapi kelalaian,

penipuan dan penggelapan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan.

Hasil survey *World Bank* mengenai penerapan *corporate governance* di Indonesia, menunjukkan, bahwa penerapan hukum dan peraturan perundang-undangan perlu diperkuat, dan sanksi yang ada dianggap belum terlalu efektif dalam mengatasi pelanggaran yang terjadi. Undang-undang perusahaan disarankan untuk secara eksplisit menganut prinsip *Fiduciary duties* bagi manajemen perusahaan. Begitu pula transparansi dan integritas laporan keuangan, serta kecukupan pengungkapan informasi perusahaan masih tetap merupakan suatu tantangan yang perlu ditingkatkan.

Pengawasan perusahaan merupakan sarana untuk mencegah dan memberantas kejahatan dalam perusahaan. Pengawasan ini terdiri dari tiga unsur yaitu: (1) pengawasan eksternal oleh regulator; (2) pengawasan internal oleh komisaris, direksi dan manajemen, dan (3) pengawasan oleh masyarakat (*market discipline*). Pengawasan eksternal dilakukan melalui regulasi, perijinan, pengawasan dan pengendalian serta sanksi terhadap pelanggaran. Pengawasan internal dilakukan melalui penerapan *good corporate governance*, kepatuhan

(*compliance*) dan prinsip *know your customer*, sedangkan pengawasan oleh masyarakat melalui keterbukaan.

Pelanggaran kepatuhan yang paling ber-bahaya justru bila dilakukan oleh pejabat senior perusahaan, seperti yang terjadi pada beberapa Bank di Indonesia antara lain Bank BNI, Bank Global, Bank Citra, Modern Bank dll.

Dalam situasi seperti tersebut di atas, peran komisaris sebagai penanggung-jawab akhir pengawasan menjadi penting. Hal ini karena selain tugas utamanya adalah pengawasan, ia juga memiliki segenap perangkat dan akses informasi yang diperlukan untuk melakukan tugas pengawasan. Semua unit yang melakukan fungsi pengawasan yaitu Direktur Kepatuhan, Satuan pengawas internal dan Komite Audit memberi laporannya kepada komisaris.

Badan Hukum Perusahaan (Perseroan Terbatas).

Rumusan pasal 1 Undang-undang No. 1 tahun 1995 tentang perseroan terbatas (UUPT) secara tegas menyatakan bahwa perseroan terbatas adalah badan hukum. Rumusan ini tentunya membawa konsekuensi bahwa sebagai badan hukum, perseroan terbatas mempunyai karakteristik dan kemampuan bertindak sebagaimana layaknya sebuah subyek hukum mandiri. Akan tetapi definisi yang jelas dan tegas tentang badan hukum tidak ditemukan dalam undang-undang perseroan terbatas maupun peraturan perundang-undangan lainnya. Menurut Chidir Ali untuk menjawab pengertian badan hukum, perlu dipertegas "*apa*" yang disebut badan hukum dan "*siapa*" yang dapat disebut sebagai badan hukum. Pertanyaan pertama adalah persoalan teori hukum, sedangkan pertanyaan kedua adalah persoalan hukum positif.

Bertitik tolak dari pengertian subyek hukum, sebagai penyanggah hak dan kewajiban hukum maka untuk menjawab *apa* yang disebut badan hukum Chidir Ali menyatakan bahwa apa yang disebut

sebagai badan hukum adalah "segala sesuatu yang berdasarkan tuntutan kebutuhan masyarakat yang demikian itu oleh hukum diakui sebagai pendukung hak dan kewajiban hukum". Sedangkan untuk menentukan siapa yang dapat disebut sebagai badan hukum adalah "subyek hukum yang menurut hukum positif dinegara tersebut dapat disebut badan hukum". Untuk Indonesia yang dapat disebut sebagai badan hukum antara lain adalah Perseroan Terbatas menurut Undang-Undang No. 1 tahun 1995 tentang perseroan terbatas; Yayasan menurut Undang-Undang No. 16 tahun 2001 no Undang-Undang no. 28 tahun 2004 tentang yayasan; Koperasi menurut Undang-Undang No. 25 tahun 1992 tentang perkoperasian, dan lain sebagainya.

Dengan demikian terlihat bahwa pengertian dan definisi badan hukum lahir dari doktrin ilmu hukum yang dikembangkan oleh para ahli berdasarkan pada kebutuhan praktik hukum dan dunia usaha. Hal ini pada akhirnya melahirkan banyak teori tentang badan hukum yang terus berkembang dari waktu ke waktu. Pengertian hukum dalam kamus hukum karangan sudasono, adalah "badan atau perkumpulan yang dalam lalulintas hukum diakui sebagai subyek hukum, misalnya perseroan terbatas, yayasan, lembaga dan lain sebagainya".

Dari definisi-definisi di atas dapatlah ditarik kesimpulan beberapa pokok pengertian mengenai badan hukum, khususnya yang nanti akan terkait dengan pengertian perseroan terbatas sebagai badan hukum. Pengertian-pengertian tersebut antara lain adalah:

- 1) Badan hukum sebagai subyek hukum yang mandiri, juga membawa konsekuensi bahwa keberadaannya maupun ketidak beradaannya tidak lagi tergantung dari pendiri atau anggotanya, melainkan ditentukan oleh hukum. Ini berarti bahwa salah satu pemegang saham perseroan terbatas, meninggal atau mengundurkan diri, maka badan hukum ini tetap eksis (*continuity of*

- live*). Ini berbeda dengan perusahaan yang bukan badan hukum seperti firma atau CV, yang bila salah satu emegang sahamnya meninggal atau mengundurkan diri, maka perusahaan tersebut harus bubar, karena merupakan persekutuan perorangan.
- 2) Badan hukum adalah subyek hukum sebagaimana layaknya manusia biasa yang cakap dalam melakukan tindakan-tindakan hukum. Dengan demikian badan hukum adalah subyek hukum yang mandiri, artinya ia cakap untuk melakukan tindakan-tindakan dengan pihak lainnya untuk dan atas namanya sendiri dan atas beban serta tanggung jawab badan hukum itu sendiri. Dalam pengertian ini, maka badan hukum mempunyai kapasitas legal standing dihadapan pengadilan. Untuk perseroan terbatas, ini mempunyai pengertian bahwa prinsipnya pemegang saham tidak turut serta dalam mengatur tindak-tanduk atau kegiatan usaha yang dilakukan oleh badan hukum tersebut.
 - 3) Sebagai subyek hukum yang mandiri, maka dalam bidang kekayaan badan hukum mempunyai kekayaan atau harta yang terpisah dari para pendirinya. Pengertian ini mengakibatkan adanya pemisahan tanggung jawab hukum atas tindakan yang dilakukan oleh badan hukum dan pendirinya. Dalam hal perseroan terbatas, pemegang saham tidak ikut bertanggung jawab untuk perbuatan hukum yang dilakukan oleh perseroan, ini disebut sebagai asas tanggung jawab terbatas.
 - 4) Karena badan hukum bukanlah "Manusia Biasa", maka dalam melakukan tindakan atau membuat keputusan yang melakukannya melalui organ-organ hukum tersebut (*sue or be sued, and make decisions through agents*) yang kewenangan dan tanggung jawabnya diatur oleh hukum. Undang-undang perusahaan di setiap tradisi hukum masing-masing negara melakukan aturan-aturan yang

mengatur tanggung jawab dan kewenangan organ-organ perseroan ini.

- 5) Suatu Entitas organisasi dibentuk menjadi badan hukum karena adanya suatu tujuan tertentu, sehingga pengertian "adanya tujuan tertentu" dalam pembentukan badan hukum seringkali menjadi bagian yang tak terpisahkan. Hal ini terutama dikaitkan dengan kepentingan atau tujuan pembentukan suatu perseroan terbatas (*doktri ultra vires*).

Aspek Hukum Penerapan *Good corporate governance*

Pengertian *governance* berkaitan dengan pengelolaan kewenangan, adalah suatu topik yang sudah ada sejak orang mulai menyusun organisasi untuk suatu tujuan yang bersama. *Governance* dalam kaitan ini berkepentingan bagaimana mencapai tujuan tersebut untuk kepentingan bersama dan bukan diselewengkan untuk tujuan lainnya. *Governance* juga berkepentingan dengan bagaimana agar sumber daya organisasi tidak disalahgunakan sehingga tujuan organisasi menjadi tidak dapat diraih. Ini berarti *governance* berkepentingan dengan pelaksanaan suatu kekuasaan dalam suatu organisasi. Kerangka kerja *governance* haruslah memberikan suatu struktur dan proses yang memastikan terjadinya pengendalian dan pembagian kekuasaan yang seimbang (*Check and Balances*) dalam proses tata pamong, sehingga sasaran organisasi dapat dicapai dengan cara yang paling optimal.

Masalah *corporate governance* sendiri juga sudah mempunyai sejarah yang panjang, walaupun terminology *good corporate governance* memang baru marak di Indonesia belakangan ini. Sejarah awal *corporate governance* di dunia ternyata melibatkan Indonesia, dimana ketika para pedagang Belanda pada tahun 1602 membentuk *Vereenigde Oostindische Compagnie (VOC)*, suatu perusahaan pertama di dunia yang menjual sahamnya ke masyarakat (*joint stock company*) yang

kemudian menjadikan Batavia sebagai pusat VOC. Kejadian ini merupakan kasus pertama yang tercatat dalam sejarah *corporate governance* di dunia. Pada masa jayanya harga saham VOC bias mencapai harga yang tinggi. Pada tahun 1622 mencapai 300% dari nilai par dan bahkan puncaknya pada tahun 1720 mencapai hingga 1200% dari nilai par. Pada tahun 1781 VOC mengalami permasalahan *corporate governance* yaitu pengelolaan yang kurang baik dan korupsi yang merajalela diantara para pejabatnya, akibatnya timbul masalah keuangan. Ketika masalah ini diketahui public, maka nilai sahamnya anjlok turun menjadi hanya 25% dari nilai par. Krisis ini berlanjut sehingga mengakibatkan kebangkrutan VOC. Akhirnya pada tanggal 1 Januari 1800 VOC secara resmi dibubarkan serta seluruh asetnya diambil alih oleh pemerintah kerajaan belanda.

Perkembangan *corporate governance* lainnya yang menarik untuk diamati adalah mengenai hukum perusahaan, khususnya usaha sebagai badan hukum dengan tanggung jawab terbatas, ternyata baru dilaksanakan pada tahun 1855 di Inggris. Setelah itu berturut-turut beberapa Negara di Eropa juga meloloskan ketentuan mengenai perusahaan sebagai badan hukum antara lain perancis pada tahun 1863 dan Jerman pada tahun 1884. Pengakuan perusahaan sebagai badan hukum di Amerika Serikat diberikan pada tahun 1886. Perkembangan ini menandai era baru bentuk hukum perusahaan yang mengatur kehidupan perusahaan sebagai subjek hukum yang mandiri.

Dari perkembangan di atas, terlihat bahwa fungsi dari hukum perusahaan adalah *pertama*, menyediakan bagi komunitas bisnis suatu pilihan bentuk hukum untuk menjalankan usahanya; dan *Kedua*, memberikan aturan-aturan hukum untuk mengantisipasi konflik yang mungkin terjadi diantara para konstituen perusahaan. Dengan perkataan lain mencoba secara maksimal menyusun ketentuan guna

memenuhi keinginan terciptanya *check and balances* di antara konstituen perusahaan.

Fungsi *pertama* di atas untuk Indonesia dikenal dengan adanya beberapa alternatif bentuk hukum perusahaan yaitu (1) yang berbadan hukum adalah Koperasi dan Perseroan Terbatas, dan (2) yang bukan badan hukum adalah Firma, CV dan perusahaan perorangan. Terkait dengan fungsi *kedua* penanganan konflik, dikenal ada tiga macam potensi konflik yang mungkin terjadi, yaitu (1) potensi konflik diantara pemegang saham, khususnya antara mayoritas dengan minoritas (2) potensi konflik antara para pemegang saham dengan manajemen, dan (3) potensi konflik diantara perusahaan dengan para pemangku kepentingan (*Stakeholders*), seperti misalnya karyawan, pemasok, kreditor, dan lain sebagainya. Untuk jenis konflik kesatu dan kedua biasanya diatur dalam undang-undang tentang perusahaan (*Corporate law*) sedangkan jenis konflik ketiga diatur dalam berbagai peraturan perundang-undangan lain yang terkait.

Terlihat dari lintas sejarah bahwa potensi konflik ini telah menjadi fokus dari perhatian dalam *corporate governance* baik oleh para ahli hukum maupun para ahli ekonomi. Pakar-pakar ekonomi menyebut masalah ini dengan "*agency problem*" atau "*Principal Versus agents problems*" dan mengembangkan berbagai teori sekitar hal ini sebagai dasar teoritis mengenai *corporate governance*. Salah satu teori yang sangat dominan dalam diskusi tentang *corporate governance* adalah "*Agency Theory*" yang dikembangkan oleh Michael C. Jensen dan William H. Meckling. Para ahli hukum mencoba mengatasi konflik internal dengan apa yang disebut dengan "*governance structure*" dan dengan "*legal strategies*" untuk menangani berbagai jenis perikatan yang dibuat.

Dari sisi yang lain Stijn Claessen, Charles P. Oman, dan lain-lain melihat bahwa *corporate governance* mempunyai dua aspek: **Pertama**, berkaitan dengan pola hubungan dan perilaku para actor dalam

perseroan. Perilaku manajemen dengan karyawan; perilaku perseroan dengan pemasok, dengan kreditor, dan lain-lain. Indikator yang digunakan untuk melihat bagaimana perilaku ini memberikan manfaat adalah bagaimanakah tingkat efisiensi perusahaan, bagaimanakah kinerja perusahaan, pertumbuhan, perlakuan kepada pemegang saham dan pemangku kepentingan, dan lain-lain. Aspek ini disebut aspek perilaku koorporasi dan sarasannya adalah peningkatan kinerja (*performance*). **Kedua**, berkaitannya dengan seperangkat peraturan dan norma yang membentuk perilaku di atas. Hal ini meliputi hukum perusahaan, peraturan perundang-undangan lainnya, standar dan norma, seperti kode etik profesi, pedoman etika korporasi, dan lain-lainnya. Semua ini disebut aspek normative dari *corporate governance* dan sarasannya adalah kepatuhan (*conformance*).

Penerapan GCG sebagai upaya mereduksi Konflik

Penerapan *Good Corporate Governance* dapat dilakukan dengan menerapkan prinsip-prinsip *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency*, dan *Fairness* dengan dengan baik. Dengan menerapkan prinsip-prinsip tersebut di atas maka konflik-konflik yang mungkin terjadi diantara para konstituen perusahaan dapat minimalisir. Penerapan Prinsip-prinsip tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. *Transparency* (Keterbukaan)

Transparency - *Transparency*, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materil dan relevan mengenai perusahaan.

Prinsip ini merupakan prinsip yang sangat penting dalam penerapan *good corporate governance*. Keterbukaan dalam pengambilan keputusan berarti seluruh pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan mengetahui dengan jelas pertimbangan dan

alasan-alasan untuk pengambilan keputusan dan untuk apa keputusan akan diambil. Mereka juga *mendapat* kesempatan untuk melakukan keberatan ataupun pertimbangan lain sebelum proses tersebut dilaksanakan. Begitu pula dampak positif maupun negative dari pengambilan keputusan tersebut terinformasikan dengan jelas kepada pihak-pihak yang terlibat. Transparansi merupakan landasan terciptanya kondisi *Fairness* dalam bertransaksi. Aplikasi dari prinsip ini terutama dalam proses pengadaan barang dan jasa, hubungan industrial dan transaksi bisnis dengan pelanggan, seperti pembelian surat berharga, ketentuan penempatan deposito berjangka, dan lain sebagainya.

Keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang materil dan relevan tentang perusahaan merupakan akuntabilitas perusahaan terhadap public dan para pemangku kepentingan. Dengan adanya keterbukaan ini para pemangku kepentingan dapat menimbang manfaat dan resikonya dalam berhubungan dengan perusahaan. Praktek keterbukaan informasi ini dilakukan secara optimal dalam publikasi Laporan Tahunan dan publikasi Rencana Bisnis Perseroan, serta publikasi berkala perusahaan lainnya.

b. *Accountability* (Akuntabilitas)

Akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ perseroan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.

Prinsip ini juga merupakan prinsip yang sangat penting dalam penerapan *good corporate governance*. Dari arti kata *accountability* yang mempunyai makna *answerability, liability* dan *responsibility* maka, prinsip ini menunjukkan adanya tuntutan untuk dapat menjawab segala pertanyaan atas pelaksanaan tugas yang dibebankan pada suatu fungsi.

Mulai dari apa sajakah tugas pokok dan fungsi dari jabatan tersebut, apa sajakah hasil-hasil yang diharapkan dan bagaimana hasil pelaksanaannya. Makna terpenting adalah kemampuan mempertanggungjawabkan kepada pihak luar atas hasil pelaksanaan fungsi dan tugas pokok jabatan tersebut. Walaupun secara definisi hanya dikatakan akuntabilitas organ perseroan, tetapi pengertian ini berlaku untuk semua jabatan diseluruh perusahaan; yang membedakan adalah pertanggung-jawabannya. Untuk organ perseroan (direksi dan komisaris), akuntabilitasnya kepada pemegang saham dan public, sedangkan untuk jabatan lainnya akuntabilitasnya kepada direksi sebagai penanggungjawab kepengurusan perseroan.

Pengertian akuntabilitas secara implicit juga mengandung pengertian terhadap pengukuran hasil kerja, kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan etika. Oleh karena itu bagi pihak yang menuntut akuntabilitas hal ini berarti adanya *performance appraisal* dan audit eksternal. Sedangkan untuk pelaksana tugas berarti perlu adanya system pengendalian intern. Praktik eksternal audit, kejelasan tugas diantara direksi dan diantara komisaris, *performance appraisal* untuk direksi, komisaris dan seluruh jabatan di perseroan, ditaatinya kode etik korporasi, system pengendalian intern, merupakan indikasi terlaksananya penerapan prinsip akuntabilitas dengan baik.

Penerapan prinsip akuntabilitas ini terkait sangat erat dengan prinsip *responsibility* dan *independency* dalam menjalankan fungsi dan tugas tersebut.

c. *Responsibility* (Pertanggungjawaban)

Pertanggungjawaban, yaitu kesesuaian didalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

Sebagaimana diuraikan di atas, prinsip pertanggungjawaban ini sangat erat terkait dengan prinsip akuntabilitas, karena akuntabilitas merupakan ekspresi dari prinsip pertanggung jawaban. Apabila suatu fungsi dan tugas dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan norma-norma etika, hasil kerja tersebut dengan mudah dipertanggung jawabkan hasilnya.

Salah satu hal penting dalam penerapan prinsip ini adalah memastikan apakah dalam operasi perusahaan semua kewajiban yang diatur dalam ketentuan perundang-undangan sudah diperhatikan dan dipenuhi. Misalnya ketentuan mengenai laporan keuangan dan perpajakan, ketentuan mengenai perlindungan konsumen, ketentuan perburuhan, ketentuan tentang persaingan usaha, dan lain sebagainya. Untuk ketentuan dimana pihak luar juga ikut berperan, biasanya hal tersebut mendapatkan perhatian lebih, seperti misalnya pemenuhan ketentuan perpajakan, ketentuan perburuhan, sertifikasi produk. Tetapi untuk hal-hal tertentu dimana regulator kurang aktif berperan, maka hal ini agak terabaikan misalnya perlindungan konsumen, persaingan usaha, dan lingkungan hidup. Pelaksanaan internal audit yang komprehensif dan system pengendalian internal yang baik dapat membantu memastikan pelaksanaan kewajiban ini.

d. *Independency* (Kemandirian)

Kemandirian, adalah suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara professional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

Sebagaimana telah dikemukakan di atas penerapan prinsip ini erat kaitannya dengan prinsip akuntabili-

tas. Dapat dikatakan prinsip akuntabilitas adalah muara dari penerapan prinsip pertanggungjawaban dan prinsip kemandirian. Melalui prinsip kemandirian, maka prinsip pertanggungjawaban dapat dilaksanakan dengan baik, terbebas dari benturan kepentingan yang mungkin ada, baik karena kepentingan diri sendiri, kepentingan golongan ataupun kepentingan karena “balas budi”.

Penerapan prinsip kemandirian ini sebetulnya menegaskan kembali bahwa direksi dan komisaris dalam menjalankan tugasnya haruslah mendahulukan kepentingan dan usaha perseroan, sebagaimana telah diatur dalam undang-undang perseroan terbatas. Dalam hal terjadi benturan kepentingan, anggota direksi yang terkait tidak berhak lagi untuk bertindak mewakili perseroan (pasal 84 ayat 1 Undang-Undang Perseroan Terbatas). Dalam pengertian yang sama hal ini diperluas kepada seluruh pejabat structural dalam perseroan.

Pengelolaan secara professional dari prinsip kemandirian terkait dengan adanya *duty of care* bagi direksi, yang mensyaratkan adanya *skill and diligence* dalam menjalankan tugasnya. Penerapan prinsip ini dalam praktik adalah adanya *fit and proper test* bagi anggota direksi dan komisaris. Dalam praktik penerapan *good corporate governance, fit and proper test* ini dapat diperluas kepada seluruh pejabat structural perseroan dalam skala yang sesuai dengan jabatannya. Pembuatan pakta integritas dan kontrak manajemen juga membantu untuk menegakkan kemandirian direksi dan komisaris.

e. *Fairness* (Kewajaran)

Kewajaran, yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Penerapan prinsip kewajaran ini erat kaitannya dengan prinsip transparansi. Tanpa transparansi akan sulit bahkan hampir tidak mungkin diperoleh *Fairness*. Secara filosofis Jeremy Bentham, seorang filsuf dan ahli hukum inggris menyatakan “dalam gelapnya ketertutupan, segala jenis kepentingan jahat berada di puncak kekuasaannya. Hanya dengan keterbukaanlah pengawasan terhadap segala ketidakadilan dilembaga peradilan dapat dilakukan. Selama tidak ada keterbukaan, tidak akan ada keadilan. Keterbukaan adalah alat untuk melawan serta penjaga utama ketidakjujuran. Keterbukaan membuat hakim “diadili” saat dia mengadili”.

Dari uraian diatas jelas bahwa kewajaran kewajaran baru dapat dilaksanakan bila terdapat kejelasan dan transparansi. Kembali pada tiga macam potensi konflik dalam pengelolaan dalam pengelolaan perseroan yaitu (1) Konflik diantara Manajemen dengan pemegang saham (2) Konflik antar pemegang saham terutama pemegang saham mayoritas dengan minoritas; dan (3) Konflik antara perusahaan dengan para pemangku kepentingan (*Stakeholders*). Dalam upaya untuk mereduksi potensi konflik ini, penting bagi organ perseroan untuk menerapkan prinsip kewajaran ini dalam bentuk kejelasan hak dan kewajiban, serta tugas dan kewenangan yang mereka miliki.

Ketersediaan pedoman *good corporate governance* dan pedoman direksi dan komisaris (*board manual*) akan membantu mengurangi potensi konflik tersebut dan memperjelas hak dan kewajiban serta tugas dan kewenangan masing-masing fungsi organ perseroan. Seyogyanya kedua pedoman tersebut harus lebih rinci daripada peraturan perundang-undangan yang ada, termasuk mekanisme kerja diantara dan antar organ tersebut.

Pedoman Etika Korporasi, yang terdiri Pedoman Etika Usaha dan Pedoman Etika Kerja, merupakan norma-norma untuk mengatur hubungan antar karyawan. Pedoman ini akan membantu mereduksi potensi konflik antara perseroan dengan para pemangku kepentingan. Akan tetapi perlu diingat bahwa ketersediaan pedoman saja belumlah cukup. Apa yang tertulis dalam pedoman tersebut haruslah dipahami, dihayati dan dilaksanakan. Ini semua memerlukan proses internalisasi yang tidak sederhana dan memakan waktu, serta konsistensi yang tinggi terutama dari para pemimpin perusahaan.

Hal lain yang perlu mendapat perhatian adalah penyelarasan (*Alignment*) dari prinsip-prinsip yang dituangkan dalam pedoman-pedoman *good corporate governance* di atas dengan kebijakan manajemen (*Management Policy*) dan pedoman operasional (*Standard Operating Procedures*) lain, sehingga *Spirit* dari prinsip-prinsip *good corporate governance* memang tercermin dalam setiap proses bisnis. Melalui penyelarasan ini maka keterlibatan seluruh jajaran dalam penerapan *good corporate governance* menjadi lebih terarah dan terpadu.

Kesimpulan

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka penulis menarik kesimpulan bahwa *Governance* adalah pengelolaan kekuasaan dan kewenangan (*Power & Authority*) dalam suatu organisasi untuk suatu tujuan bersama. *Governance* dalam kaitan ini berkepentingan bagaimana mencapai tujuan tersebut untuk kepentingan bersama dan menjaga agar tidak diselewengkan untuk tujuan lainnya. *Governance* juga berkepentingan dengan bagaimana agar sumber daya organisasi tidak diboroskan dan disalahgunakan sehingga tujuan organisasi menjadi tidak dapat diraih.

Kerangka kerja *governance* merupakan suatu struktur dan proses yang

memastikan terjadinya pengendalian dan pembagian kekuasaan yang seimbang (*check and balance*) dalam proses penerapan kewenangan tersebut, sehingga sasaran organisasi dapat dicapai dengan cara yang paling optimal. *Governance* juga diartikan bahwa suatu proses yang berkelanjutan, dan suatu pengelolaan berbagai kepentingan yang tidak selalu sejalan dan bahkan mungkin saling bertentangan. Untuk itu perlu suatu tahapan guna menempatkan *Governance* dalam suatu kerangka kerja supaya dapat menjadi *good governance*.

Mengingat bahwa *corporate governance* adalah suatu proses yang berkelanjutan selama organisasi itu berdiri, maka perlu suatu landasan normative yang relative tidak mudah berubah sampai memang perlu dilakukan perubahan. Ini adalah aspek pertama dari penerapan *good corporate governance*. Aspek penerapan ini lebih berupa penegakan (*inforcement*) berbagai peraturan perundang-undangan, peraturan internal dan standar industry yang berlaku serta pedoman perilaku organisasi (Kode Etika, dll). peraturan dan ketentuan ini merupakan dasar “aturan bermain” yang tidak boleh dilanggar dalam melaksanakan pengelolaan organisasi.

Selain hal diatas, organisasi juga merupakan suatu entitas yang dinamis, terutama untuk organisasi bisnis, oleh karena itu perlu upaya-upaya terbaik (*best practices*) untuk menghasilkan kinerja prima. Ini adalah aspek kedua yang sangat dinamis dan dapat berubah setiap saat untuk disesuaikan dengan kebutuhan pencapaian kinerja prima.

Tahap persiapan bertujuan untuk mempersiapkan pelaksanaan *good corporate governance* yang sistematis dan terstruktur, sehingga pelaksanaannya dapat berjalan dengan mulus, efisien dan efektif. Ini karena pelaksanaan *good corporate governance* merupakan proyek yang jangka panjang dan menyangkut semua jajaran. Termasuk dalam tahap ini adalah mempersiapkan rencana, sumber daya dan anggaran, serta penyebaran informasi guna memberikan kesadaran mengenai

perlunya penerapan prinsip *good corporate governance* bagi jajaran manajemen puncak dan manajemen madya.

Penerapana prinsip-prinsip *good corporate governance* sudah harus menjadi bagian dari budaya perusahaan, yang operasionalisasinya berdasarkan landasan yang jelas. Dengan demikian untuk *Sustainability* (keberlanjutan) dari penerapan *good corporate governance* ini, maka perlu selalu dilakukan *self assessment* (evaluasi diri) untuk mengukur seberapa jauh pelaksanaan *good corporate governance* tersebut sudah sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai sehingga potensi-potensi konflik dalam perusahaan yang mungkin terjadi dapat dihindari dan diminimalisir.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Chidir, *Badan Hukum*, cetakan ke-3, Bandung: Alumni, 2005.
- Alijoyo, Antonius dan Subarto Zaini, *Komisaris Independen, Penggerak Praktik GCG di Perusahaan*, Jakarta: Indeks, 2004.
- Budiarto, Agus *Kedudukan Hukum dan Tanggungjawab Pendidri Perseroan Terbatas*, Jakarta: Ghalia, 2002.
- Claesen, Stijn, *Corporate Governance and Development*, Washington: The World Bank IBRD, 2003.
- Daniri, Mas Achmad, *Good Corporate Governance: Konsep dan penerapannya dalam Konteks Indonesia*, Jakarta: Ray Indonesia, 2005
- Komite Nasional Kebijakan Corporate Governace (KNKCG), *pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*, Jakarta, 2006.
- Leo J. Susilo, Karlen Simarmata, *Good Corporate Governance pada Bank: Tanggungjawab Direksi dan Komisaris dalam Melaksanakannya*. Bandung: Hikayat Dunia, 2007.
- Supramono, Gatot, *Hukum Perseroan Terbatas yang Baru*, Cetakan ke-3, Jakarta: Jambatan, 2004.
- Widjaja, Gunawan, *Tanggungjawab Direksi atas Kepailitan Perseroan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004.
- *) Dosen Tetap STIE Nobel Indonesia Makassar dan Mahasiswa Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin