

Buku Ajar

PENGANTAR CORPORATE GOVERNANCE

Prinsip, Model dan Implementasi

Dr. Kartini Harahap, S,Sos., M. Si.

BUKU AJAR

PENGANTAR

CORPORATE

GOVERNANCE

PRINSIP, MODEL, DAN IMPLEMENTASI

Dr. Kartini Harahap, S,Sos., M.Si.



PENGANTAR CORPORATE GOVERNANCE

PRINSIP, MODEL, DAN IMPLEMENTASI

Ditulis oleh:

Dr. Kartini Harahap, S.Sos., M.Si.

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang keras memperbanyak, menerjemahkan atau mengutip baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.



ISBN: 978-634-7184-87-0
X + 237 hlm; 18,2 x 25,7cm.
Cetakan I, Juni 2025

Desain Cover dan Tata Letak:
Ajrina Putri Hawari, S.AB.

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh
PT Media Penerbit Indonesia
Royal Suite No. 6C, Jalan Sedap Malam IX, Sempakata
Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan 20131
Telp: 081362150605
Email: ptmediapenerbitindonesia@gmail.com
Web: <https://mediapenerbitindonesia.com>
Anggota IKAPI No.088/SUT/2024



KATA PENGANTAR

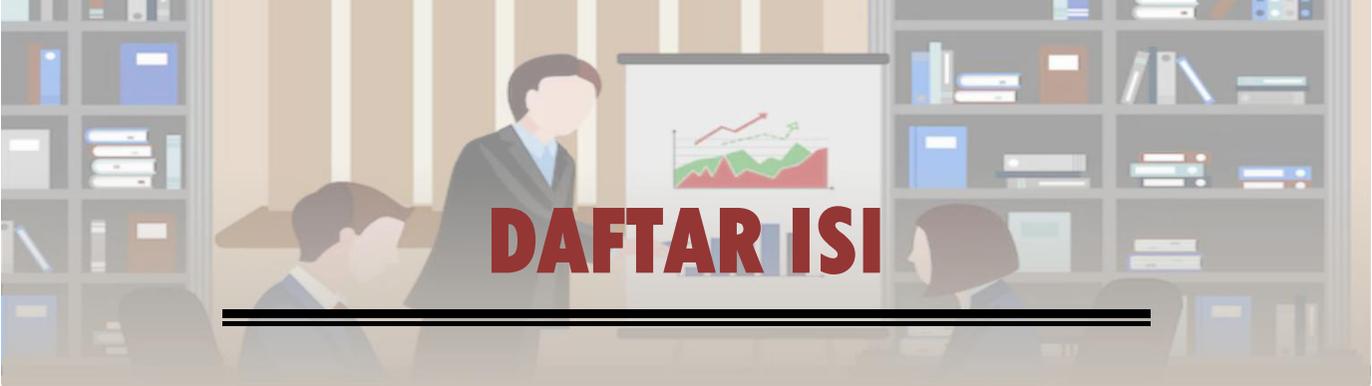
Corporate Governance kini menjadi elemen krusial dalam keberlangsungan bisnis, tidak hanya sebagai alat pengendali internal organisasi tetapi juga sebagai standar moral dan etika dalam pengambilan keputusan. Kehadiran buku ajar ini diharapkan dapat menjadi referensi yang relevan dalam meningkatkan literasi tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*), baik dalam sektor publik maupun swasta.

Buku ajar ini mencakup beragam topik mulai dari konsep dasar dan teori, struktur tata kelola, regulasi, hingga isu-isu mutakhir seperti teknologi digital, CSR berbasis ESG, dan peran tata kelola dalam UMKM dan startup. Buku ajar ini dirancang dengan pendekatan akademik dan praktis, dilengkapi soal latihan serta studi kasus untuk memperkuat pemahaman pembaca.

Semoga buku ajar ini memberikan manfaat dan kontribusi positif dalam pengembangan ilmu dan praktik *Corporate Governance* di Indonesia.

Salam Hangat

Tim Penulis



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
ANALISIS INSTRUKSIONAL.....	vi

BAB I PENGANTAR CORPORATE GOVERNANCE..... 1

A. Definisi dan Konsep <i>Corporate Governance</i>	1
B. Sejarah dan Perkembangan <i>Corporate Governance</i>	8
C. Tujuan dan Manfaat <i>Corporate Governance</i>	14
D. Prinsip-Prinsip Dasar <i>Corporate Governance</i>	17
E. Peran <i>Corporate Governance</i> dalam Keberlanjutan Bisnis	23
F. Soal Latihan.....	30

BAB II TEORI-TEORI CORPORATE GOVERNANCE 31

A. Teori Agensi (<i>Agency Theory</i>)	31
B. Teori Pemangku Kepentingan (<i>Stakeholder Theory</i>)	35
C. Teori Stewardship dan <i>Good Governance</i>	39
D. Teori Keunggulan Kompetitif dan <i>Corporate Governance</i>	43
E. Perbandingan Model <i>Corporate Governance</i> di Berbagai Negara.....	48
F. Soal Latihan.....	54

BAB III STRUKTUR CORPORATE GOVERNANCE..... 55

A. Struktur Dewan Direksi dan Perannya	55
B. Komite-Komite dalam <i>Corporate Governance</i>	58
C. Peran CEO dan Manajemen dalam <i>Corporate Governance</i>	63
D. Pemegang Saham dan Hak-Haknya.....	68
E. Hubungan antara Manajemen, Direksi, dan Pemegang Saham	72
F. Soal Latihan.....	76

BAB IV REGULASI DAN STANDAR *CORPORATE*

<i>GOVERNANCE</i>	77
A. Regulasi <i>Corporate Governance</i> di Indonesia	77
B. Pedoman <i>Corporate Governance</i> Global (OECD, IFC, dll.)	82
C. Peran Bursa Efek dan Otoritas Keuangan dalam Pengawasan	87
D. Hukum dan Etika dalam <i>Corporate Governance</i>	90
E. Studi Kasus: Implementasi <i>Corporate Governance</i> di Perusahaan Publik.....	94
F. Soal Latihan.....	98

BAB V TRANSPARANSI DAN AKUNTABILITAS DALAM

<i>CORPORATE GOVERNANCE</i>	99
A. Konsep Transparansi dalam Bisnis.....	99
B. Pelaporan Keuangan dan Audit Eksternal	104
C. Akuntabilitas Dewan Direksi dan Manajemen	107
D. <i>Whistleblowing</i> dan Proteksi terhadap Pelapor	112
E. Studi Kasus: Perusahaan dengan Praktik Transparansi yang Baik.....	116
F. Soal Latihan.....	120

BAB VI TATA KELOLA RISIKO DAN KEPATUHAN (*RISK & COMPLIANCE*)

A. Konsep Manajemen Risiko dalam <i>Corporate Governance</i>	121
B. Peran Komite Audit dan Manajemen Risiko	126
C. Kepatuhan terhadap Regulasi dan Standar Etika.....	129
D. <i>Corporate Governance</i> dalam Mencegah Fraud dan Korupsi	132
E. Studi Kasus: Skandal Keuangan dan Pelajaran dari Tata Kelola yang Buruk.....	136
F. Soal Latihan.....	140

BAB VII CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) DAN CORPORATE GOVERNANCE.....

A. Hubungan <i>Corporate Governance</i> dan CSR	141
---	-----

B.	Prinsip ESG (<i>Environmental, Social, Governance</i>)	142
C.	Dampak CSR terhadap Kepercayaan Pemangku Kepentingan.....	145
D.	Strategi Implementasi CSR dalam Perusahaan.....	149
E.	Studi Kasus: Perusahaan yang Berhasil Menerapkan CSR Berbasis ESG.....	153
F.	Soal Latihan.....	156

**BAB VIII PERAN TEKNOLOGI DAN DIGITALISASI DALAM
CORPORATE GOVERNANCE..... 159**

A.	<i>Digital Governance</i> dan Tata Kelola Data	159
B.	Blockchain dan Transparansi dalam <i>Corporate governance</i>	163
C.	<i>Cybersecurity</i> dan Manajemen Risiko Digital.....	168
D.	Pengaruh AI dalam Pengambilan Keputusan Tata Kelola	172
E.	Studi Kasus: Implementasi Teknologi dalam <i>Corporate Governance</i>	175
F.	Soal Latihan.....	180

**BAB IX *CORPORATE GOVERNANCE* DI SEKTOR PUBLIK
DAN SWASTA..... 181**

A.	Perbedaan <i>Corporate Governance</i> di Sektor Publik dan Swasta.....	181
B.	Tata Kelola BUMN dan Perusahaan Multinasional	185
C.	Peran Investor Institusional dalam <i>Corporate Governance</i>	188
D.	Skema Tata Kelola untuk Startup dan UMKM	191
E.	Studi Kasus: <i>Corporate governance</i> di Perusahaan Raksasa vs. Startup	195
F.	Soal Latihan.....	199

BAB X MASA DEPAN *CORPORATE GOVERNANCE* 201

A.	Tren <i>Corporate Governance</i> di Era Digital.....	201
B.	Perubahan Regulasi dan Standar Internasional	206
C.	Peran Etika dalam Tata Kelola Masa Depan	210

D.	<i>Corporate Governance dan Sustainability</i> dalam Bisnis Global	215
E.	Kesimpulan dan Rekomendasi	220
F.	Soal Latihan	224

DAFTAR PUSTAKA	225
GLOSARIUM	231
INDEKS	233
BIOGRAFI PENULIS.....	237



ANALISIS INSTRUKSIONAL

No	Kemampuan Akhir yang Diharapkan	Indikator
1	Mampu memahami terkait dengan definisi dan konsep <i>corporate governance</i> , memahami sejarah dan perkembangan <i>corporate governance</i> , memahami tujuan dan manfaat <i>corporate governance</i> , memahami prinsip-prinsip dasar <i>corporate governance</i> , serta memahami peran <i>corporate governance</i> dalam keberlanjutan bisnis. Sehingga pembaca dapat menambah pemahaman pembaca untuk berpikir kritis dan berkontribusi dalam penerapan tata kelola yang efektif di lingkungan organisasi atau dunia profesional.	<ul style="list-style-type: none">• Definisi dan Konsep <i>Corporate Governance</i>• Sejarah dan Perkembangan <i>Corporate Governance</i>• Tujuan dan Manfaat <i>Corporate Governance</i>• Prinsip-Prinsip Dasar <i>Corporate Governance</i>• Peran <i>Corporate Governance</i> dalam Keberlanjutan Bisnis
2	Mampu memahami terkait dengan teori agensi (<i>agency theory</i>), memahami teori pemangku kepentingan (<i>stakeholder theory</i>), memahami teori stewardship dan <i>good governance</i> , memahami teori keunggulan kompetitif dan <i>corporate governance</i> , serta memahami perbandingan model <i>corporate governance</i> di berbagai negara. Sehingga	<ul style="list-style-type: none">• Teori Agensi (<i>Agency Theory</i>)• Teori Pemangku Kepentingan (<i>Stakeholder Theory</i>)• Teori Stewardship dan <i>Good Governance</i>• Teori Keunggulan Kompetitif dan <i>Corporate Governance</i>

	<p>pembaca dapat mempersiapkan pembaca untuk berpikir strategis dan berkontribusi dalam penerapan dan pengembangan praktik <i>corporate governance</i> yang efektif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perbandingan Model <i>Corporate Governance</i> di Berbagai Negara
3	<p>Mampu memahami terkait dengan struktur dewan direksi dan perannya, memahami komite-komite dalam <i>corporate governance</i>, memahami peran CEO dan manajemen dalam <i>corporate governance</i>, memahami pemegang saham dan hak-haknya, serta memahami hubungan antara manajemen, direksi, dan pemegang saham. Sehingga pembaca dapat menganalisis, menilai, dan berkontribusi dalam menciptakan hubungan yang sinergis antara manajemen, direksi, dan pemegang saham guna mendukung transparansi, akuntabilitas, dan kinerja jangka panjang perusahaan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur Dewan Direksi dan Perannya • Komite-Komite dalam <i>Corporate Governance</i> • Peran CEO dan Manajemen dalam <i>Corporate Governance</i> • Pemegang Saham dan Hak-Haknya • Hubungan antara Manajemen, Direksi, dan Pemegang Saham
4	<p>Mampu memahami terkait dengan regulasi <i>corporate governance</i> di Indonesia, memahami pedoman <i>corporate governance</i> global (OECD, IFC, dll.), memahami peran bursa efek dan otoritas keuangan dalam pengawasan, memahami hukum dan etika dalam <i>corporate governance</i>, serta memahami studi kasus: implementasi <i>corporate governance</i> di perusahaan publik. Sehingga pembaca dapat berpikir kritis, mengambil peran aktif dalam penerapan tata kelola yang sesuai</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Regulasi <i>Corporate Governance</i> di Indonesia • Pedoman <i>Corporate Governance</i> Global (OECD, IFC, dll.) • Peran Bursa Efek dan Otoritas Keuangan dalam Pengawasan • Hukum dan Etika dalam <i>Corporate Governance</i> • Studi Kasus: Implementasi <i>Corporate Governance</i> di Perusahaan Publik

	regulasi, dan mendorong praktik bisnis yang beretika dan berkelanjutan.	
5	Mampu memahami terkait dengan konsep transparansi dalam bisnis, memahami pelaporan keuangan dan audit eksternal, memahami akuntabilitas dewan direksi dan manajemen, memahami <i>whistleblowing</i> dan proteksi terhadap pelapor, serta memahami studi kasus: perusahaan dengan praktik transparansi yang baik. Sehingga pembaca dapat menarik pelajaran nyata tentang bagaimana transparansi dan akuntabilitas menjadi fondasi utama bagi keberlangsungan dan kepercayaan publik terhadap perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> • Konsep Transparansi dalam Bisnis • Pelaporan Keuangan dan Audit Eksternal • Akuntabilitas Dewan Direksi dan Manajemen • <i>Whistleblowing</i> dan Proteksi terhadap Pelapor • Studi Kasus: Perusahaan dengan Praktik Transparansi yang Baik
6	Mampu memahami terkait dengan konsep manajemen risiko dalam <i>corporate governance</i> , memahami peran komite audit dan manajemen risiko, memahami kepatuhan terhadap regulasi dan standar etika, memahami <i>corporate governance</i> dalam mencegah fraud dan korupsi, serta memahami studi kasus: skandal keuangan dan pelajaran dari tata kelola yang buruk. Sehingga pembaca dapat mengevaluasi risiko organisasi secara menyeluruh dan mendorong praktik tata kelola yang bertanggung jawab dan beretika.	<ul style="list-style-type: none"> • Konsep Manajemen Risiko dalam <i>Corporate Governance</i> • Peran Komite Audit dan Manajemen Risiko • Kepatuhan terhadap Regulasi dan Standar Etika • <i>Corporate Governance</i> dalam Mencegah Fraud dan Korupsi • Studi Kasus: Skandal Keuangan dan Pelajaran dari Tata Kelola yang Buruk
7	Mampu memahami terkait dengan hubungan <i>corporate governance</i> dan CSR, memahami	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan <i>Corporate Governance</i> dan CSR

	<p>prinsip ESG (<i>environmental, social, governance</i>), memahami dampak CSR terhadap kepercayaan pemangku kepentingan, memahami strategi implementasi CSR dalam perusahaan, serta memahami studi kasus: perusahaan yang berhasil menerapkan CSR berbasis ESG. Sehingga pembaca dapat berkontribusi dalam pengembangan program CSR yang selaras dengan nilai etika, keberlanjutan, dan tata kelola perusahaan yang baik.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prinsip ESG (<i>Environmental, Social, Governance</i>) • Dampak CSR terhadap Kepercayaan Pemangku Kepentingan • Strategi Implementasi CSR dalam Perusahaan • Studi Kasus: Perusahaan yang Berhasil Menerapkan CSR Berbasis ESG
8	<p>Mampu memahami terkait dengan <i>digital governance</i> dan tata kelola data, memahami blockchain dan transparansi dalam <i>corporate governance</i>, memahami <i>cybersecurity</i> dan manajemen risiko digital, memahami pengaruh AI dalam pengambilan keputusan tata kelola, serta memahami studi kasus: implementasi teknologi dalam <i>corporate governance</i>. Sehingga pembaca dapat beradaptasi dengan perkembangan teknologi serta berkontribusi dalam membentuk sistem tata kelola perusahaan yang lebih modern, efisien, dan terpercaya.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Digital Governance</i> dan Tata Kelola Data • Blockchain dan Transparansi dalam <i>Corporate Governance</i> • <i>Cybersecurity</i> dan Manajemen Risiko Digital • Pengaruh AI dalam Pengambilan Keputusan Tata Kelola • Studi Kasus: Implementasi Teknologi dalam <i>Corporate Governance</i>
9	<p>Mampu memahami terkait dengan perbedaan <i>corporate governance</i> di sektor publik dan swasta, memahami tata kelola BUMN dan perusahaan multinasional, memahami peran investor institusional dalam <i>corporate governance</i>, memahami skema tata kelola</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan Corporate governance di Sektor Publik dan Swasta • Tata Kelola BUMN dan Perusahaan Multinasional

	<p>untuk startup dan UMKM, serta memahami studi kasus: <i>corporate governance</i> di perusahaan raksasa vs. Startup. Sehingga pembaca dapat menerapkan prinsip tata kelola yang sesuai dengan jenis dan skala organisasi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Peran Investor Institusional dalam <i>Corporate Governance</i> • Skema Tata Kelola untuk Startup dan UMKM • Studi Kasus: <i>Corporate governance</i> di Perusahaan Raksasa vs. Startup
10	<p>Mampu memahami terkait dengan tren <i>corporate governance</i> di era digital, memahami perubahan regulasi dan standar internasional, memahami peran etika dalam tata kelola masa depan, memahami <i>corporate governance</i> dan <i>sustainability</i> dalam bisnis global, serta memahami kesimpulan dan rekomendasi. Sehingga pembaca dapat menghadapi tantangan dan memimpin inovasi tata kelola di berbagai konteks bisnis dan organisasi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tren <i>Corporate Governance</i> di Era Digital • Perubahan Regulasi dan Standar Internasional • Peran Etika dalam Tata Kelola Masa Depan • <i>Corporate Governance</i> dan <i>Sustainability</i> dalam Bisnis Global • Kesimpulan dan Rekomendasi



BAB I

PENGANTAR CORPORATE GOVERNANCE

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan definisi dan konsep *corporate governance*, memahami sejarah dan perkembangan *corporate governance*, memahami tujuan dan manfaat *corporate governance*, memahami prinsip-prinsip dasar *corporate governance*, serta memahami peran *corporate governance* dalam keberlanjutan bisnis. Sehingga pembaca dapat menambah pemahaman pembaca untuk berpikir kritis dan berkontribusi dalam penerapan tata kelola yang efektif di lingkungan organisasi atau dunia profesional.

Materi Pembelajaran

- Definisi dan Konsep *Corporate Governance*
- Sejarah dan Perkembangan *Corporate Governance*
- Tujuan dan Manfaat *Corporate Governance*
- Prinsip-Prinsip Dasar *Corporate Governance*
- Peran *Corporate Governance* dalam Keberlanjutan Bisnis
- Soal Latihan

A. Definisi dan Konsep *Corporate Governance*

Corporate governance atau tata kelola perusahaan adalah sistem aturan, praktik, dan proses yang digunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan perusahaan. Menurut OECD (2023), *corporate governance* mencakup hubungan antara manajemen, dewan direksi, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya untuk memastikan bahwa perusahaan beroperasi secara etis, transparan, dan bertanggung jawab. Cadbury Report (1992) mendefinisikan *corporate governance* sebagai "sistem yang digunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan perusahaan," dengan tujuan utama memastikan keseimbangan antara

kepentingan berbagai pemangku kepentingan. Sementara itu, Shleifer & Vishny (1997) menjelaskan bahwa *corporate governance* berkaitan dengan mekanisme yang digunakan untuk memastikan bahwa pemegang saham mendapatkan pengembalian investasi. IFC (*International Finance Corporation*, 2021) menekankan bahwa *corporate governance* tidak hanya mencakup aspek hukum dan regulasi tetapi juga praktik bisnis yang baik yang dapat meningkatkan daya saing perusahaan. *Corporate governance* memiliki beberapa konsep utama yang menjadi dasar implementasinya dalam dunia bisnis:

1. Struktur Pengambilan Keputusan

Corporate governance berperan penting dalam menentukan bagaimana suatu perusahaan membuat keputusan strategis. Struktur pengambilan keputusan dalam perusahaan melibatkan berbagai pemangku kepentingan, termasuk dewan direksi, manajemen eksekutif, dan pemegang saham. Setiap elemen dalam struktur ini memiliki peran dan tanggung jawab yang berbeda, yang bersama-sama memastikan bahwa perusahaan dijalankan secara etis, transparan, dan sesuai dengan kepentingan para pemangku kepentingan (Tricker, 2022).

Dewan direksi merupakan elemen utama dalam tata kelola perusahaan yang bertanggung jawab untuk menetapkan visi strategis, mengawasi kinerja manajemen, serta memastikan bahwa kebijakan perusahaan selaras dengan kepentingan jangka panjang pemegang saham. Menurut Tricker (2022), dewan direksi memiliki kewajiban fidusia yang mengharuskannya bertindak dengan itikad baik dan loyalitas penuh terhadap perusahaan. Dewan direksi juga memiliki peran dalam menyetujui keputusan strategis utama, seperti ekspansi bisnis, akuisisi, atau perubahan besar dalam struktur operasional perusahaan. Dalam praktiknya, efektivitas dewan direksi sangat bergantung pada independensi anggotanya, pengalaman profesional, serta pemisahan yang jelas antara peran dewan dan manajemen eksekutif (OECD, 2023).

Manajemen eksekutif, yang dipimpin oleh CEO, bertanggung jawab atas implementasi kebijakan dan strategi yang telah disetujui oleh dewan direksi, mengelola operasi sehari-hari perusahaan, mengambil keputusan taktis, dan melaporkan perkembangan bisnis kepada dewan direksi. Keputusan yang diambil oleh manajemen eksekutif sering kali berkaitan dengan efisiensi operasional, inovasi produk, serta pengelolaan sumber daya manusia dan keuangan. Agar proses pengambilan

keputusan ini berjalan efektif, diperlukan mekanisme koordinasi yang baik antara manajemen eksekutif dan dewan direksi, sehingga kebijakan yang diimplementasikan sejalan dengan visi strategis yang telah ditetapkan (Monks & Minow, 2023).

Pemegang saham memiliki hak dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kepemilikan perusahaan, berpartisipasi dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), di mana dapat memilih anggota dewan direksi, menyetujui laporan keuangan, serta memberikan suara dalam keputusan besar lainnya, seperti penggabungan atau pembubaran perusahaan. Dalam beberapa kasus, pemegang saham institusional memiliki pengaruh besar dalam menentukan arah kebijakan perusahaan melalui kepemilikan saham yang signifikan dan keterlibatan aktif dalam proses tata kelola (BlackRock, 2023).

Struktur pengambilan keputusan dalam *corporate governance* tidak hanya dipengaruhi oleh aktor-aktor internal, tetapi juga oleh regulasi dan standar eksternal. Organisasi seperti OECD, SEC (*Securities and Exchange Commission*), dan Bursa Efek memberikan pedoman yang memastikan perusahaan menjalankan tata kelola yang baik. Selain itu, tren digitalisasi dan keberlanjutan bisnis semakin memengaruhi proses pengambilan keputusan, dengan meningkatnya kebutuhan akan transparansi, akuntabilitas, dan pendekatan berbasis data dalam menentukan kebijakan perusahaan (PwC, 2023).

2. Akuntabilitas dan Transparansi

Akuntabilitas dan transparansi merupakan dua pilar utama dalam *corporate governance* yang memastikan perusahaan dikelola dengan baik, sesuai dengan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Akuntabilitas mengacu pada kewajiban individu atau kelompok dalam perusahaan untuk bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan. Sementara itu, transparansi berkaitan dengan keterbukaan dalam penyampaian informasi keuangan dan operasional kepada publik sehingga semua pemangku kepentingan dapat menilai kinerja perusahaan dengan objektif (Mallin, 2023).

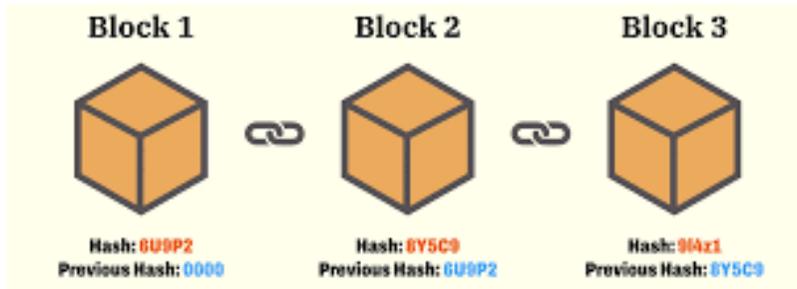
Akuntabilitas dalam *corporate governance* menuntut bahwa setiap pihak dalam perusahaan, termasuk dewan direksi, manajemen eksekutif, dan pemegang saham, memiliki tanggung jawab yang jelas. Dewan direksi bertugas untuk mengawasi manajemen dan memastikan bahwa perusahaan dijalankan sesuai dengan visi, misi, dan nilai-nilai

yang telah ditetapkan, juga harus menilai kinerja CEO dan manajemen eksekutif serta mengambil langkah-langkah korektif jika ditemukan ketidaksesuaian dalam pengelolaan perusahaan (Tricker, 2022). Manajemen eksekutif, di sisi lain, bertanggung jawab atas implementasi kebijakan yang telah disepakati oleh dewan direksi serta menjalankan operasional perusahaan dengan efisiensi dan integritas.

Sistem akuntabilitas yang kuat memerlukan mekanisme evaluasi dan audit yang independen. Audit internal dan eksternal berperan penting dalam memastikan bahwa laporan keuangan yang disajikan adalah akurat dan bebas dari manipulasi. Menurut Mallin (2023), perusahaan yang memiliki sistem audit yang ketat cenderung lebih dipercaya oleh investor karena menunjukkan komitmen terhadap prinsip tata kelola yang baik. Regulasi seperti Sarbanes-Oxley Act di Amerika Serikat dan regulasi dari *International Financial Reporting Standards* (IFRS) juga memberikan panduan mengenai bagaimana perusahaan harus menjaga akuntabilitasnya.

Transparansi dalam *corporate governance* menuntut perusahaan untuk menyediakan informasi yang jelas, tepat waktu, dan akurat kepada pemangku kepentingan. Transparansi ini tidak hanya mencakup laporan keuangan, tetapi juga kebijakan perusahaan, risiko yang dihadapi, serta langkah-langkah yang diambil untuk mengatasi tantangan bisnis. Menurut OECD (2023), perusahaan yang menerapkan prinsip transparansi dengan baik cenderung memiliki kinerja yang lebih stabil karena membangun hubungan yang kuat dengan pemegang saham dan investor. Pentingnya transparansi juga terlihat dalam konteks teknologi digital, di mana perusahaan semakin diwajibkan untuk menyajikan data dan informasi secara real-time. Dengan kemajuan teknologi blockchain, misalnya, transparansi dalam transaksi keuangan dapat lebih terjamin karena setiap transaksi tercatat secara permanen dan dapat diaudit dengan mudah (PwC, 2023). Hal ini membantu mengurangi risiko fraud serta meningkatkan kepercayaan terhadap perusahaan.

Gambar 1. Blockchain



Sumber: *Money*

Meskipun akuntabilitas dan transparansi sangat penting, tantangan tetap ada dalam penerapannya. Beberapa perusahaan masih menghadapi kendala dalam menjaga keseimbangan antara transparansi dan perlindungan informasi rahasia. Selain itu, tekanan dari pemegang saham atau pasar dapat mendorong manajemen untuk mengambil keputusan yang menguntungkan dalam jangka pendek tetapi merugikan dalam jangka panjang (Monks & Minow, 2023). Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki kebijakan yang jelas untuk memastikan bahwa akuntabilitas dan transparansi tetap terjaga tanpa mengorbankan strategi bisnis yang berkelanjutan.

3. Perlindungan Hak Pemegang Saham dan Pemangku Kepentingan

Perlindungan hak pemegang saham dan pemangku kepentingan merupakan elemen fundamental dalam *corporate governance* yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan bisnis yang adil, transparan, dan berkelanjutan. Menurut Claessens & Yurtoglu (2022), *corporate governance* yang baik memastikan bahwa hak-hak pemegang saham dihormati, termasuk akses terhadap informasi yang relevan, partisipasi dalam pengambilan keputusan strategis, serta penerimaan dividen yang adil. Selain itu, *corporate governance* juga harus memperhatikan hak pemangku kepentingan lainnya, seperti karyawan, pelanggan, pemasok, dan komunitas di sekitar perusahaan, untuk memastikan keseimbangan antara kepentingan ekonomi dan tanggung jawab sosial.

Pemegang saham, sebagai pemilik perusahaan, memiliki hak untuk mendapatkan informasi yang transparan mengenai kondisi keuangan dan operasional perusahaan. Laporan tahunan, laporan keuangan, dan pengungkapan material lainnya harus disampaikan secara tepat waktu dan akurat agar pemegang saham dapat mengambil

keputusan investasi yang berdasarkan informasi yang benar (OECD, 2023). Hak untuk menghadiri rapat umum pemegang saham (RUPS) juga menjadi aspek penting, di mana pemegang saham memiliki kesempatan untuk memberikan suara dalam keputusan strategis, seperti pemilihan dewan direksi, perubahan struktur modal, dan kebijakan dividen.

Corporate governance yang baik juga memperhatikan hak-hak pemangku kepentingan lainnya. Menurut Freeman *et al.* (2022), pendekatan *stakeholder governance* menekankan bahwa perusahaan tidak hanya bertanggung jawab kepada pemegang saham, tetapi juga kepada kelompok lain yang memiliki kepentingan dalam operasional perusahaan. Misalnya, karyawan memiliki hak atas lingkungan kerja yang aman, kompensasi yang adil, serta kesempatan untuk berkembang. Demikian pula, pelanggan berhak mendapatkan produk dan layanan yang berkualitas serta informasi yang jujur mengenai produk yang dibeli.

Pada konteks global, berbagai regulasi telah diperkenalkan untuk memastikan perlindungan hak pemegang saham dan pemangku kepentingan. Sarbanes-Oxley Act di Amerika Serikat, misalnya, menetapkan standar ketat mengenai transparansi laporan keuangan dan akuntabilitas perusahaan (Mallin, 2023). Demikian pula, di Uni Eropa, *Shareholders Rights Directive* menguatkan hak pemegang saham untuk mendapatkan informasi dan memberikan suara dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhinya secara langsung (EU Commission, 2023).

Tantangan dalam perlindungan hak pemegang saham dan pemangku kepentingan muncul ketika terjadi konflik kepentingan antara berbagai kelompok. Contohnya, dalam perusahaan dengan kepemilikan terkonsentrasi, pemegang saham mayoritas sering kali memiliki pengaruh besar dalam keputusan perusahaan, yang berpotensi merugikan pemegang saham minoritas. Menurut Bebchuk & Hamdani (2022), untuk mengatasi masalah ini, perlu ada mekanisme perlindungan bagi pemegang saham minoritas, seperti kebijakan *cumulative voting* dalam pemilihan dewan direksi atau adanya pengawasan independen oleh komite audit.

Dengan berkembangnya investasi berbasis keberlanjutan, perlindungan hak pemegang saham kini juga mencakup aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG). Investor institusional semakin mendorong perusahaan untuk mengadopsi praktik bisnis yang

bertanggung jawab dan berkelanjutan (Eccles & Klimenko, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa *corporate governance* yang baik tidak hanya melindungi kepentingan finansial pemegang saham, tetapi juga memastikan bahwa perusahaan berkontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat dan keberlanjutan lingkungan.

4. Mekanisme Kontrol Internal dan Eksternal

Mekanisme kontrol internal dan eksternal merupakan pilar utama dalam *corporate governance* yang memastikan perusahaan beroperasi sesuai dengan standar hukum, regulasi, dan prinsip etika bisnis. *Corporate governance* yang efektif memerlukan sistem pengawasan yang kuat untuk meminimalkan risiko kecurangan, meningkatkan transparansi, dan memastikan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan (Solomon, 2022). Kontrol ini dilakukan melalui dua pendekatan utama, yaitu mekanisme internal yang berasal dari dalam perusahaan dan mekanisme eksternal yang melibatkan pihak luar, seperti regulator dan pasar keuangan.

Mekanisme kontrol internal mencakup berbagai prosedur dan kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan untuk mengawasi operasional dan memastikan kepatuhan terhadap standar tata kelola yang baik. Salah satu elemen utama dalam mekanisme ini adalah audit internal, yang bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas sistem pengendalian internal, kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan, serta deteksi dini terhadap potensi risiko dan kecurangan (Aras & Crowther, 2023). Audit internal dilakukan secara berkala oleh tim independen dalam perusahaan untuk memberikan rekomendasi perbaikan kepada manajemen dan dewan direksi.

Komite audit juga memiliki peran penting dalam mekanisme pengawasan internal. Komite ini bertanggung jawab untuk memastikan bahwa laporan keuangan disusun secara transparan dan akurat serta bahwa perusahaan mematuhi prinsip akuntansi yang berlaku (OECD, 2023). Komite audit sering kali terdiri dari anggota dewan direksi independen yang memiliki keahlian dalam bidang keuangan dan hukum, sehingga dapat memberikan pengawasan yang objektif terhadap kebijakan perusahaan. Mekanisme kontrol internal juga mencakup kebijakan *whistleblowing*, yang memungkinkan karyawan atau pemangku kepentingan lainnya untuk melaporkan dugaan pelanggaran tanpa takut akan pembalasan. Menurut Christensen *et al.* (2022), sistem

whistleblowing yang efektif dapat membantu perusahaan mendeteksi dan menangani pelanggaran etika sebelum menyebabkan kerugian besar.

Mekanisme kontrol eksternal mencakup pengawasan dari pihak luar yang bertujuan untuk memastikan bahwa perusahaan tidak hanya mengikuti aturan internal, tetapi juga memenuhi regulasi yang berlaku dan ekspektasi pasar. Salah satu bentuk kontrol eksternal yang paling signifikan adalah regulasi pemerintah, di mana badan pengawas seperti Securities and Exchange Commission (SEC) di Amerika Serikat atau Otoritas Jasa Keuangan (OJK) di Indonesia mengawasi kepatuhan perusahaan terhadap hukum keuangan dan tata kelola (Mallin, 2023). Selain regulator, mekanisme kontrol eksternal juga melibatkan pengawasan pasar, yang dilakukan oleh investor, analis keuangan, media, dan organisasi pemeringkat kredit. Pasar keuangan memberikan tekanan bagi perusahaan untuk mempertahankan reputasi dan kinerja, karena kegagalan dalam tata kelola dapat menyebabkan penurunan harga saham dan hilangnya kepercayaan investor (Eccles & Klimentko, 2022).

Auditor eksternal juga berperan krusial dalam memastikan akurasi laporan keuangan perusahaan. Auditor eksternal, seperti firma audit independen, bertanggung jawab untuk menilai apakah laporan keuangan mencerminkan kondisi perusahaan secara wajar dan sesuai dengan standar akuntansi internasional (Solomon, 2022). Kombinasi dari mekanisme kontrol internal dan eksternal ini menciptakan sistem checks and balances yang mencegah penyalahgunaan wewenang, meningkatkan transparansi, dan memastikan bahwa perusahaan beroperasi dengan integritas. Dengan demikian, *corporate governance* yang kuat tidak hanya melindungi pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya, tetapi juga mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang perusahaan.

B. Sejarah dan Perkembangan *Corporate Governance*

Corporate governance telah berkembang dari konsep sederhana tentang bagaimana perusahaan dikendalikan menjadi suatu sistem yang kompleks yang mencakup prinsip transparansi, akuntabilitas, dan perlindungan pemangku kepentingan. Perkembangan ini dipengaruhi oleh berbagai faktor historis, skandal keuangan, dan perubahan regulasi di berbagai negara.

1. Awal Mula *Corporate governance*

Konsep *corporate governance* mulai berkembang sejak era Revolusi Industri pada abad ke-18 dan 19, ketika perusahaan-perusahaan mengalami ekspansi besar dan bertransformasi menjadi entitas bisnis dengan kepemilikan yang terpisah dari manajemennya (Tricker, 2022). Sebelum era ini, banyak usaha beroperasi dalam bentuk perusahaan keluarga atau kemitraan kecil, di mana pemilik juga berperan langsung dalam manajemen. Namun, dengan berkembangnya ekonomi global dan meningkatnya kebutuhan modal yang besar, muncul entitas bisnis dengan struktur kepemilikan yang lebih kompleks, seperti *East India Company*, yang menjadi salah satu contoh awal perusahaan dengan tata kelola modern.

Pada perkembangannya, berbagai teori mengenai *corporate governance* mulai muncul untuk menjawab tantangan dalam mengelola perusahaan yang memiliki banyak pemegang saham. Salah satu teori yang paling berpengaruh adalah Teori Agensi, yang diperkenalkan oleh Jensen dan Meckling (1976). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara pemilik (pemegang saham) dan manajer (agen) sering kali penuh dengan potensi konflik, karena kedua pihak memiliki kepentingan yang berbeda. Pemegang saham menginginkan keuntungan maksimal dari investasi, sementara manajer mungkin lebih fokus pada kepentingan pribadi, seperti peningkatan gaji atau ekspansi perusahaan yang tidak selalu menguntungkan pemegang saham. Oleh karena itu, diperlukan mekanisme pengawasan dan insentif untuk memastikan bahwa manajer bertindak sesuai dengan kepentingan pemilik perusahaan.

Seiring dengan meningkatnya kompleksitas bisnis dan skandal keuangan, muncul kebutuhan yang lebih besar akan regulasi dan standar tata kelola yang ketat. Pada awal abad ke-20, beberapa negara mulai memperkenalkan regulasi yang lebih jelas untuk mengatur tata kelola perusahaan. Misalnya, di Amerika Serikat, Undang-Undang Securities Act of 1933 dan Securities Exchange Act of 1934 diterapkan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas perusahaan yang terdaftar di pasar saham (Mallin, 2023). Regulasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa informasi keuangan disampaikan secara terbuka kepada publik dan mencegah praktik manipulasi pasar yang merugikan investor.

Pada akhir abad ke-20 dan awal abad ke-21, beberapa skandal keuangan besar, seperti kasus Enron dan WorldCom, semakin membahas pentingnya *corporate governance* yang baik. Akibatnya,

berbagai reformasi dilakukan, seperti Sarbanes-Oxley Act pada tahun 2002 di Amerika Serikat, yang memperketat aturan terkait transparansi laporan keuangan dan meningkatkan kewajiban hukum bagi eksekutif perusahaan (Solomon, 2022). Di tingkat internasional, organisasi seperti OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development*) mulai mengembangkan prinsip-prinsip tata kelola yang diakui secara global. Prinsip-prinsip ini mencakup transparansi, akuntabilitas, perlindungan hak pemegang saham, dan tanggung jawab sosial perusahaan (OECD, 2023). Dengan adanya panduan ini, banyak negara mengadopsi kebijakan yang lebih ketat dalam mengawasi *corporate governance*, baik di sektor publik maupun swasta.

2. Perkembangan di Abad ke-20

Pada abad ke-20, *corporate governance* mulai mendapat perhatian utama, terutama setelah berbagai krisis keuangan yang menunjukkan kelemahan dalam sistem tata kelola perusahaan. Seiring dengan semakin kompleksnya dunia bisnis dan meningkatnya jumlah perusahaan publik, banyak negara mulai mengembangkan kerangka regulasi untuk memastikan bahwa perusahaan dikelola dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan perlindungan bagi para pemegang saham serta pemangku kepentingan lainnya. Beberapa peristiwa penting dalam sejarah *corporate governance* terjadi pada periode ini, yang berperan besar dalam membentuk prinsip-prinsip tata kelola perusahaan modern.

Salah satu tonggak penting dalam perkembangan *corporate governance* adalah Laporan Cadbury (1992) yang diterbitkan di Inggris. Laporan ini muncul sebagai respons terhadap beberapa skandal besar, seperti kasus *Polly Peck International* dan *Bank of Credit and Commerce International* (BCCI), yang menunjukkan bahwa banyak perusahaan di Inggris mengalami kelemahan dalam sistem pengawasan dan transparansi keuangan. Laporan Cadbury membahas pentingnya akuntabilitas perusahaan dan merekomendasikan prinsip-prinsip dasar dalam *corporate governance*, seperti transparansi dalam pelaporan keuangan, tanggung jawab dewan direksi, serta perlunya direktur independen dalam struktur perusahaan (Cadbury Report, 1992). Rekomendasi ini menjadi dasar bagi banyak regulasi tata kelola perusahaan di Inggris dan negara-negara lainnya.

Perkembangan global dalam *corporate governance* semakin maju dengan diterbitkannya OECD *Principles of Corporate Governance*

(1999) oleh *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD). Prinsip ini menjadi standar internasional pertama yang secara komprehensif mengatur tata kelola perusahaan. OECD menekankan lima prinsip utama dalam *corporate governance*, yaitu hak pemegang saham, perlakuan adil terhadap semua pemegang saham, peran pemangku kepentingan, transparansi informasi, dan tanggung jawab dewan direksi (OECD, 1999). Sejak dirilis pertama kali, prinsip ini telah diperbarui beberapa kali, termasuk pada tahun 2004 dan 2023, untuk menyesuaikan dengan tantangan baru dalam bisnis global, seperti pengaruh digitalisasi, keberlanjutan, dan peran investor institusional (OECD, 2023).

3. Skandal Keuangan dan Reformasi *Corporate Governance*

Reformasi dalam *corporate governance* sering kali muncul sebagai respons terhadap skandal keuangan besar yang mengguncang kepercayaan publik terhadap sistem bisnis dan keuangan. Ketika skandal besar terjadi, kelemahan dalam sistem pengawasan dan pengendalian internal menjadi sorotan, mendorong pemerintah dan regulator untuk memberlakukan kebijakan yang lebih ketat guna mencegah kejadian serupa di masa depan. Dua skandal keuangan terbesar yang memicu reformasi besar dalam *corporate governance* adalah kasus Enron pada tahun 2001 dan krisis keuangan global tahun 2008.

Salah satu skandal yang paling terkenal dalam sejarah *corporate governance* adalah kasus Enron (2001) di Amerika Serikat. Enron, sebuah perusahaan energi yang pernah dianggap sebagai inovator dalam industri, mengalami kebangkrutan akibat manipulasi laporan keuangan yang sistematis. Perusahaan ini menggunakan teknik akuntansi yang kompleks, termasuk *special purpose entities* (SPEs), untuk menyembunyikan utang dan menciptakan ilusi keuntungan yang tinggi. Manipulasi ini melibatkan kerja sama antara manajemen perusahaan dan firma akuntansi Arthur Andersen, yang kemudian kehilangan kredibilitasnya dan juga mengalami kebangkrutan. Kasus Enron mengungkap kelemahan besar dalam pengawasan perusahaan, akuntabilitas dewan direksi, serta sistem pelaporan keuangan. Sebagai tanggapan, pemerintah Amerika Serikat memberlakukan Sarbanes-Oxley Act (2002), yang memperketat regulasi terhadap perusahaan publik, meningkatkan persyaratan transparansi laporan keuangan, serta memperjelas tanggung jawab eksekutif perusahaan dalam memastikan keakuratan laporan keuangan (Solomon, 2022).

Krisis keuangan global tahun 2008 juga menjadi titik balik dalam reformasi *corporate governance*. Krisis ini dipicu oleh kegagalan dalam pengelolaan risiko di sektor keuangan, khususnya oleh bank dan lembaga investasi yang terlibat dalam perdagangan aset berisiko tinggi, seperti subprime mortgage-backed securities. Ketidaktransparanan dalam struktur keuangan dan kurangnya pengawasan terhadap aktivitas investasi menyebabkan kejatuhan lembaga-lembaga keuangan besar, termasuk Lehman Brothers. Dampak dari krisis ini sangat luas, menyebabkan resesi global yang mempengaruhi sistem keuangan di banyak negara. Sebagai respons terhadap kegagalan ini, Amerika Serikat memberlakukan *Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act* (2010), yang bertujuan untuk meningkatkan transparansi dalam sistem keuangan, memperketat pengawasan terhadap bank dan lembaga investasi, serta memperkenalkan mekanisme pengelolaan risiko yang lebih ketat (Claessens & Yurtoglu, 2022).

Reformasi yang lahir dari skandal dan krisis keuangan ini menunjukkan bahwa sistem *corporate governance* harus terus berkembang agar dapat mengantisipasi dan mencegah penyalahgunaan dalam pengelolaan perusahaan. Transparansi, akuntabilitas, dan pengawasan yang lebih ketat menjadi prinsip utama dalam regulasi baru yang diterapkan di berbagai negara. Selain itu, skandal-skandal ini juga menggarisbawahi pentingnya etika dalam bisnis, di mana pemimpin perusahaan tidak hanya harus mematuhi regulasi, tetapi juga bertindak dengan integritas untuk menjaga kepercayaan investor dan publik. Dengan semakin berkembangnya dunia bisnis dan teknologi, tantangan dalam *corporate governance* akan terus berubah, dan reformasi yang berkelanjutan menjadi kunci dalam menjaga stabilitas sistem keuangan global.

4. *Corporate Governance* di Era Digital dan Berkelanjutan

Pada dekade terakhir, *corporate governance* mengalami perubahan signifikan seiring dengan pesatnya perkembangan teknologi digital dan meningkatnya kesadaran terhadap keberlanjutan bisnis. Transformasi ini didorong oleh berbagai faktor, termasuk revolusi digital, meningkatnya tuntutan transparansi dari pemangku kepentingan, serta pergeseran nilai bisnis menuju prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG). Saat ini, perusahaan tidak hanya harus memastikan tata kelola yang efektif untuk melindungi kepentingan pemegang saham,

tetapi juga harus mengelola tantangan baru yang muncul akibat digitalisasi dan tuntutan keberlanjutan jangka panjang.

Gambar 2. Big Data



Sumber: Dqlab

Salah satu aspek utama dalam evolusi *corporate governance* adalah *digital governance* dan tata kelola data. Teknologi digital, seperti blockchain, kecerdasan buatan (*artificial intelligence* atau AI), dan analitik data besar (*big data analytics*), telah mengubah cara perusahaan mengelola informasi, pengambilan keputusan, serta mitigasi risiko (Mallin, 2023). Blockchain, misalnya, menawarkan sistem pencatatan yang transparan dan tidak dapat diubah, sehingga dapat meningkatkan kepercayaan dalam pelaporan keuangan dan transaksi bisnis. Sementara itu, AI memungkinkan analisis data yang lebih cepat dan akurat untuk mendukung keputusan strategis perusahaan. Namun, kemajuan ini juga menimbulkan tantangan baru, terutama terkait dengan perlindungan data, keamanan siber, dan etika dalam penggunaan teknologi. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki kebijakan tata kelola digital yang jelas untuk memastikan bahwa teknologi dimanfaatkan secara bertanggung jawab dan selaras dengan prinsip tata kelola yang baik.

Tren lain yang semakin mendominasi *corporate governance* adalah penerapan prinsip ESG (*Environmental, Social, and Governance*). ESG telah menjadi faktor utama yang dipertimbangkan oleh investor, konsumen, dan regulator dalam menilai keberlanjutan

suatu perusahaan. Dalam aspek lingkungan (*environmental*), perusahaan dituntut untuk mengurangi jejak karbon, mengelola limbah dengan lebih baik, dan menerapkan praktik bisnis yang ramah lingkungan. Dari sisi sosial (*social*), perusahaan perlu memperhatikan hak pekerja, keadilan dalam rantai pasok, serta keterlibatan dengan komunitas. Sementara itu, dalam tata kelola (*governance*), transparansi dan akuntabilitas menjadi kunci utama dalam membangun kepercayaan pemangku kepentingan (IFC, 2021). Perusahaan yang gagal menerapkan prinsip ESG dengan baik berisiko kehilangan kepercayaan pasar dan menghadapi tekanan regulasi yang lebih ketat.

Transformasi *corporate governance* di era digital dan berkelanjutan juga mencerminkan perubahan dalam ekspektasi pemangku kepentingan. Investor institusional kini semakin memperhatikan bagaimana perusahaan mengelola risiko jangka panjang yang terkait dengan perubahan iklim, hak asasi manusia, dan tata kelola teknologi. Regulator di berbagai negara pun mulai memperkenalkan kebijakan yang mewajibkan perusahaan untuk mengungkapkan informasi ESG secara lebih transparan, seperti kewajiban pelaporan keberlanjutan dan kepatuhan terhadap standar lingkungan.

C. Tujuan dan Manfaat *Corporate Governance*

Corporate governance memiliki peran penting dalam memastikan bahwa perusahaan dikelola dengan baik, transparan, dan bertanggung jawab. Tujuan utama dari *corporate governance* adalah menciptakan sistem tata kelola yang efisien guna melindungi kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya, serta memastikan keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang.

1. Tujuan *Corporate Governance*

Corporate governance atau tata kelola perusahaan memiliki peran penting dalam memastikan keberlangsungan bisnis yang sehat, transparan, dan berkelanjutan. Tujuan utama dari *corporate governance* adalah menciptakan sistem pengelolaan perusahaan yang dapat memberikan manfaat bagi seluruh pemangku kepentingan, termasuk pemegang saham, manajemen, karyawan, pelanggan, serta masyarakat luas. Dengan adanya tata kelola yang baik, perusahaan dapat

meningkatkan kredibilitas, meminimalkan risiko bisnis, serta berkontribusi pada stabilitas ekonomi secara keseluruhan.

Salah satu tujuan utama dari *corporate governance* adalah meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Prinsip ini memastikan bahwa informasi keuangan dan operasional perusahaan disampaikan secara jujur dan terbuka kepada pemegang saham, regulator, dan publik (OECD, 2023). Transparansi dalam pelaporan keuangan sangat penting untuk menghindari manipulasi data yang dapat merugikan investor dan mengancam stabilitas pasar. Selain itu, akuntabilitas menuntut manajemen dan dewan direksi untuk bertanggung jawab atas keputusan yang dibuat, sehingga setiap kebijakan yang diambil harus didasarkan pada kepentingan jangka panjang perusahaan dan pemangku kepentingan.

Corporate governance juga bertujuan untuk melindungi hak pemegang saham dan pemangku kepentingan. Perusahaan tidak hanya harus berorientasi pada kepentingan pemegang saham, tetapi juga harus mempertimbangkan kesejahteraan karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat luas (Claessens & Yurtoglu, 2022). Dengan adanya tata kelola yang baik, perusahaan dapat menciptakan keseimbangan kepentingan yang adil, menghindari eksploitasi sumber daya manusia, serta memastikan bahwa operasional bisnis tidak merugikan pihak lain.

Corporate governance berfungsi untuk memastikan kepatuhan terhadap regulasi. Perusahaan wajib mengikuti hukum dan standar yang berlaku, termasuk regulasi pasar modal, standar akuntansi, serta ketentuan dalam industri tertentu (Mallin, 2023). Kepatuhan terhadap regulasi ini bukan hanya untuk menghindari sanksi hukum, tetapi juga untuk menjaga reputasi perusahaan dan meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan. Perusahaan yang memiliki sistem tata kelola yang kuat akan lebih siap menghadapi perubahan regulasi dan mampu menyesuaikan operasionalnya dengan kebijakan yang ada.

2. Manfaat *Corporate governance*

Implementasi *corporate governance* yang baik memberikan berbagai manfaat bagi perusahaan, pemegang saham, serta perekonomian secara luas. Dengan adanya tata kelola yang kuat, perusahaan dapat mengelola operasionalnya dengan lebih transparan, akuntabel, dan efisien, sehingga meningkatkan kepercayaan investor dan menciptakan lingkungan bisnis yang lebih stabil dan berkelanjutan.

Salah satu manfaat utama dari *corporate governance* adalah meningkatkan kepercayaan investor dan kredibilitas perusahaan. Investor lebih cenderung berinvestasi pada perusahaan yang memiliki tata kelola yang baik karena hal ini mengurangi risiko terkait kecurangan, manipulasi laporan keuangan, atau mismanajemen (Tricker, 2022). Ketika investor merasa yakin bahwa perusahaan dijalankan secara transparan dan profesional, lebih bersedia untuk menanamkan modal dalam jangka panjang, yang pada akhirnya dapat meningkatkan stabilitas finansial perusahaan dan mempercepat pertumbuhan bisnis.

Corporate governance juga berkontribusi pada peningkatan kinerja keuangan dan nilai perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan dengan tata kelola yang baik cenderung memiliki kinerja keuangan yang lebih stabil dan profitabilitas yang lebih tinggi (Claessens & Yurtoglu, 2022). Hal ini terjadi karena struktur tata kelola yang efektif mendorong efisiensi operasional, pengambilan keputusan yang lebih baik, serta pengelolaan risiko yang lebih optimal. Dengan kata lain, *corporate governance* membantu perusahaan mencapai tujuan bisnisnya dengan lebih efektif, yang pada akhirnya meningkatkan nilai bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya.

Keuntungan lainnya dari penerapan *corporate governance* adalah mengurangi risiko korupsi dan penyalahgunaan wewenang. Dengan adanya sistem pengawasan yang kuat, perusahaan dapat mencegah praktik-praktik yang merugikan seperti korupsi, nepotisme, atau keputusan bisnis yang hanya menguntungkan segelintir pihak tanpa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan karyawan (Mallin, 2023). Regulasi dan kebijakan tata kelola yang ketat memastikan bahwa manajemen bertanggung jawab atas setiap keputusan yang diambil, sehingga mengurangi potensi penyalahgunaan sumber daya perusahaan dan meningkatkan efisiensi operasional.

Perusahaan yang menerapkan *corporate governance* juga cenderung memiliki hubungan yang lebih baik dengan pemangku kepentingan. Hubungan yang harmonis dengan pelanggan, pemasok, regulator, dan masyarakat luas dapat menciptakan reputasi yang lebih positif bagi perusahaan (OECD, 2023). Dengan membangun komunikasi yang transparan dan menjalankan praktik bisnis yang etis, perusahaan dapat memperoleh kepercayaan dari berbagai pihak, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap loyalitas pelanggan, stabilitas hubungan bisnis, serta dukungan dari regulator dan komunitas.

D. Prinsip-Prinsip Dasar *Corporate Governance*

Prinsip-prinsip dasar *corporate governance* dirancang untuk menciptakan sistem tata kelola perusahaan yang transparan, akuntabel, dan berkelanjutan. Organisasi seperti OECD (*Organization for Economic Cooperation and Development*), IFC (*International Finance Corporation*), serta berbagai regulasi nasional dan internasional telah merumuskan prinsip-prinsip yang menjadi pedoman dalam penerapan *corporate governance* yang baik. Menurut OECD (2023), ada lima prinsip utama dalam *corporate governance*, yaitu transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran.

1. Transparansi (*Transparency*)

Transparansi (*transparency*) merupakan salah satu prinsip utama dalam *corporate governance* yang menekankan keterbukaan informasi kepada pemegang saham, investor, serta pemangku kepentingan lainnya. Transparansi memastikan bahwa perusahaan menyampaikan informasi mengenai kondisi keuangan, operasional, dan risiko bisnis secara jujur dan akurat. Dengan adanya transparansi, perusahaan dapat membangun kepercayaan dan menghindari praktik-praktik yang dapat merugikan pemangku kepentingan.

Salah satu tujuan utama transparansi adalah mencegah penyembunyian informasi yang dapat merugikan pemegang saham atau pemangku kepentingan lainnya. Dalam dunia bisnis, kurangnya keterbukaan sering kali menjadi penyebab utama skandal keuangan yang merugikan banyak pihak. Ketika manajemen perusahaan tidak mengungkapkan informasi penting secara jelas, pemegang saham dan investor tidak dapat membuat keputusan yang tepat mengenai investasi. Oleh karena itu, regulasi tata kelola perusahaan di banyak negara mewajibkan perusahaan untuk mengungkapkan informasi material yang dapat mempengaruhi nilai perusahaan dan kepentingan investor (Mallin, 2023).

Transparansi juga bertujuan untuk memastikan bahwa laporan keuangan dibuat berdasarkan standar akuntansi yang berlaku. Perusahaan harus mengikuti prinsip-prinsip akuntansi yang disusun oleh lembaga berwenang, seperti *International Financial Reporting Standards* (IFRS) atau *Generally Accepted Accounting Principles* (GAAP). Dengan mengikuti standar ini, laporan keuangan menjadi lebih

dapat diandalkan dan memungkinkan perbandingan yang lebih akurat antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Penerapan transparansi dalam pelaporan keuangan juga diperkuat dengan kewajiban audit oleh pihak independen, yang bertugas memastikan bahwa laporan keuangan mencerminkan kondisi perusahaan yang sebenarnya.

Transparansi juga berperan penting dalam memungkinkan pemegang saham dan investor untuk mengambil keputusan yang lebih baik. Ketika perusahaan terbuka dalam menyampaikan informasi mengenai strategi bisnis, kondisi keuangan, serta risiko yang dihadapi, investor dapat lebih mudah menilai apakah investasi memiliki prospek yang baik atau tidak (Solomon, 2022). Dengan adanya keterbukaan ini, pasar modal dapat berfungsi secara lebih efisien, mengurangi spekulasi yang tidak berdasar, serta meningkatkan stabilitas ekonomi secara keseluruhan.

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

Akuntabilitas (*accountability*) merupakan salah satu pilar utama dalam *corporate governance* yang menuntut setiap pihak dalam perusahaan, termasuk dewan direksi dan manajemen, untuk bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan yang diambil. Prinsip ini memastikan bahwa setiap kebijakan, strategi, serta aktivitas operasional yang dijalankan oleh perusahaan dapat dipertanggungjawabkan secara transparan dan adil kepada pemegang saham serta pemangku kepentingan lainnya. Perusahaan yang menerapkan akuntabilitas dengan baik tidak hanya meningkatkan kepercayaan investor, tetapi juga mengurangi risiko penyalahgunaan wewenang dan praktik korupsi.

Salah satu aspek utama dalam akuntabilitas adalah penetapan peran dan tanggung jawab yang jelas bagi dewan direksi dan eksekutif. Dalam struktur tata kelola perusahaan, dewan direksi bertanggung jawab atas pengawasan strategis perusahaan, sementara eksekutif bertugas menjalankan operasi sehari-hari. Peran dan tanggung jawab ini harus ditetapkan dengan jelas agar tidak terjadi tumpang tindih kewenangan yang dapat menghambat efektivitas pengelolaan perusahaan (Tricker, 2022). Dengan adanya pembagian tugas yang tegas, setiap individu dalam organisasi mengetahui batasan wewenangnya dan dapat mempertanggungjawabkan setiap keputusan yang dibuat.

Akuntabilitas juga memerlukan adanya mekanisme pengawasan internal dan eksternal yang ketat. Pengawasan internal dilakukan melalui sistem kontrol yang diterapkan di dalam perusahaan, seperti adanya komite audit, sistem kepatuhan (*compliance system*), dan pelaporan berkala kepada dewan direksi. Sementara itu, pengawasan eksternal dilakukan melalui audit independen yang bertujuan untuk memastikan bahwa laporan keuangan dan operasional perusahaan telah disusun sesuai dengan standar yang berlaku. Audit independen berperan penting dalam mencegah manipulasi laporan keuangan dan memastikan bahwa perusahaan beroperasi secara transparan dan bertanggung jawab terhadap pemegang saham serta regulator (OECD, 2023).

Prinsip akuntabilitas juga menuntut adanya pengukuran kinerja berdasarkan standar yang objektif dan dapat dipertanggungjawabkan. Setiap keputusan bisnis yang diambil oleh manajemen harus dievaluasi berdasarkan kriteria yang terukur dan sesuai dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Misalnya, kinerja eksekutif dapat dinilai berdasarkan pencapaian target keuangan, inovasi dalam operasional, serta dampak terhadap pemangku kepentingan. Dengan adanya pengukuran yang jelas, perusahaan dapat menghindari praktik-praktik yang hanya mengutamakan keuntungan jangka pendek tanpa mempertimbangkan risiko dan dampak jangka panjang terhadap bisnis.

3. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Pada prinsip *corporate governance*, tanggung jawab (*responsibility*) menjadi elemen penting yang menegaskan bahwa perusahaan tidak hanya bertanggung jawab kepada pemegang saham, tetapi juga kepada pemangku kepentingan lainnya, termasuk karyawan, pelanggan, pemasok, serta masyarakat luas. Prinsip ini memastikan bahwa perusahaan menjalankan bisnisnya secara etis, mematuhi regulasi yang berlaku, serta berkontribusi terhadap kesejahteraan sosial dan lingkungan. Dengan menerapkan tanggung jawab yang baik, perusahaan dapat menciptakan hubungan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, meningkatkan reputasi, serta mendukung pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

Salah satu aspek utama dari tanggung jawab dalam *corporate governance* adalah kepatuhan terhadap hukum dan regulasi yang berlaku. Perusahaan harus memastikan bahwa seluruh operasional bisnisnya sesuai dengan undang-undang yang mengatur industri,

termasuk regulasi terkait pasar modal, perlindungan konsumen, hak karyawan, serta standar lingkungan. Kepatuhan ini bukan hanya untuk menghindari sanksi hukum, tetapi juga untuk menciptakan lingkungan bisnis yang sehat dan berintegritas (Claessens & Yurtoglu, 2022). Ketika perusahaan mematuhi regulasi dengan baik, dapat menghindari risiko litigasi yang dapat berdampak negatif terhadap keuangan dan reputasinya.

Tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility/CSR*) juga menjadi bagian penting dalam tata kelola perusahaan yang baik. CSR mencakup berbagai inisiatif yang bertujuan untuk memberikan manfaat bagi masyarakat dan lingkungan, seperti program pemberdayaan masyarakat, pengurangan jejak karbon, serta implementasi praktik bisnis yang ramah lingkungan (Solomon, 2022). Banyak perusahaan besar kini mengadopsi kebijakan CSR sebagai bagian dari strategi bisnis, tidak hanya untuk meningkatkan citra perusahaan tetapi juga untuk menciptakan dampak sosial yang positif.

Gambar 3. *Corporate Social Responsibility*



Sumber: *Samahita Wirotama*

Membangun hubungan yang sehat dengan pemangku kepentingan juga menjadi bagian dari tanggung jawab perusahaan. Hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan, seperti karyawan, pelanggan, pemasok, dan komunitas lokal, akan memastikan kesinambungan bisnis dalam jangka panjang (Mallin, 2023). Misalnya, perusahaan yang memperlakukan karyawannya dengan baik melalui program kesejahteraan dan pengembangan karier akan memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi dan produktivitas yang lebih baik. Begitu pula

dengan hubungan yang kuat dengan pemasok dan pelanggan, yang dapat meningkatkan efisiensi rantai pasokan serta loyalitas konsumen.

Untuk memastikan bahwa tanggung jawab perusahaan dijalankan secara efektif, banyak organisasi kini menerapkan kebijakan *Environmental, Social, and Governance* (ESG) sebagai bagian dari strategi bisnis. ESG mencakup tiga aspek utama: keberlanjutan lingkungan (*environmental*), kesejahteraan sosial (*social*), dan tata kelola yang baik (*governance*). Dengan menerapkan prinsip ESG, perusahaan tidak hanya mematuhi regulasi tetapi juga menunjukkan komitmen terhadap keberlanjutan dan etika bisnis. Investor dan pemangku kepentingan semakin memperhatikan faktor ESG dalam menilai kinerja perusahaan, sehingga penerapan kebijakan ini dapat memberikan keunggulan kompetitif di pasar global.

4. Independensi (*Independency*)

Independensi (*independency*) merupakan salah satu prinsip utama dalam *corporate governance* yang memastikan bahwa pengambilan keputusan di perusahaan dilakukan secara objektif, tanpa intervensi dari pihak-pihak yang memiliki konflik kepentingan. Prinsip ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan bisnis yang transparan, adil, dan akuntabel, sehingga meningkatkan kepercayaan investor, pemegang saham, serta pemangku kepentingan lainnya. Dengan adanya independensi yang kuat, perusahaan dapat menghindari pengaruh yang tidak sehat dari individu atau kelompok tertentu yang dapat merugikan kepentingan pemegang saham minoritas serta mengancam stabilitas perusahaan.

Salah satu aspek utama dari independensi dalam *corporate governance* adalah keberadaan anggota dewan direksi independen. Dewan direksi yang independen terdiri dari individu yang tidak memiliki hubungan bisnis, keuangan, atau pribadi dengan perusahaan, sehingga dapat memberikan pandangan yang objektif dan tidak memihak dalam proses pengambilan keputusan (OECD, 2023). Keberadaan dewan direksi independen sangat penting untuk memastikan bahwa kepentingan seluruh pemegang saham dan pemangku kepentingan dipertimbangkan secara adil. Dalam banyak negara, regulasi mengharuskan perusahaan publik memiliki sejumlah anggota dewan independen untuk memastikan pengawasan yang lebih ketat terhadap manajemen.

Independensi juga diwujudkan melalui komite audit dan komite tata kelola yang bekerja secara mandiri. Komite audit bertugas mengawasi sistem pengendalian internal, mengkaji laporan keuangan, serta memastikan bahwa perusahaan mematuhi regulasi yang berlaku. Bekerja secara independen untuk mengevaluasi kinerja manajemen serta mengidentifikasi potensi penyimpangan yang dapat membahayakan perusahaan (Mallin, 2023). Sementara itu, komite tata kelola memiliki peran dalam menetapkan kebijakan dan standar *corporate governance* yang harus diterapkan perusahaan. Dengan adanya komite-komite ini, proses pengawasan menjadi lebih transparan dan dapat meningkatkan akuntabilitas perusahaan.

Independensi dalam *corporate governance* juga penting dalam mencegah pengaruh yang berlebihan dari pemegang saham mayoritas. Dalam beberapa kasus, pemegang saham mayoritas memiliki kekuatan untuk mengendalikan keputusan strategis perusahaan, yang berpotensi merugikan pemegang saham minoritas dan pemangku kepentingan lainnya (Claessens & Yurtoglu, 2022). Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki mekanisme perlindungan agar hak pemegang saham minoritas tetap terjaga dan keputusan yang diambil benar-benar mencerminkan kepentingan seluruh pemegang saham, bukan hanya segelintir pihak yang memiliki kendali besar atas perusahaan.

5. Kewajaran (*Fairness*)

Kewajaran (*fairness*) merupakan salah satu prinsip fundamental dalam *corporate governance* yang memastikan bahwa seluruh pemegang saham dan pemangku kepentingan diperlakukan secara adil dan setara. Prinsip ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan bisnis yang transparan, di mana tidak ada pihak yang mendapatkan perlakuan istimewa atau mengalami diskriminasi dalam pengambilan keputusan perusahaan. Dengan menerapkan kewajaran, perusahaan dapat meningkatkan kepercayaan investor, memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan, serta mengurangi potensi konflik kepentingan yang dapat merugikan keberlangsungan bisnis.

Salah satu aspek utama dari prinsip kewajaran adalah pemberian hak yang sama kepada seluruh pemegang saham dalam mengakses informasi dan berpartisipasi dalam keputusan strategis perusahaan. Setiap pemegang saham, baik mayoritas maupun minoritas, harus memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh informasi yang

relevan mengenai kondisi perusahaan, termasuk laporan keuangan, kebijakan strategis, serta keputusan penting lainnya (Tricker, 2022). Dengan keterbukaan informasi yang merata, pemegang saham dapat membuat keputusan investasi yang lebih tepat dan perusahaan dapat menghindari tuduhan manipulasi atau ketidakadilan dalam pengelolaan bisnisnya.

Kewajaran juga harus diterapkan dalam hubungan perusahaan dengan pemangku kepentingan lainnya, termasuk karyawan, pemasok, dan mitra bisnis. Tidak boleh ada bentuk diskriminasi dalam praktik bisnis perusahaan, baik dalam hal kebijakan ketenagakerjaan, pengadaan barang dan jasa, maupun kerja sama dengan pihak eksternal (Mallin, 2023). Perusahaan yang memperlakukan semua pihak secara adil akan lebih mudah membangun lingkungan kerja yang harmonis dan meningkatkan loyalitas karyawan serta mitra bisnisnya.

Mekanisme lain yang mendukung kewajaran dalam *corporate governance* adalah adanya sistem penyelesaian sengketa yang transparan dan adil. Dalam menjalankan bisnis, perusahaan tidak dapat terhindar dari kemungkinan terjadinya konflik antara pemegang saham, manajemen, karyawan, atau pemangku kepentingan lainnya. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memiliki prosedur penyelesaian sengketa yang jelas dan tidak memihak (OECD, 2023). Dengan adanya mekanisme yang adil, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap pihak memiliki kesempatan yang sama untuk menyampaikan keluhan dan memperoleh solusi yang sesuai dengan prinsip keadilan.

E. Peran *Corporate Governance* dalam Keberlanjutan Bisnis

Corporate governance berperan penting dalam memastikan keberlanjutan bisnis dengan menciptakan sistem tata kelola yang transparan, akuntabel, dan berorientasi jangka panjang. Penerapan *corporate governance* yang baik tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional perusahaan, tetapi juga membangun kepercayaan pemangku kepentingan dan mendukung keberlanjutan ekonomi, sosial, serta lingkungan (OECD, 2023; Claessens & Yurtoglu, 2022). Berikut adalah beberapa peran utama *corporate governance* dalam keberlanjutan bisnis:

1. Menjaga Kepercayaan Pemegang Saham dan Investor

Kepercayaan pemegang saham dan investor merupakan faktor kunci dalam keberlanjutan dan stabilitas keuangan suatu perusahaan. *Corporate governance* yang baik berperan penting dalam membangun dan menjaga kepercayaan ini dengan menciptakan lingkungan bisnis yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada perlindungan hak-hak pemegang saham. Menurut Mallin (2023), perusahaan yang menerapkan tata kelola yang baik cenderung memiliki akses yang lebih mudah ke pendanaan, karena investor lebih yakin terhadap stabilitas dan keberlanjutan operasionalnya. Dengan meningkatnya kepercayaan ini, perusahaan dapat menarik lebih banyak modal, baik dalam bentuk investasi langsung maupun melalui pasar modal.

Salah satu elemen utama dalam menjaga kepercayaan pemegang saham adalah transparansi dalam laporan keuangan dan keterbukaan informasi mengenai risiko perusahaan. Investor dan pemegang saham membutuhkan informasi yang akurat dan terkini untuk membuat keputusan yang tepat terkait investasi (OECD, 2023). Oleh karena itu, perusahaan harus menyusun laporan keuangan yang sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku dan diaudit secara independen untuk memastikan keabsahan data yang disajikan. Selain itu, perusahaan juga perlu memberikan keterbukaan mengenai faktor-faktor risiko yang dapat mempengaruhi kinerja, seperti perubahan kondisi ekonomi, volatilitas pasar, atau tantangan dalam industri tempatnya beroperasi.

Manajemen risiko yang efektif juga menjadi faktor penting dalam menjaga kepercayaan pemegang saham. Investor cenderung menghindari perusahaan yang tidak memiliki strategi yang jelas dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi, perubahan regulasi, atau potensi krisis lainnya (Claessens & Yurtoglu, 2022). Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki kebijakan manajemen risiko yang komprehensif, termasuk identifikasi risiko sejak dini, strategi mitigasi yang efektif, serta kesiapan dalam menghadapi berbagai skenario yang dapat mempengaruhi bisnis. Dengan demikian, investor akan lebih percaya bahwa perusahaan mampu bertahan dalam kondisi sulit dan tetap memberikan imbal hasil yang optimal.

Kepastian hukum dan perlindungan hak pemegang saham juga menjadi faktor penting dalam membangun kepercayaan investor. Salah satu perhatian utama investor adalah bagaimana perusahaan memastikan bahwa haknya dilindungi, terutama bagi pemegang saham minoritas

(Solomon, 2022). Perusahaan yang memiliki mekanisme yang adil dalam pengambilan keputusan, kebijakan dividen yang jelas, serta perlindungan terhadap pemegang saham minoritas akan lebih menarik bagi investor. Hal ini karena merasa memiliki posisi yang aman dalam struktur kepemilikan perusahaan dan tidak dirugikan oleh dominasi pemegang saham mayoritas atau keputusan manajemen yang tidak transparan.

2. Meningkatkan Efisiensi Operasional dan Daya Saing Perusahaan

Penerapan *corporate governance* yang baik tidak hanya bertujuan untuk menjaga transparansi dan akuntabilitas, tetapi juga berkontribusi dalam meningkatkan efisiensi operasional serta daya saing perusahaan di pasar global. Dengan adanya sistem tata kelola yang efektif, perusahaan dapat mengoptimalkan sumber daya, mengurangi risiko kesalahan manajemen, serta menciptakan struktur organisasi yang lebih responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Efisiensi ini memungkinkan perusahaan untuk tumbuh lebih cepat, meningkatkan profitabilitas, serta mempertahankan posisi kompetitifnya dalam industri (Tricker, 2022).

Salah satu faktor utama dalam meningkatkan efisiensi operasional adalah struktur organisasi yang jelas dan sistem pengambilan keputusan yang terarah. Perusahaan yang memiliki tata kelola yang baik cenderung menetapkan peran dan tanggung jawab yang spesifik bagi setiap anggota organisasi, mulai dari dewan direksi hingga manajemen eksekutif. Struktur yang jelas ini mengurangi risiko tumpang tindih wewenang dan meningkatkan koordinasi antarbagian dalam perusahaan. Selain itu, sistem pengambilan keputusan yang berbasis data dan prinsip transparansi memungkinkan perusahaan untuk merespons tantangan bisnis dengan lebih cepat dan efektif, sehingga operasional dapat berjalan lebih efisien.

Pengawasan internal dan eksternal juga berperan penting dalam memastikan bahwa manajemen bekerja secara optimal dan sesuai dengan tujuan perusahaan (OECD, 2023). Pengawasan internal dapat dilakukan melalui sistem audit dan evaluasi kinerja yang berkelanjutan, di mana setiap divisi dalam perusahaan dimonitor untuk memastikan efisiensi kerja dan pencapaian target yang telah ditetapkan. Sementara itu, pengawasan eksternal melalui audit independen, regulasi

pemerintah, dan pemantauan dari pemegang saham memberikan mekanisme kontrol tambahan untuk mencegah penyimpangan dalam pengelolaan perusahaan. Dengan adanya sistem pengawasan yang ketat, perusahaan dapat menghindari pemborosan sumber daya serta meningkatkan efektivitas dalam pengelolaan aset dan keuangan.

Corporate governance yang baik juga membantu mencegah korupsi dan praktik bisnis yang tidak etis, yang dapat merugikan perusahaan dalam jangka panjang (Mallin, 2023). Korupsi, nepotisme, dan praktik bisnis yang tidak adil dapat menyebabkan ketidakpercayaan di antara pemangku kepentingan, merusak reputasi perusahaan, serta meningkatkan risiko hukum dan finansial. Dengan menerapkan kebijakan tata kelola yang transparan, kode etik yang ketat, serta mekanisme pelaporan pelanggaran (*whistleblowing system*), perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan berintegritas. Hal ini tidak hanya berdampak pada efisiensi internal tetapi juga meningkatkan daya tarik perusahaan bagi investor dan mitra bisnis yang menghargai prinsip tata kelola yang baik.

3. Mendukung Keberlanjutan Ekonomi, Sosial, dan Lingkungan (ESG)

Pada beberapa tahun terakhir, *corporate governance* semakin dikaitkan dengan konsep *Environmental, Social, and Governance* (ESG), yang menjadi indikator utama dalam keberlanjutan bisnis. Perusahaan yang menerapkan tata kelola yang baik tidak hanya berfokus pada keuntungan jangka pendek, tetapi juga memperhatikan dampak jangka panjang terhadap ekonomi, masyarakat, dan lingkungan (Solomon, 2022). Dengan mengintegrasikan prinsip ESG dalam strategi bisnis, perusahaan dapat meningkatkan daya tahan di tengah perubahan ekonomi global serta memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan.

Dari aspek ekonomi, *corporate governance* yang baik membantu perusahaan mencapai pertumbuhan berkelanjutan dengan mengelola risiko keuangan, melakukan diversifikasi investasi, serta mendorong inovasi bisnis (Mallin, 2023). Perusahaan yang memiliki tata kelola yang kuat lebih mampu menghadapi ketidakpastian pasar, perubahan regulasi, serta tantangan ekonomi lainnya. Transparansi dalam pengelolaan keuangan dan pelaporan kinerja juga meningkatkan kepercayaan investor, sehingga mempermudah perusahaan dalam mendapatkan akses

ke sumber pendanaan. Selain itu, inovasi bisnis yang didorong oleh kebijakan tata kelola yang baik memungkinkan perusahaan untuk tetap kompetitif, meningkatkan efisiensi operasional, serta menciptakan nilai tambah bagi pemegang saham.

Dari aspek sosial, *corporate governance* yang baik mendorong perusahaan untuk lebih peduli terhadap hak pekerja, kesejahteraan masyarakat, serta kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan (OECD, 2023). Perusahaan yang memperhatikan kesejahteraan karyawan, misalnya dengan memberikan upah yang adil, lingkungan kerja yang aman, serta kesempatan pengembangan karier, cenderung memiliki tenaga kerja yang lebih produktif dan loyal. Selain itu, tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility* atau CSR) juga menjadi bagian dari tata kelola yang berorientasi pada keberlanjutan. Melalui program CSR, perusahaan dapat memberikan kontribusi nyata kepada masyarakat, seperti mendukung pendidikan, meningkatkan kesejahteraan komunitas lokal, serta berpartisipasi dalam inisiatif sosial lainnya. Dengan membangun hubungan yang harmonis dengan pemangku kepentingan, perusahaan dapat menciptakan reputasi yang baik dan mengurangi risiko konflik sosial yang dapat menghambat operasional bisnis.

Dari aspek lingkungan, tata kelola yang bertanggung jawab mendorong perusahaan untuk mengadopsi praktik bisnis yang ramah lingkungan, seperti efisiensi energi, pengurangan limbah, serta penggunaan sumber daya yang berkelanjutan (Claessens & Yurtoglu, 2022). Di era di mana isu perubahan iklim dan degradasi lingkungan semakin menjadi perhatian global, perusahaan yang tidak menerapkan prinsip keberlanjutan berisiko kehilangan kepercayaan dari pelanggan, investor, dan regulator. Oleh karena itu, banyak perusahaan kini berinvestasi dalam teknologi ramah lingkungan, seperti energi terbarukan dan sistem produksi yang lebih efisien, untuk memastikan kelangsungan bisnis di masa depan. Selain itu, dengan adanya regulasi yang semakin ketat terkait perlindungan lingkungan, perusahaan yang proaktif dalam mengadopsi praktik bisnis berkelanjutan akan lebih mudah beradaptasi dan menghindari sanksi hukum.

4. Mencegah Krisis dan Mengelola Risiko dengan Lebih Baik

Corporate governance yang kuat memiliki peran krusial dalam mengelola risiko dan mencegah krisis yang dapat mengancam

keberlanjutan bisnis. Dalam dunia usaha yang dinamis dan penuh ketidakpastian, perusahaan perlu memiliki sistem tata kelola yang mampu mengidentifikasi, mengevaluasi, dan merespons berbagai risiko dengan cepat dan efektif. Menurut Tricker (2022), perusahaan dengan sistem tata kelola yang baik cenderung memiliki mekanisme mitigasi risiko yang lebih terstruktur, sehingga lebih siap menghadapi guncangan ekonomi, krisis finansial, ataupun tantangan regulasi.

Salah satu elemen penting dalam pengelolaan risiko adalah identifikasi dan penilaian risiko secara berkala. Risiko dapat berasal dari berbagai aspek, seperti risiko finansial akibat volatilitas pasar, risiko hukum terkait kepatuhan terhadap regulasi, hingga risiko reputasi yang disebabkan oleh tindakan yang tidak etis atau kegagalan dalam memenuhi harapan pemangku kepentingan. Dengan melakukan analisis risiko yang komprehensif dan menerapkan sistem pemantauan yang ketat, perusahaan dapat mengantisipasi potensi ancaman sebelum berkembang menjadi krisis yang lebih besar.

Corporate governance yang baik juga menekankan pentingnya dewan direksi dan komite audit yang independen. Keberadaan dewan direksi independen memungkinkan pengawasan yang lebih objektif terhadap operasional perusahaan, tanpa adanya konflik kepentingan dari pihak internal. Komite audit yang berfungsi secara mandiri juga berperan dalam memastikan bahwa laporan keuangan dan sistem pengendalian internal perusahaan berjalan dengan transparan dan sesuai dengan standar kepatuhan yang berlaku. Dengan adanya mekanisme pengawasan yang kuat, perusahaan dapat mencegah tindakan manipulasi keuangan, fraud, atau penyimpangan lain yang berisiko merugikan bisnis dalam jangka panjang.

5. Meningkatkan Reputasi dan Daya Tarik Perusahaan di Mata Publik

Reputasi perusahaan merupakan aset berharga yang memiliki dampak besar terhadap keberlanjutan bisnis. Perusahaan dengan citra positif di mata publik lebih mudah menarik perhatian pelanggan, investor, mitra bisnis, serta regulator. Salah satu faktor utama yang membangun reputasi perusahaan adalah penerapan *corporate governance* yang baik. Menurut Solomon (2022), perusahaan yang memiliki tata kelola yang transparan dan akuntabel cenderung lebih dipercaya oleh berbagai pemangku kepentingan, karena menunjukkan

komitmen terhadap etika bisnis, kepatuhan terhadap regulasi, dan pengelolaan risiko yang baik.

Salah satu dampak utama *corporate governance* terhadap reputasi perusahaan adalah meningkatkan kredibilitas merek dan loyalitas pelanggan. Konsumen modern tidak hanya mempertimbangkan kualitas produk atau layanan, tetapi juga menilai sejauh mana perusahaan beroperasi secara etis dan bertanggung jawab. Mallin (2023) menekankan bahwa perusahaan yang menerapkan tata kelola yang baik, termasuk keterbukaan dalam pelaporan keuangan dan komitmen terhadap tanggung jawab sosial, cenderung memiliki pelanggan yang lebih loyal. Ketika pelanggan percaya bahwa suatu perusahaan beroperasi dengan integritas, lebih cenderung untuk terus menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan serta merekomendasikannya kepada orang lain.

Corporate governance juga memudahkan perusahaan dalam menjalin kemitraan strategis. Mitra bisnis, baik dalam bentuk pemasok, distributor, maupun investor, lebih cenderung bekerja sama dengan perusahaan yang memiliki sistem tata kelola yang baik. Claessens & Yurtoglu (2022) menjelaskan bahwa perusahaan yang memiliki reputasi transparan dan akuntabel dianggap sebagai mitra yang lebih dapat diandalkan, sehingga lebih mudah mendapatkan peluang kolaborasi yang menguntungkan. Sebagai contoh, perusahaan dengan tata kelola yang kuat lebih mungkin mendapatkan pendanaan dari investor institusional atau kemitraan dengan perusahaan multinasional yang memiliki standar tinggi dalam memilih rekan bisnis.

Corporate governance yang buruk dapat meningkatkan risiko tuntutan hukum dan skandal korporasi, yang berdampak negatif pada reputasi perusahaan. Tricker (2022) mencatat bahwa banyak perusahaan yang mengalami kejatuhan akibat skandal keuangan, pelanggaran etika, atau penyalahgunaan kekuasaan dalam manajemen. Ketika sebuah perusahaan terlibat dalam kasus hukum atau krisis manajemen, dampaknya bisa sangat merugikan, baik dari sisi kepercayaan publik maupun nilai pasar perusahaan. Bahkan, dalam beberapa kasus, skandal yang besar dapat menyebabkan perusahaan kehilangan pelanggan, investor menarik dananya, dan mitra bisnis menghentikan kerja sama.

F. Soal Latihan

1. Jelaskan secara lengkap pengertian *corporate governance* menurut para ahli, dan uraikan bagaimana konsep ini diterapkan dalam praktik manajemen perusahaan modern!
2. Uraikan sejarah perkembangan *corporate governance* dari awal kemunculannya hingga saat ini. Apa saja faktor utama yang mendorong pentingnya tata kelola perusahaan dalam dunia bisnis global?
3. Apa tujuan utama dari penerapan *corporate governance* dalam suatu perusahaan? Jelaskan pula minimal tiga manfaat konkret yang dapat dirasakan perusahaan melalui implementasi tata kelola yang baik!
4. Sebutkan dan jelaskan lima prinsip dasar *corporate governance*. Bagaimana masing-masing prinsip tersebut dapat mendukung terciptanya perusahaan yang transparan dan akuntabel?
5. Analisislah bagaimana peran *corporate governance* dapat mendorong keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang. Berikan contoh kasus atau skenario yang relevan untuk mendukung jawaban Anda!



BAB II

TEORI-TEORI CORPORATE GOVERNANCE

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan teori agensi (*agency theory*), memahami teori pemangku kepentingan (*stakeholder theory*), memahami teori stewardship dan *good governance*, memahami teori keunggulan kompetitif dan *corporate governance*, serta memahami perbandingan model *corporate governance* di berbagai negara. Sehingga pembaca dapat mempersiapkan pembaca untuk berpikir strategis dan berkontribusi dalam penerapan dan pengembangan praktik *corporate governance* yang efektif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Materi Pembelajaran

- Teori Agensi (*Agency Theory*)
- Teori Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Theory*)
- Teori Stewardship dan *Good Governance*
- Teori Keunggulan Kompetitif dan *Corporate Governance*
- Perbandingan Model *Corporate Governance* di Berbagai Negara
- Soal Latihan

A. Teori Agensi (*Agency Theory*)

Teori agensi (*Agency Theory*) adalah salah satu teori utama dalam *corporate governance* yang menjelaskan hubungan antara pemilik perusahaan (prinsipal) dan manajer (agen) yang ditunjuk untuk menjalankan operasional perusahaan. Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Jensen dan Meckling (1976), yang berpendapat bahwa ada potensi konflik kepentingan antara prinsipal dan agen karena adanya perbedaan tujuan serta informasi yang tidak simetris (*asymmetry of information*).

1. Konsep Dasar Teori Agensi

Teori agensi adalah salah satu konsep utama dalam manajemen dan ekonomi yang membahas hubungan antara prinsipal (pemilik atau pemegang saham) dan agen (manajemen atau eksekutif perusahaan). Teori ini berangkat dari asumsi bahwa agen memiliki lebih banyak informasi mengenai kondisi perusahaan dibandingkan dengan prinsipal. Dalam situasi ini, agen dapat bertindak sesuai dengan kepentingan pribadi, yang mungkin tidak selalu selaras dengan kepentingan pemegang saham. Fenomena ini dikenal sebagai masalah agensi atau *agency problem*, yang dapat mengarah pada inefisiensi dalam pengelolaan perusahaan.

Jensen dan Meckling (1976) mengidentifikasi dua faktor utama yang menyebabkan munculnya masalah agensi, yaitu konflik kepentingan dan asimetri informasi. Konflik kepentingan terjadi ketika manajer atau eksekutif lebih mementingkan keuntungan pribadinya daripada kepentingan jangka panjang perusahaan dan pemegang saham. Misalnya, seorang manajer mungkin lebih fokus pada peningkatan kompensasi, insentif, atau keamanan kerja sendiri daripada berusaha meningkatkan nilai perusahaan. Dalam beberapa kasus, mungkin mengambil keputusan bisnis yang kurang optimal, seperti melakukan ekspansi yang tidak diperlukan atau menghindari pengambilan risiko yang dapat menguntungkan pemegang saham.

Asimetri informasi juga menjadi faktor penting dalam teori agensi. Manajer memiliki akses yang lebih luas terhadap informasi internal perusahaan dibandingkan dengan pemegang saham. Ketidakseimbangan ini memungkinkan agen untuk mengambil keputusan yang menguntungkan dirinya sendiri tanpa diketahui oleh prinsipal. Sebagai contoh, manajemen dapat menyembunyikan informasi mengenai kinerja perusahaan yang sebenarnya atau memberikan laporan keuangan yang bias untuk mempertahankan citra baik di mata pemegang saham dan publik. Masalah agensi dapat berdampak negatif terhadap perusahaan, termasuk meningkatnya biaya agensi yang harus dikeluarkan untuk mengawasi dan mengontrol perilaku agen. Prinsipal sering kali harus menerapkan berbagai mekanisme pengawasan, seperti audit keuangan, pemberian insentif berbasis kinerja, serta meningkatkan transparansi laporan keuangan untuk mengurangi risiko moral hazard yang ditimbulkan oleh agen.

2. Mekanisme untuk Mengatasi Masalah Agensi

Masalah agensi dalam perusahaan dapat menyebabkan inefisiensi dan merugikan pemegang saham jika tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, berbagai mekanisme dalam *corporate governance* diterapkan untuk mengurangi konflik kepentingan antara agen (manajer) dan prinsipal (pemegang saham). Mekanisme ini bertujuan untuk memastikan bahwa manajemen bertindak sesuai dengan kepentingan perusahaan dan pemegang saham, bukan untuk kepentingan pribadinya sendiri. Salah satu mekanisme utama dalam mengatasi masalah agensi adalah membangun dewan direksi yang kuat. Prinsipal dapat menunjuk dewan direksi independen yang bertugas mengawasi kebijakan yang dibuat oleh manajemen. Dewan direksi yang independen memiliki peran penting dalam mengontrol tindakan eksekutif perusahaan serta menilai apakah strategi yang diterapkan sesuai dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Dengan adanya dewan direksi yang berfungsi secara optimal, risiko moral hazard yang dilakukan oleh manajer dapat diminimalkan.

Penerapan insentif manajerial juga menjadi strategi efektif dalam menyelaraskan kepentingan agen dengan prinsipal. Salah satu bentuk insentif yang sering digunakan adalah kompensasi berbasis kinerja, seperti pemberian saham atau opsi saham kepada manajer. Dengan mekanisme ini, manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan nilai perusahaan karena keuntungan juga bergantung pada kinerja perusahaan di pasar. Menurut Eisenhardt (1989), sistem insentif berbasis kinerja dapat mengurangi perilaku oportunistik agen dan mendorong pengambilan keputusan yang lebih menguntungkan bagi pemegang saham.

Pengawasan eksternal juga berperan penting dalam menjaga transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan perusahaan. Auditor independen bertanggung jawab untuk memeriksa laporan keuangan perusahaan secara objektif, sehingga meminimalkan potensi manipulasi atau penyembunyian informasi oleh manajemen. Selain itu, regulator pasar modal juga berperan dalam menegakkan standar tata kelola perusahaan yang baik dan memastikan bahwa perusahaan mematuhi regulasi yang berlaku. Fama dan Jensen (1983) menyatakan bahwa keberadaan mekanisme pengawasan eksternal dapat mengurangi risiko agency problem dengan memberikan tekanan bagi manajemen untuk bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik.

3. Kelebihan dan Kelemahan Teori Agensi

Teori agensi memiliki peran penting dalam memahami hubungan antara pemilik (prinsipal) dan manajemen (agen) dalam sebuah organisasi. Teori ini memberikan dasar yang kuat untuk menjelaskan bagaimana konflik kepentingan dapat muncul dalam pengelolaan perusahaan serta bagaimana mekanisme pengawasan dan insentif dapat digunakan untuk mengatasi masalah tersebut. Salah satu kelebihan utama teori agensi adalah kemampuannya dalam memberikan kerangka kerja yang jelas untuk memahami hubungan antara pemilik dan manajemen. Dengan adanya teori ini, pemegang saham dapat memahami risiko yang terkait dengan pendelegasian wewenang kepada manajemen serta bagaimana cara mengelola hubungan tersebut secara efektif.

Teori agensi juga menjelaskan pentingnya mekanisme pengawasan dan insentif dalam *corporate governance*. Teori ini menekankan bahwa untuk memastikan manajemen bertindak sesuai dengan kepentingan pemilik, perlu adanya sistem insentif yang efektif serta pengawasan yang ketat, seperti keberadaan dewan direksi independen dan auditor eksternal. Dengan demikian, teori ini membantu dalam merancang struktur tata kelola yang dapat mengurangi moral hazard dan meningkatkan transparansi dalam pengelolaan perusahaan.

Kelebihan lain dari teori agensi adalah fleksibilitasnya dalam penerapan di berbagai jenis organisasi, baik itu perusahaan publik maupun swasta. Konsep utama dari teori ini dapat digunakan untuk menjelaskan bagaimana hubungan antara prinsipal dan agen terjadi tidak hanya dalam perusahaan besar, tetapi juga dalam organisasi nirlaba, pemerintahan, dan bahkan dalam hubungan kontrak individu. Hal ini menjadikan teori agensi sebagai salah satu teori yang sangat relevan dalam berbagai konteks pengelolaan organisasi.

Meskipun teori agensi memiliki berbagai kelebihan, teori ini juga memiliki beberapa kelemahan. Salah satu kritik utama terhadap teori ini adalah terlalu fokus pada konflik antara prinsipal dan agen, tanpa mempertimbangkan peran pemangku kepentingan lainnya seperti karyawan, pelanggan, atau masyarakat luas. Menurut Donaldson dan Davis (1991), perusahaan tidak hanya bertanggung jawab kepada pemegang saham, tetapi juga kepada pemangku kepentingan lain yang berkontribusi terhadap keberlanjutan bisnis. Dengan demikian, teori agensi dinilai kurang memperhatikan aspek sosial dan etika dalam pengelolaan perusahaan.

B. Teori Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Theory*)

Teori Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Theory*) merupakan pendekatan dalam *corporate governance* yang menekankan bahwa perusahaan tidak hanya bertanggung jawab kepada pemegang saham (*shareholders*), tetapi juga kepada berbagai pemangku kepentingan (*stakeholders*) lainnya. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Freeman (1984) dalam bukunya *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, yang menyatakan bahwa perusahaan harus mempertimbangkan kepentingan semua pihak yang terlibat atau terdampak oleh aktivitas bisnisnya.

1. Konsep Dasar *Stakeholder Theory*

Stakeholder Theory atau teori pemangku kepentingan menekankan bahwa perusahaan tidak hanya bertanggung jawab terhadap pemegang saham, tetapi juga kepada berbagai kelompok yang memiliki kepentingan dalam operasional bisnisnya. Menurut Freeman *et al.* (2020), stakeholder atau pemangku kepentingan terdiri dari individu atau kelompok yang dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh aktivitas perusahaan. Teori ini berkembang sebagai kritik terhadap *Shareholder Theory*, yang hanya menitikberatkan pada kepentingan pemegang saham. Dalam pendekatan stakeholder, keberhasilan perusahaan diukur tidak hanya dari profitabilitas, tetapi juga dari bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan dan harapan berbagai pemangku kepentingan.

Pemangku kepentingan dalam teori ini dibagi menjadi dua kategori utama. Pemangku kepentingan primer adalah yang memiliki hubungan langsung dengan perusahaan dan berperan penting dalam keberlangsungan bisnis. Kelompok ini mencakup pemegang saham, karyawan, pelanggan, pemasok, dan pemerintah. Misalnya, karyawan yang termotivasi dan puas dengan lingkungan kerja yang adil akan meningkatkan produktivitas perusahaan. Begitu pula pelanggan yang puas dengan produk atau layanan akan memberikan loyalitas, yang berdampak positif pada pertumbuhan bisnis. Di sisi lain, pemangku kepentingan sekunder adalah kelompok yang tidak terlibat langsung dalam operasional perusahaan tetapi tetap memiliki pengaruh terhadap keberlanjutan bisnis, seperti komunitas lokal, media, organisasi lingkungan, dan masyarakat luas. Jika sebuah perusahaan beroperasi tanpa memperhatikan dampak sosial dan lingkungan, kelompok-

kelompok ini dapat memberikan tekanan melalui media atau advokasi yang berujung pada risiko reputasi dan regulasi.

Menurut Donaldson dan Preston (1995), terdapat tiga pendekatan utama dalam *Stakeholder Theory* yang digunakan untuk memahami peran pemangku kepentingan dalam perusahaan. Pendekatan deskriptif menggambarkan bagaimana perusahaan secara nyata berinteraksi dengan pemangku kepentingannya. Misalnya, perusahaan yang menerapkan praktik keberlanjutan akan menunjukkan bagaimana melibatkan komunitas lokal dan berkomunikasi dengan karyawan dalam pengambilan keputusan. Pendekatan ini membantu dalam memahami struktur hubungan antara berbagai pemangku kepentingan serta dampaknya terhadap perusahaan.

Pendekatan kedua adalah pendekatan instrumental, yang berfokus pada manfaat bisnis dari memperhatikan kepentingan stakeholder. Pendekatan ini membahas bagaimana perusahaan yang mengelola hubungan dengan pemangku kepentingan secara efektif akan memperoleh keunggulan kompetitif, meningkatkan reputasi, serta mengurangi risiko konflik dan litigasi. Misalnya, perusahaan yang membangun hubungan baik dengan pemasok dapat mengamankan rantai pasokan yang lebih stabil dan efisien, sementara perusahaan yang memperhatikan kesejahteraan karyawan akan memiliki tingkat retensi tenaga kerja yang lebih tinggi.

Pendekatan terakhir adalah pendekatan normatif, yang menganggap bahwa perusahaan memiliki kewajiban moral untuk memperlakukan semua pemangku kepentingan secara adil. Pendekatan ini tidak hanya berorientasi pada keuntungan bisnis, tetapi juga pada prinsip etika dalam pengambilan keputusan perusahaan. Dalam perspektif ini, perusahaan harus bertindak dengan tanggung jawab sosial, seperti memastikan kondisi kerja yang layak bagi karyawan dan tidak mengeksploitasi sumber daya alam secara berlebihan.

2. Peran Stakeholder Theory dalam Corporate Governance

Pada konteks *corporate governance*, *Stakeholder Theory* berperan penting dalam memastikan bahwa perusahaan tidak hanya berfokus pada kepentingan pemegang saham, tetapi juga memperhatikan kebutuhan dan harapan berbagai pemangku kepentingan. Pendekatan ini menekankan pentingnya keseimbangan antara profitabilitas dan tanggung jawab sosial, sehingga perusahaan dapat tumbuh secara

berkelanjutan. Dengan menerapkan prinsip-prinsip *Stakeholder Theory*, perusahaan dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas, etika bisnis, serta pengelolaan risiko yang lebih baik.

Salah satu aspek utama yang ditekankan dalam teori ini adalah transparansi dan akuntabilitas. Perusahaan tidak hanya bertanggung jawab kepada pemegang saham, tetapi juga kepada karyawan, pelanggan, pemasok, regulator, serta masyarakat luas. Oleh karena itu, perusahaan harus menyediakan informasi yang jelas, akurat, dan dapat diakses oleh semua pemangku kepentingan (Freeman *et al.*, 2020). Misalnya, perusahaan yang menerbitkan laporan keberlanjutan (*sustainability report*) memberikan gambaran tentang dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan dari operasional bisnisnya, sehingga meningkatkan kepercayaan publik dan mengurangi risiko ketidakpastian.

Teori ini mendorong perusahaan untuk menjalankan bisnis secara etis dan bertanggung jawab. Dalam praktik *corporate governance*, hal ini berarti bahwa setiap keputusan bisnis harus mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap lingkungan dan masyarakat. Misalnya, perusahaan yang bergerak di sektor manufaktur diharapkan untuk menerapkan praktik ramah lingkungan, seperti mengurangi emisi karbon dan mengelola limbah industri dengan baik. Selain itu, perusahaan juga harus memperlakukan karyawannya dengan adil, termasuk memberikan upah yang layak dan menciptakan lingkungan kerja yang aman. Dengan menjalankan bisnis secara etis, perusahaan tidak hanya memenuhi tanggung jawab sosialnya, tetapi juga dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan pelanggan.

Stakeholder Theory juga berperan dalam pengelolaan risiko yang lebih baik. Dengan memahami kepentingan berbagai pemangku kepentingan, perusahaan dapat mengantisipasi potensi konflik dan mengambil langkah-langkah pencegahan sebelum masalah terjadi (Clarkson, 1995). Misalnya, dalam industri pertambangan, konflik antara perusahaan dan masyarakat lokal sering terjadi karena dampak lingkungan dan sosial yang ditimbulkan. Dengan menerapkan prinsip *Stakeholder Theory*, perusahaan dapat melakukan dialog terbuka dengan komunitas setempat, berinvestasi dalam program tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*), dan memastikan bahwa operasional bisnisnya tidak merugikan pihak lain. Hal ini akan

mengurangi risiko tuntutan hukum serta meningkatkan stabilitas operasional perusahaan.

3. Kelebihan dan Kelemahan *Stakeholder Theory*

Stakeholder Theory memiliki berbagai kelebihan yang membuatnya relevan dalam dunia bisnis modern, terutama dalam konteks *corporate governance* dan keberlanjutan. Salah satu kelebihan utamanya adalah meningkatkan legitimasi perusahaan dalam masyarakat. Dengan memperhatikan kepentingan berbagai pemangku kepentingan, perusahaan dapat memperoleh dukungan sosial yang lebih luas dan menghindari resistensi dari pihak-pihak yang terdampak oleh operasional bisnisnya. Misalnya, perusahaan yang aktif dalam program tanggung jawab sosial (*Corporate Social Responsibility - CSR*) cenderung mendapatkan reputasi yang lebih baik dan memperoleh kepercayaan dari masyarakat serta regulator. Hal ini dapat membantu perusahaan dalam memperoleh izin operasional dan membangun hubungan yang lebih harmonis dengan lingkungan sekitarnya.

Stakeholder Theory membantu perusahaan dalam mencapai keberlanjutan jangka panjang. Dengan tidak hanya berfokus pada keuntungan jangka pendek bagi pemegang saham, tetapi juga memperhatikan aspek sosial dan lingkungan, perusahaan dapat memastikan bahwa bisnisnya tetap relevan dan mampu beradaptasi terhadap perubahan pasar. Misalnya, perusahaan yang menerapkan praktik bisnis berkelanjutan seperti penggunaan energi terbarukan dan pengelolaan limbah yang lebih baik akan lebih siap menghadapi regulasi lingkungan yang semakin ketat. Dengan demikian, strategi ini tidak hanya mengurangi risiko bisnis tetapi juga menciptakan nilai jangka panjang bagi semua pihak yang terlibat.

Keunggulan lainnya adalah *Stakeholder Theory* dapat mengurangi konflik antara perusahaan dan komunitas sekitar. Dalam banyak kasus, perusahaan menghadapi tantangan dalam menjaga hubungan dengan masyarakat lokal, terutama ketika operasional bisnisnya berdampak langsung padanya. Dengan melibatkan pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan dan mendengarkan kebutuhan, perusahaan dapat mencegah potensi konflik sosial dan memastikan operasional yang lebih stabil. Contohnya, perusahaan tambang yang berinvestasi dalam program kesejahteraan masyarakat, seperti pembangunan infrastruktur atau penyediaan lapangan kerja bagi

penduduk setempat, akan lebih diterima dibandingkan perusahaan yang hanya berfokus pada eksploitasi sumber daya tanpa memperhatikan dampak sosialnya.

Meskipun memiliki banyak kelebihan, *Stakeholder Theory* juga memiliki beberapa kelemahan. Salah satunya adalah kesulitan dalam menyeimbangkan kepentingan semua pemangku kepentingan. Setiap kelompok memiliki kebutuhan dan harapan yang berbeda, sehingga perusahaan sering kali menghadapi dilema dalam menentukan prioritas. Misalnya, keputusan untuk meningkatkan upah karyawan mungkin mendapat dukungan dari pekerja, tetapi dapat ditolak oleh pemegang saham yang menginginkan keuntungan lebih tinggi. Situasi seperti ini sering kali menimbulkan tantangan bagi manajemen dalam menemukan keseimbangan yang optimal.

Pendekatan ini dapat menyebabkan keputusan yang kurang efisien, karena perusahaan harus mempertimbangkan terlalu banyak faktor sebelum mengambil langkah strategis. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, kecepatan dalam pengambilan keputusan sering kali menjadi faktor penting dalam memenangkan persaingan. Jika perusahaan terlalu lama dalam menganalisis dampak keputusan terhadap berbagai pemangku kepentingan, bisa kehilangan peluang pasar yang berharga.

C. Teori Stewardship dan *Good Governance*

Teori Stewardship merupakan pendekatan dalam *corporate governance* yang berlawanan dengan *agency theory*. Jika *agency theory* berasumsi bahwa manajer bertindak sebagai agen yang memiliki kepentingan sendiri dan mungkin bertindak bertentangan dengan kepentingan pemegang saham, *stewardship theory* justru berpendapat bahwa manajer adalah pelayan (*stewards*) yang bertindak demi kepentingan terbaik perusahaan dan para pemangku kepentingan (Davis *et al.*, 1997).

1. Konsep Dasar *Stewardship Theory*

Stewardship Theory merupakan pendekatan dalam *corporate governance* yang berakar pada psikologi dan sosiologi. Teori ini beranggapan bahwa individu dalam organisasi tidak selalu bertindak berdasarkan kepentingan pribadi, tetapi lebih cenderung termotivasi oleh

keinginan untuk mencapai tujuan organisasi dan mendapatkan kepuasan kerja (Hernandez, 2012). Berbeda dengan *Agency Theory* yang menekankan potensi konflik antara manajer dan pemegang saham, *Stewardship Theory* melihat manajer sebagai penjaga (*stewards*) yang berkomitmen untuk bertindak demi kepentingan terbaik perusahaan. Dalam pendekatan ini, manajemen dan pemegang saham memiliki tujuan yang selaras, di mana manajer dianggap memiliki integritas dan loyalitas terhadap perusahaan, bukan sekadar mengejar keuntungan pribadi. Dengan demikian, hubungan antara pemilik dan pengelola bisnis didasarkan pada kepercayaan dan kerja sama daripada pengawasan ketat yang bersifat kontraktual.

Salah satu ciri utama tata kelola berbasis *Stewardship Theory* adalah struktur organisasi yang lebih fleksibel. Perusahaan yang menerapkan teori ini cenderung memiliki budaya kerja yang lebih terbuka dan kolaboratif, dengan sedikit kontrol hierarkis yang ketat. Sebagai gantinya, perusahaan membangun kepercayaan antara pemegang saham dan manajemen, sehingga keputusan bisnis dapat diambil dengan lebih cepat dan efektif tanpa hambatan birokrasi yang berlebihan. Fleksibilitas ini memungkinkan perusahaan untuk lebih adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan lebih responsif terhadap kebutuhan pasar.

Stewardship Theory menekankan pada kepemimpinan berbasis nilai, di mana pemimpin organisasi tidak hanya berorientasi pada keuntungan finansial tetapi juga mempertimbangkan kesejahteraan karyawan, pelanggan, dan masyarakat secara keseluruhan (Donaldson & Davis, 1991). Pemimpin dalam pendekatan ini cenderung memiliki sifat yang transformasional, bukan hanya mengawasi tetapi juga berperan sebagai mentor dan inspirator bagi bawahannya. Bertindak sebagai panutan, memberikan motivasi, dan membimbing karyawan dalam mengembangkan potensinya. Dengan adanya kepemimpinan semacam ini, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

2. Good Governance dalam Konteks Stewardship Theory

Good governance atau tata kelola yang baik merupakan prinsip fundamental yang memastikan perusahaan dikelola dengan etis, transparan, dan bertanggung jawab. Dalam konteks *Stewardship Theory*,

tata kelola yang baik tidak hanya berorientasi pada kepentingan pemegang saham, tetapi juga mempertimbangkan kesejahteraan seluruh pemangku kepentingan. Pendekatan ini mengedepankan nilai kepercayaan, kepemimpinan berbasis nilai, dan keseimbangan akuntabilitas dalam pengelolaan perusahaan.

Salah satu aspek utama *good governance* dalam *Stewardship Theory* adalah kepercayaan dan kemandirian manajemen. Dalam pendekatan ini, manajemen diberi keleluasaan untuk mengambil keputusan strategis tanpa intervensi yang berlebihan dari pemegang saham (Hernandez, 2012). Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa manajer bertindak sebagai stewards yang memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan dan bekerja demi kepentingan jangka panjang organisasi. Dengan demikian, tata kelola yang baik dalam pendekatan stewardship tidak terlalu bergantung pada mekanisme kontrol yang ketat atau kontrak yang mengatur perilaku manajerial, melainkan lebih menekankan pada nilai-nilai kepercayaan, tanggung jawab, dan dedikasi terhadap organisasi.

Good governance dalam *Stewardship Theory* juga menekankan pada pemberdayaan karyawan. Organisasi yang menerapkan prinsip stewardship cenderung membangun budaya kerja yang kolaboratif, di mana komunikasi antara manajemen dan karyawan berlangsung secara terbuka. Manajer tidak hanya berperan sebagai pengawas, tetapi juga sebagai mentor yang membimbing karyawan dalam mengembangkan keterampilan dan potensi. Lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan aktif karyawan dalam pengambilan keputusan akan menciptakan rasa memiliki dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Dengan demikian, pemberdayaan karyawan menjadi salah satu kunci dalam menciptakan tata kelola yang baik berbasis stewardship.

Prinsip lain yang menjadi landasan *good governance* dalam *Stewardship Theory* adalah akuntabilitas yang seimbang. Dalam pendekatan ini, akuntabilitas perusahaan tidak hanya ditujukan kepada pemegang saham, tetapi juga kepada seluruh pemangku kepentingan, termasuk karyawan, pelanggan, pemasok, komunitas lokal, dan regulator (Mason *et al.*, 2017). Perusahaan yang dikelola dengan baik harus memastikan bahwa kepentingan semua pihak diperhitungkan dalam proses pengambilan keputusan. Transparansi dalam pelaporan keuangan, tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility*), serta

kepatuhan terhadap regulasi menjadi elemen penting dalam membangun tata kelola yang baik dan berkelanjutan.

3. Perbedaan *Stewardship Theory* dan *Agency Theory*

Aspek	<i>Agency Theory</i>	<i>Stewardship Theory</i>
Pandangan terhadap Manajer	Agen yang memiliki kepentingan sendiri dan perlu diawasi	Pelayan (<i>steward</i>) yang bertindak demi kepentingan perusahaan
Struktur Organisasi	Lebih hierarkis dengan pengawasan ketat	Lebih fleksibel dengan kepercayaan tinggi
Pengambilan Keputusan	Berdasarkan kontrak dan insentif	Berdasarkan nilai dan komitmen organisasi
Motivasi Utama	Keuntungan pribadi dan insentif finansial	Loyalitas, kepercayaan, dan kesejahteraan organisasi
Fokus Tata Kelola	Kontrol dan pengawasan untuk mencegah penyimpangan	Kepercayaan dan pemberdayaan untuk mencapai tujuan bersama

4. Implikasi Teori *Stewardship* dalam *Corporate Governance*

Pendekatan *Stewardship Theory* memiliki berbagai implikasi dalam *corporate governance*, terutama dalam membentuk hubungan yang lebih harmonis antara manajemen dan pemegang saham serta menciptakan tata kelola yang lebih efektif. Salah satu implikasi utama dari teori ini adalah meningkatkan loyalitas dan motivasi manajemen. Berbeda dengan *Agency Theory*, yang menganggap bahwa manajer cenderung bertindak untuk kepentingan pribadi sehingga perlu diawasi secara ketat, *Stewardship Theory* justru mengasumsikan bahwa manajer memiliki motivasi intrinsik untuk bekerja demi kepentingan perusahaan (Davis *et al.*, 1997). Dengan memberikan kepercayaan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada manajemen, perusahaan dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan dedikasi manajer terhadap keberlanjutan organisasi. Ketika manajer merasa dihargai dan dipercaya, akan lebih terdorong untuk mengambil keputusan yang mendukung kepentingan jangka panjang perusahaan.

Teori stewardship juga mengurangi biaya pengawasan. Dalam *Agency Theory*, perusahaan harus menerapkan berbagai mekanisme kontrol, seperti audit, kontrak insentif, dan sistem pengawasan ketat untuk memastikan bahwa manajer bertindak sesuai dengan kepentingan pemegang saham. Namun, dalam pendekatan *Stewardship Theory*, hubungan antara pemegang saham dan manajemen lebih didasarkan pada kepercayaan dan nilai bersama, sehingga kebutuhan akan sistem pengawasan yang kompleks dapat diminimalkan. Dengan berkurangnya biaya pengawasan, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya tersebut untuk aspek lain yang lebih produktif, seperti inovasi, pengembangan sumber daya manusia, atau ekspansi bisnis.

Implikasi lainnya adalah mendorong keberlanjutan jangka panjang. Perusahaan yang menerapkan tata kelola berbasis stewardship lebih cenderung berorientasi pada strategi jangka panjang daripada mengejar keuntungan cepat dalam waktu singkat. Manajemen yang bertindak sebagai stewards akan mempertimbangkan kesejahteraan seluruh pemangku kepentingan, termasuk karyawan, pelanggan, komunitas, dan lingkungan. Dengan fokus pada keberlanjutan, perusahaan dapat membangun bisnis yang lebih stabil dan tahan terhadap berbagai tantangan ekonomi serta sosial. Pendekatan ini juga memungkinkan perusahaan untuk lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan pasar, karena keputusan yang diambil lebih memperhatikan aspek keberlanjutan dibandingkan hanya keuntungan finansial semata.

D. Teori Keunggulan Kompetitif dan *Corporate Governance*

Keunggulan kompetitif merupakan elemen krusial bagi keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang suatu perusahaan. Porter (1985) mendefinisikan keunggulan kompetitif sebagai kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai yang lebih besar dibandingkan pesaingnya. Dalam konteks *corporate governance*, keunggulan kompetitif tidak hanya bergantung pada strategi bisnis, tetapi juga pada bagaimana tata kelola perusahaan dikelola untuk memastikan efisiensi, inovasi, dan daya saing jangka panjang (Hitt *et al.*, 2020). *Corporate governance* yang efektif memastikan bahwa perusahaan memiliki struktur, kebijakan, dan proses yang mendukung inovasi, pengelolaan risiko, serta pengambilan keputusan yang berorientasi pada keberlanjutan. Oleh karena itu, hubungan antara *corporate governance*

dan keunggulan kompetitif menjadi semakin penting dalam lingkungan bisnis yang dinamis saat ini (Zahra & Pearce, 2021).

1. *Corporate governance* sebagai Faktor Keunggulan Kompetitif

Corporate governance merupakan elemen penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Keunggulan kompetitif, menurut Barney (1991), tercapai ketika perusahaan memiliki sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan (VRIN framework). Dalam konteks ini, *corporate governance* berperan dalam memastikan bahwa perusahaan memiliki tata kelola yang efektif, yang pada akhirnya meningkatkan daya saing di pasar. Salah satu faktor utama dalam *corporate governance* yang mendukung keunggulan kompetitif adalah transparansi dan akuntabilitas. Perusahaan dengan tata kelola yang baik cenderung lebih dipercaya oleh investor dan pemangku kepentingan karena memiliki sistem pelaporan yang jelas, terbuka, dan dapat dipertanggungjawabkan. Kepercayaan ini membuka peluang bagi perusahaan untuk mendapatkan akses lebih besar terhadap modal dan investasi jangka panjang, yang sangat penting untuk ekspansi bisnis dan inovasi (Shleifer & Vishny, 1997).

Corporate governance juga berkontribusi dalam meningkatkan efisiensi manajerial. Struktur tata kelola yang baik mampu mengurangi konflik kepentingan antara pemegang saham dan manajemen, sehingga meningkatkan efektivitas dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan operasional. Dengan minimnya konflik internal, perusahaan dapat lebih fokus pada strategi bisnis yang mendukung pertumbuhan dan keunggulan kompetitif (Aguilera *et al.*, 2018). Efisiensi dalam pengelolaan sumber daya dan pengambilan keputusan yang lebih cepat juga memungkinkan perusahaan untuk merespons perubahan pasar dengan lebih gesit, sehingga tidak tertinggal oleh pesaing.

Corporate governance yang kuat juga mendukung inovasi dan pengambilan keputusan strategis. Perusahaan dengan board of directors yang independen dan beragam memiliki keunggulan dalam merancang kebijakan strategis yang lebih inovatif. Dewan yang memiliki pengalaman luas dan latar belakang yang berbeda-beda mampu memberikan perspektif baru dalam menghadapi tantangan bisnis, sehingga perusahaan dapat mengembangkan produk atau layanan yang lebih unggul dibandingkan pesaing. Selain itu, perusahaan dengan tata

kelola yang baik lebih cenderung mengalokasikan sumber daya secara efektif untuk mendukung riset dan pengembangan, yang menjadi kunci utama dalam menciptakan inovasi berkelanjutan (Hitt *et al.*, 2020).

2. Model *Corporate governance* dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif

Corporate governance berperan penting dalam menentukan daya saing perusahaan di pasar global. Setiap negara memiliki pendekatan berbeda dalam menerapkan tata kelola perusahaan, yang secara langsung memengaruhi inovasi, efisiensi, serta keberlanjutan bisnis. Secara umum, terdapat tiga model utama *corporate governance* yang berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif perusahaan, yaitu model Anglo-Saxon, model Jerman-Jepang, dan model Hybrid.

Model Anglo-Saxon, yang diterapkan di negara-negara seperti Amerika Serikat dan Inggris, berfokus pada kepentingan pemegang saham (*shareholder-oriented*). Dalam model ini, perusahaan dituntut untuk memberikan keuntungan maksimal kepada pemegang saham, yang mendorong inovasi dan efisiensi manajerial. Tekanan dari pasar modal yang tinggi membuat perusahaan terus mencari strategi terbaik untuk meningkatkan profitabilitas, baik melalui pengurangan biaya, peningkatan produktivitas, maupun pengembangan produk baru. Dengan demikian, model ini mampu menciptakan lingkungan bisnis yang kompetitif, di mana hanya perusahaan yang paling adaptif yang dapat bertahan. Namun, kelemahan dari model ini adalah kecenderungan fokus pada keuntungan jangka pendek. Karena tekanan untuk menunjukkan kinerja keuangan yang baik dalam waktu singkat, perusahaan sering kali mengorbankan investasi jangka panjang dalam inovasi dan keberlanjutan, yang dapat menghambat pertumbuhan berkelanjutan dalam jangka panjang.

Model Jerman-Jepang mengadopsi pendekatan yang lebih berorientasi pada pemangku kepentingan (*stakeholder-oriented*). Dalam model ini, perusahaan tidak hanya berfokus pada pemegang saham, tetapi juga mempertimbangkan kepentingan karyawan, pemasok, dan komunitas. Pendekatan ini memberikan stabilitas jangka panjang, karena perusahaan cenderung berinvestasi lebih besar dalam penelitian dan pengembangan (R&D), serta mempertahankan hubungan jangka panjang dengan mitra bisnis. Model ini memungkinkan perusahaan untuk menciptakan produk berkualitas tinggi yang inovatif, sekaligus menjaga

loyalitas pelanggan dan tenaga kerja yang terampil. Namun, tantangan utama dari model ini adalah kurangnya fleksibilitas dalam merespons perubahan pasar secara cepat. Karena keputusan strategis sering kali melibatkan banyak pihak, perusahaan dalam sistem ini bisa lebih lambat dalam menyesuaikan diri dengan tren bisnis yang berubah dengan cepat.

Model Hybrid, yang banyak diterapkan di negara-negara Skandinavia dan beberapa negara di Asia Tenggara, mengombinasikan elemen dari kedua pendekatan sebelumnya. Model ini berupaya menyeimbangkan kepentingan pemegang saham dengan kepentingan pemangku kepentingan lainnya, sehingga menciptakan lingkungan bisnis yang stabil dan inovatif. Perusahaan dalam sistem ini tetap memiliki dorongan untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing, namun tanpa mengabaikan investasi jangka panjang dalam R&D serta kesejahteraan karyawan. Model ini juga memperhatikan aspek keberlanjutan, yang semakin menjadi faktor utama dalam keunggulan kompetitif global. Meskipun demikian, tantangan utama dalam model Hybrid adalah regulasi yang lebih kompleks, yang terkadang memperlambat pengambilan keputusan dan adaptasi terhadap perubahan pasar.

3. Implikasi *Corporate governance* terhadap Keunggulan Kompetitif di Era Digital

Di era digital, perusahaan menghadapi tantangan dan peluang baru yang mengharuskan untuk menerapkan tata kelola yang lebih adaptif dan inovatif. *Corporate governance* tidak lagi hanya berfokus pada kepatuhan dan transparansi, tetapi juga mencakup aspek teknologi, keberlanjutan, dan manajemen sumber daya manusia sebagai faktor kunci dalam mempertahankan keunggulan kompetitif. Dengan perubahan pesat dalam lanskap bisnis, perusahaan yang mampu menyesuaikan model tata kelolanya dengan tuntutan era digital akan memiliki daya saing yang lebih tinggi.

Salah satu aspek utama dalam *corporate governance* era digital adalah *digital governance*, yaitu penerapan sistem tata kelola berbasis teknologi. Perusahaan yang mengintegrasikan teknologi dalam proses pengambilan keputusan dan operasionalnya dapat meningkatkan efisiensi serta mempercepat respons terhadap perubahan pasar. Teknologi seperti big data, kecerdasan buatan (AI), dan otomatisasi memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan rantai pasok,

meningkatkan pengalaman pelanggan, dan memperkuat strategi bisnis berbasis data (Westerman *et al.*, 2019). Dengan demikian, perusahaan yang menerapkan *digital governance* memiliki keunggulan dalam hal ketangkasan bisnis dan efisiensi operasional, yang pada akhirnya meningkatkan daya saing di pasar global.

Keamanan data dan privasi menjadi faktor krusial dalam *corporate governance* modern. Dalam era di mana data menjadi aset strategis, perlindungan terhadap informasi pelanggan serta kepatuhan terhadap regulasi seperti GDPR (*General Data Protection Regulation*) di Eropa dan UU Perlindungan Data lainnya sangat menentukan reputasi perusahaan. Perusahaan yang gagal menjaga keamanan data berisiko kehilangan kepercayaan pelanggan dan menghadapi sanksi hukum yang dapat merugikan bisnis. Oleh karena itu, *corporate governance* yang efektif harus memastikan bahwa kebijakan perlindungan data diterapkan dengan ketat untuk menjaga kredibilitas dan daya saing di pasar digital yang semakin kompetitif.

Faktor lain yang semakin penting adalah *sustainability governance*, yaitu tata kelola perusahaan yang berorientasi pada prinsip ESG (*Environmental, Social, and Governance*). Investor dan konsumen modern semakin mempertimbangkan aspek keberlanjutan dalam memilih perusahaan yang akan didukung. Perusahaan yang menerapkan praktik bisnis berkelanjutan, seperti penggunaan energi terbarukan, pengelolaan limbah yang bertanggung jawab, serta kebijakan inklusivitas sosial, memiliki daya tarik lebih besar bagi investor dan pelanggan yang peduli terhadap dampak lingkungan dan sosial (Eccles *et al.*, 2020). Dengan demikian, tata kelola berbasis ESG tidak hanya meningkatkan reputasi perusahaan tetapi juga membuka peluang investasi dan kemitraan yang lebih luas.

Talent management dan *human capital* juga menjadi elemen penting dalam *corporate governance* di era digital. Perusahaan yang mampu mengelola talenta secara efektif dapat menciptakan budaya inovatif yang mendukung transformasi digital dan pengembangan produk yang lebih kompetitif. *Corporate governance* yang baik memastikan bahwa perusahaan memiliki strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berfokus pada pengembangan keterampilan digital, peningkatan kolaborasi, serta kesejahteraan karyawan (Barney, 2021). Dengan memiliki tenaga kerja yang terampil dan inovatif, perusahaan

dapat lebih mudah beradaptasi dengan perubahan teknologi dan tren pasar yang dinamis.

E. Perbandingan Model *Corporate Governance* di Berbagai Negara

Corporate governance memiliki variasi model yang berbeda di berbagai negara, tergantung pada faktor ekonomi, hukum, budaya, dan sistem keuangan yang dianut. Perbedaan model tata kelola perusahaan ini mempengaruhi cara perusahaan beroperasi, bagaimana pemegang saham dan pemangku kepentingan berinteraksi, serta bagaimana perusahaan mengelola risiko dan keberlanjutan jangka panjang (Aguilera *et al.*, 2018). Secara umum, model *corporate governance* di dunia dapat dikategorikan ke dalam beberapa sistem utama, yaitu Model Anglo-Saxon (Amerika Serikat dan Inggris), Model Kontinental Eropa (Jerman dan Prancis), Model Jepang, dan Model Hybrid (Skandinavia dan Asia Tenggara).

1. Model Anglo-Saxon (Amerika Serikat dan Inggris)

Model Anglo-Saxon merupakan sistem tata kelola perusahaan yang berorientasi pada kepentingan pemegang saham (*shareholder-oriented governance*). Model ini banyak diterapkan di Amerika Serikat dan Inggris, di mana tujuan utama perusahaan adalah memaksimalkan nilai bagi pemegang saham. Sistem ini didukung oleh pasar modal yang kuat serta mekanisme kontrol eksternal yang berbasis pada efisiensi pasar keuangan (Shleifer & Vishny, 1997). Dengan demikian, perusahaan yang menganut model ini lebih responsif terhadap tekanan pasar dan cenderung mengutamakan pertumbuhan nilai saham sebagai indikator utama keberhasilan bisnis.

Salah satu karakteristik utama dari model Anglo-Saxon adalah struktur dewan direksi yang independen. Dalam sistem ini, dewan direksi biasanya memiliki pemisahan yang jelas antara peran CEO dan ketua dewan, yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pengawasan terhadap manajemen. Independensi dewan direksi memastikan bahwa keputusan bisnis diambil berdasarkan kepentingan pemegang saham, bukan hanya kepentingan eksekutif perusahaan. Selain itu, perusahaan yang menggunakan model ini juga tunduk pada regulasi yang ketat dan transparansi tinggi, seperti Sarbanes-Oxley Act di Amerika Serikat dan UK *Corporate governance* Code di Inggris. Regulasi ini bertujuan untuk

meningkatkan akuntabilitas perusahaan, mencegah praktik keuangan yang tidak etis, serta melindungi hak investor.

Model Anglo-Saxon juga mengandalkan mekanisme pasar sebagai kontrol eksternal. Pasar modal yang efisien berfungsi sebagai alat pengawasan terhadap kinerja perusahaan, di mana harga saham menjadi indikator utama yang mencerminkan kepercayaan investor terhadap perusahaan. Jika sebuah perusahaan dinilai tidak efisien atau tidak mampu menghasilkan keuntungan yang diharapkan, investor dapat menjual sahamnya, yang berpotensi menurunkan nilai pasar perusahaan dan meningkatkan risiko pengambilalihan oleh perusahaan lain. Oleh karena itu, manajemen di bawah model ini cenderung memiliki tekanan tinggi untuk menunjukkan kinerja keuangan yang optimal dalam jangka pendek.

Keunggulan utama dari model Anglo-Saxon adalah efisiensi tinggi dalam penggunaan modal, karena perusahaan di bawah sistem ini memiliki akses luas terhadap sumber pendanaan dari pasar modal. Selain itu, sistem ini juga mendorong inovasi dan persaingan, karena tekanan dari pemegang saham dan investor memacu perusahaan untuk terus berinovasi guna meningkatkan nilai saham. Perlindungan hukum yang kuat bagi investor juga menjadi keunggulan lain, karena regulasi yang ketat memastikan bahwa hak-hak pemegang saham terlindungi dari tindakan manajerial yang merugikan.

Model ini juga memiliki beberapa kelemahan. Fokus yang terlalu besar pada pemegang saham sering kali mendorong strategi bisnis jangka pendek, di mana manajemen lebih berorientasi pada peningkatan laba kuartalan dibandingkan investasi jangka panjang yang berkelanjutan. Selain itu, perusahaan dalam model ini juga sangat tergantung pada pasar keuangan, yang dapat menyebabkan volatilitas tinggi, terutama dalam kondisi ekonomi yang tidak stabil.

2. Model Kontinental Eropa (Jerman dan Prancis)

Model *corporate governance* di Eropa Kontinental, yang diterapkan di negara seperti Jerman dan Prancis, lebih berorientasi pada pemangku kepentingan (*stakeholder-oriented governance*) dibandingkan model Anglo-Saxon yang berfokus pada pemegang saham. Sistem ini menekankan keseimbangan antara kepentingan berbagai pihak, termasuk karyawan, pemasok, pemerintah, dan masyarakat, sehingga menciptakan mekanisme tata kelola yang lebih

stabil dan berkelanjutan (Aguilera *et al.*, 2018). Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk menjaga hubungan jangka panjang dengan para pemangku kepentingan dan mengutamakan keberlanjutan bisnis di atas keuntungan jangka pendek.

Salah satu ciri khas utama dari model ini adalah struktur dewan dualistik (*two-tier board system*), yang membedakannya dari model Anglo-Saxon yang menggunakan sistem dewan tunggal. Struktur ini terdiri dari Dewan Pengawas (*Supervisory Board*), yang bertugas mengawasi dan mengontrol manajemen perusahaan, serta Dewan Eksekutif (*Management Board*), yang bertanggung jawab atas operasional sehari-hari. Model ini memberikan tingkat pengawasan yang lebih kuat, karena keputusan strategis dan eksekutif berada di tangan dewan yang berbeda. Dengan adanya Dewan Pengawas yang terdiri dari perwakilan pemegang saham dan karyawan, perusahaan dapat memastikan bahwa kepentingan berbagai pemangku kepentingan tetap terjaga.

Keterlibatan pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan juga menjadi aspek penting dalam model ini. Tidak hanya pemegang saham yang memiliki suara dalam tata kelola perusahaan, tetapi juga karyawan dan bahkan pemerintah dalam beberapa kasus. Hal ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan bisnis yang lebih adil dan stabil, di mana keputusan yang diambil memperhitungkan dampaknya terhadap semua pihak yang terlibat. Sebagai contoh, di Jerman, undang-undang mewajibkan perusahaan besar untuk memasukkan perwakilan karyawan dalam Dewan Pengawas, sehingga suara pekerja ikut dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan perusahaan.

Keunggulan utama dari model *corporate governance* ini adalah stabilitas dan keberlanjutan bisnis jangka panjang. Karena perusahaan tidak hanya berfokus pada keuntungan jangka pendek, cenderung lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan strategis dan lebih banyak berinvestasi dalam penelitian dan pengembangan (R&D). Hal ini membantu perusahaan dalam menjaga daya saingnya dalam jangka panjang dan menghindari risiko volatilitas pasar yang tinggi. Selain itu, model ini juga memberikan perlindungan lebih besar bagi pemangku kepentingan, sehingga dapat meningkatkan kepercayaan dari berbagai pihak yang terlibat dalam operasional bisnis.

3. Model Jepang

Model *corporate governance* di Jepang memiliki kemiripan dengan model Eropa dalam hal orientasi pada pemangku kepentingan, tetapi juga memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari sistem lain. Salah satu elemen utama dalam tata kelola perusahaan di Jepang adalah keiretsu, yaitu jaringan perusahaan yang saling terhubung melalui kepemilikan saham silang dan hubungan perbankan yang erat (Yoshikawa *et al.*, 2018). Struktur ini memungkinkan perusahaan dalam kelompok yang sama untuk mendukung satu sama lain dalam aspek finansial, operasional, dan strategis, sehingga menciptakan stabilitas bisnis yang tinggi. Bank utama yang menjadi bagian dari keiretsu sering kali memiliki peran yang signifikan dalam mengawasi dan mendukung perusahaan dalam kelompok tersebut, baik dalam bentuk pendanaan maupun dalam proses pengambilan keputusan strategis.

Kepemimpinan kolektif menjadi ciri khas penting dalam *corporate governance* Jepang. Tidak seperti model Anglo-Saxon yang lebih berpusat pada pemegang saham, atau model Eropa yang memiliki dewan pengawas yang kuat, sistem Jepang menekankan pengambilan keputusan berdasarkan konsensus antara manajemen, pekerja, dan bankir utama. Proses ini dikenal sebagai ringi system, di mana keputusan bisnis dibuat secara bertahap melalui diskusi dan persetujuan dari berbagai tingkat manajemen sebelum diimplementasikan. Sistem ini membantu perusahaan untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil telah dipertimbangkan secara menyeluruh dan mendapatkan dukungan dari semua pihak yang terlibat.

Keunggulan utama dari model *corporate governance* Jepang adalah stabilitas finansial yang tinggi. Dengan adanya sistem keiretsu, perusahaan memiliki akses yang lebih mudah terhadap pendanaan jangka panjang dari bank dalam kelompok, yang membantu mengurangi risiko kebangkrutan dan volatilitas keuangan. Selain itu, sistem ini juga mengurangi risiko pengambilalihan oleh pihak luar, karena kepemilikan saham silang membuat sulit bagi investor eksternal untuk memperoleh kontrol atas suatu perusahaan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk fokus pada pertumbuhan jangka panjang tanpa tekanan berlebihan dari pemegang saham yang menginginkan keuntungan cepat.

Model ini juga memiliki beberapa kelemahan. Salah satunya adalah kurangnya fleksibilitas dalam merespons perubahan pasar global. Karena keputusan bisnis dibuat melalui konsensus dan sistem hierarki

yang kompleks, perusahaan Jepang sering kali lebih lambat dalam mengadopsi inovasi atau merespons perubahan ekonomi yang cepat dibandingkan dengan perusahaan di negara-negara yang menerapkan model *corporate governance* yang lebih fleksibel. Selain itu, struktur kepemilikan silang dalam keiretsu dapat menghambat persaingan dan inovasi, karena perusahaan dalam kelompok yang sama cenderung lebih fokus pada kerja sama daripada bersaing satu sama lain, yang bisa mengurangi insentif untuk terus berinovasi.

4. Model Hybrid (Skandinavia dan Asia Tenggara)

Model *corporate governance* hybrid merupakan kombinasi dari berbagai sistem tata kelola yang mengintegrasikan elemen terbaik dari pendekatan shareholder-oriented seperti di model Anglo-Saxon dan stakeholder-oriented seperti di model Eropa Kontinental dan Jepang. Model ini sering ditemukan di negara-negara Skandinavia seperti Swedia dan Norwegia, serta di beberapa negara Asia Tenggara seperti Singapura dan Indonesia. Keunggulan utama dari model ini adalah keseimbangan antara kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya, yang menciptakan tata kelola perusahaan yang lebih stabil dan berkelanjutan.

Salah satu karakteristik utama dari model hybrid adalah kombinasi pendekatan shareholder dan stakeholder. Perusahaan yang menerapkan model ini tetap berorientasi pada penciptaan keuntungan bagi pemegang saham, tetapi juga mempertimbangkan kepentingan pemangku kepentingan lainnya seperti karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat luas. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan keberlanjutan bisnis jangka panjang dengan menjaga hubungan yang baik antara perusahaan dan lingkungannya. Di Swedia, misalnya, perusahaan seperti Volvo dan IKEA dikenal memiliki tata kelola yang kuat dan transparan, serta menaruh perhatian besar pada tanggung jawab sosial dan lingkungan.

Model ini ditandai dengan adanya regulasi pemerintah yang kuat dalam mengatur tata kelola perusahaan. Pemerintah di negara-negara dengan model hybrid memiliki peran yang lebih aktif dalam menciptakan regulasi yang memastikan transparansi dan akuntabilitas perusahaan. Di Singapura, misalnya, DBS Bank dan Singtel menerapkan sistem governance yang menggabungkan perlindungan terhadap pemegang saham dengan kepatuhan terhadap regulasi pemerintah.

Sementara di Indonesia, perusahaan BUMN seperti Pertamina mengadopsi campuran sistem Anglo-Saxon, yang menekankan efisiensi pasar, dengan pendekatan stakeholder-oriented governance, yang mempertimbangkan kepentingan masyarakat dan pemerintah sebagai pemegang saham utama.

Karakteristik lain yang menonjol dari model hybrid adalah keterbukaan dan transparansi. Regulasi di negara-negara yang menerapkan model ini sering kali mewajibkan perusahaan untuk memberikan informasi yang jelas kepada investor dan masyarakat. Hal ini membantu menciptakan lingkungan bisnis yang lebih terpercaya dan meningkatkan daya saing perusahaan di pasar global. Transparansi juga berperan penting dalam mencegah korupsi dan praktik bisnis yang tidak etis, terutama di sektor-sektor strategis seperti perbankan, energi, dan manufaktur.

5. Perbandingan Model *Corporate Governance*

Aspek	Anglo-Saxon (AS & UK)	Eropa Kontinental (Jerman & Prancis)	Jepang	Hybrid (Skandinavia & Asia Tenggara)
Fokus	Pemegang Saham	Pemangku Kepentingan	<i>Keiretsu</i> & Bank	Kombinasi Shareholder & Stakeholder
Struktur Dewan	<i>Single-tier</i> , independen	<i>Two-tier</i> , dewan pengawas	Dewan kolektif	Fleksibel
Sumber Modal	Pasar saham	Kombinasi saham & pinjaman bank	Hubungan perbankan kuat	Pasar modal & kebijakan pemerintah
Kelebihan	Fleksibel, inovatif	Stabil, berorientasi jangka panjang	Stabilitas finansial tinggi	Adaptif & transparan

Kekurangan	Fokus jangka pendek	Lambat dalam pengambilan keputusan	Kurang inovatif	Kompleks dalam implementasi
-------------------	---------------------	------------------------------------	-----------------	-----------------------------

F. Soal Latihan

1. Jelaskan konsep dasar Teori Agensi dalam konteks *corporate governance*. Bagaimana konflik kepentingan antara manajer (agen) dan pemilik (prinsipal) dapat diminimalisir melalui mekanisme tata kelola yang efektif?
2. Bandingkan pendekatan *Stakeholder Theory* dengan *Agency Theory* dalam memahami tujuan utama perusahaan. Mengapa penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kepentingan para pemangku kepentingan?
3. Jelaskan bagaimana Teori Stewardship berbeda dari Teori Agensi dalam melihat peran manajemen. Bagaimana teori ini mendukung prinsip-prinsip *good governance* dalam organisasi?
4. Analisis hubungan antara tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) dengan pencapaian keunggulan kompetitif. Berikan contoh bagaimana praktik tata kelola yang kuat dapat menjadi keunggulan strategis bagi perusahaan!
5. Bandingkan secara ringkas dua model *corporate governance* yang berbeda (misalnya, model Anglo-Saxon dan model Jerman/Jepang). Apa implikasi dari perbedaan ini terhadap struktur kepemilikan dan pengambilan keputusan dalam perusahaan?



BAB III

STRUKTUR CORPORATE GOVERNANCE

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan struktur dewan direksi dan perannya, memahami komite-komite dalam *corporate governance*, memahami peran CEO dan manajemen dalam *corporate governance*, memahami pemegang saham dan hak-haknya, serta memahami hubungan antara manajemen, direksi, dan pemegang saham. Sehingga pembaca dapat menganalisis, menilai, dan berkontribusi dalam menciptakan hubungan yang sinergis antara manajemen, direksi, dan pemegang saham guna mendukung transparansi, akuntabilitas, dan kinerja jangka panjang perusahaan.

Materi Pembelajaran

- Struktur Dewan Direksi dan Perannya
- Komite-Komite dalam *Corporate Governance*
- Peran CEO dan Manajemen dalam *Corporate Governance*
- Pemegang Saham dan Hak-Haknya
- Hubungan antara Manajemen, Direksi, dan Pemegang Saham
- Soal Latihan

A. Struktur Dewan Direksi dan Perannya

Dewan direksi (*board of directors*) merupakan elemen kunci dalam *corporate governance* yang bertanggung jawab atas pengawasan dan pengambilan keputusan strategis perusahaan. Dewan direksi memiliki peran utama dalam memastikan bahwa perusahaan dikelola secara etis, transparan, dan sesuai dengan kepentingan pemegang saham serta pemangku kepentingan lainnya (OECD, 2023).

1. Struktur Dewan Direksi

Struktur dewan direksi merupakan elemen fundamental dalam tata kelola perusahaan yang menentukan bagaimana pengambilan keputusan strategis dan pengawasan terhadap manajemen dilakukan. Struktur ini dapat bervariasi tergantung pada sistem hukum dan regulasi di masing-masing negara, namun secara umum terdapat dua model utama, yaitu *One-Tier Board System* (sistem satu lapis) dan *Two-Tier Board System* (sistem dua lapis).

One-Tier Board System atau sistem satu lapis banyak diterapkan di negara-negara seperti Amerika Serikat dan Inggris. Dalam model ini, dewan direksi terdiri dari dua kelompok utama, yaitu direktur eksekutif yang terlibat dalam operasional harian perusahaan, seperti CEO dan eksekutif lainnya, serta direktur non-eksekutif yang bertindak sebagai pihak independen untuk memberikan pengawasan dan arahan strategis. Sistem ini memungkinkan komunikasi yang lebih langsung antara manajemen dan pengawas, sehingga proses pengambilan keputusan bisa lebih cepat dan responsif terhadap perubahan pasar. Namun, tantangan dalam sistem ini adalah potensi konflik kepentingan, karena direktur eksekutif yang juga menjadi bagian dari dewan direksi memiliki peran ganda sebagai pengambil keputusan sekaligus pihak yang diawasi (Clarke, 2021). Oleh karena itu, regulasi seperti *Sarbanes-Oxley Act* di Amerika Serikat menuntut adanya transparansi dan akuntabilitas lebih tinggi dalam sistem ini.

Two-Tier Board System atau sistem dua lapis lebih umum diterapkan di negara-negara seperti Jerman dan Belanda. Model ini membagi peran pengawasan dan eksekusi menjadi dua badan terpisah, yaitu Dewan Komisaris (*Supervisory Board*) dan Dewan Direksi (*Management Board*). Dewan Komisaris bertugas melakukan pengawasan terhadap kebijakan dan kinerja perusahaan serta memberikan arahan strategis, sementara Dewan Direksi bertanggung jawab atas operasional harian dan pelaksanaan strategi perusahaan. Dengan adanya pemisahan ini, sistem dua lapis dianggap lebih independen dan objektif dalam mengawasi manajemen, karena Dewan Komisaris tidak terlibat langsung dalam aktivitas operasional (Solomon, 2022).

Keunggulan sistem dua lapis adalah meningkatnya akuntabilitas dan perlindungan terhadap pemangku kepentingan, terutama di perusahaan dengan pemilik saham yang tersebar luas. Namun,

kekurangannya adalah proses pengambilan keputusan yang bisa menjadi lebih lambat karena adanya dua badan yang harus saling berkoordinasi sebelum membuat keputusan strategis. Di Jerman, misalnya, perusahaan besar seperti Volkswagen dan Siemens menerapkan sistem ini untuk memastikan pengawasan yang ketat terhadap kinerja manajemen.

2. Peran dan Tanggung Jawab Dewan Direksi

Dewan direksi berperan krusial dalam tata kelola perusahaan, bertindak sebagai pengawas dan penentu arah strategis bagi organisasi. Menurut Larcker & Tayan (2021), salah satu tugas utama dewan direksi adalah menentukan strategi perusahaan. Bertanggung jawab dalam menetapkan visi, misi, serta strategi jangka panjang yang memastikan bahwa kebijakan perusahaan selaras dengan tujuan bisnis dan kepentingan pemegang saham. Keputusan yang diambil oleh dewan harus mempertimbangkan faktor ekonomi, sosial, dan lingkungan untuk menjaga keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

Dewan direksi memiliki kewajiban utama dalam mengawasi kinerja manajemen. Memonitor eksekutif utama, terutama CEO dan tim manajemen, untuk memastikan bahwa operasional perusahaan berjalan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan. Pengawasan ini mencakup evaluasi kinerja keuangan, efisiensi operasional, serta kepatuhan terhadap kebijakan yang telah disepakati. Jika kinerja manajemen dianggap tidak memenuhi standar, dewan direksi memiliki wewenang untuk memberikan rekomendasi atau bahkan mengganti eksekutif yang bertanggung jawab.

Aspek lain yang menjadi perhatian utama dewan direksi adalah menjamin kepatuhan dan manajemen risiko. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks, perusahaan harus beroperasi sesuai dengan regulasi yang berlaku dan memiliki sistem mitigasi risiko yang efektif. Menurut OECD (2023), dewan direksi bertugas mengidentifikasi dan menilai risiko potensial yang dapat menghambat operasional bisnis, termasuk risiko keuangan, hukum, dan reputasi. Dengan menerapkan kebijakan tata kelola yang baik, perusahaan dapat menghindari skandal atau masalah hukum yang berpotensi merugikan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya.

Dewan direksi juga berperan dalam melindungi hak pemegang saham, baik mayoritas maupun minoritas, harus memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil tidak hanya menguntungkan kelompok

tertentu, tetapi juga mempertimbangkan kesejahteraan seluruh pemegang saham. Menurut Mallin (2022), praktik tata kelola yang baik mencakup transparansi dalam pengambilan keputusan, pemberian informasi yang akurat, serta kebijakan yang adil dalam distribusi dividen dan hak suara dalam rapat pemegang saham.

Dewan direksi juga memiliki tanggung jawab dalam menilai dan mengangkat eksekutif perusahaan. Bertanggung jawab atas proses rekrutmen, penilaian, dan kompensasi bagi eksekutif utama seperti CEO dan CFO. Selain itu, dewan direksi memiliki wewenang untuk mengganti eksekutif jika dianggap tidak mampu menjalankan tugasnya dengan baik. Keputusan ini sangat penting untuk memastikan bahwa kepemimpinan perusahaan tetap kompeten dan berorientasi pada pertumbuhan jangka panjang.

B. Komite-Komite dalam *Corporate Governance*

Pada sistem *corporate governance* yang efektif, keberadaan berbagai komite dalam dewan direksi berperan penting dalam memastikan transparansi, akuntabilitas, dan pengelolaan risiko yang baik. Komite-komite ini membantu dewan direksi dalam mengawasi berbagai aspek tata kelola perusahaan dan memberikan rekomendasi yang lebih spesifik serta mendalam terkait bidang tertentu. Menurut OECD (2023), komite-komite dalam *corporate governance* dirancang untuk meningkatkan efektivitas pengawasan dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Berikut adalah beberapa komite utama dalam *corporate governance*:

1. Komite Audit

Komite audit merupakan salah satu pilar utama dalam tata kelola perusahaan yang bertanggung jawab atas pengawasan laporan keuangan, kepatuhan terhadap standar akuntansi, serta efektivitas sistem pengendalian internal dan manajemen risiko. Menurut Solomon (2022), fungsi utama komite audit adalah memastikan transparansi dan akuntabilitas laporan keuangan sehingga dapat dipercaya oleh investor, regulator, serta pemangku kepentingan lainnya. Untuk menjalankan tugasnya, komite ini bekerja sama dengan auditor eksternal dan internal dalam mengidentifikasi serta mengatasi potensi masalah keuangan yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan.

Salah satu peran utama komite audit adalah meninjau laporan keuangan sebelum dipublikasikan. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa informasi keuangan yang disajikan sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku dan mencerminkan kondisi keuangan perusahaan secara akurat. Kesalahan dalam pelaporan keuangan dapat berdampak buruk terhadap reputasi perusahaan dan kepercayaan pemegang saham. Oleh karena itu, komite audit harus memastikan bahwa tidak ada manipulasi data atau kesalahan yang dapat menyesatkan pemangku kepentingan.

Komite audit bertanggung jawab dalam mengawasi proses audit eksternal serta menilai kinerja auditor independen. Auditor eksternal berperan dalam mengaudit laporan keuangan perusahaan secara objektif dan memberikan opini mengenai keandalannya. Komite audit berfungsi sebagai penghubung antara auditor eksternal dan manajemen, memastikan bahwa proses audit berjalan dengan baik tanpa adanya konflik kepentingan. Dalam banyak kasus, komite audit juga memiliki kewenangan untuk merekomendasikan pemilihan atau pergantian auditor eksternal jika ditemukan indikasi ketidakprofesionalan atau kurangnya independensi dalam menjalankan tugasnya.

Aspek lain yang menjadi perhatian utama komite audit adalah kepatuhan terhadap regulasi keuangan dan standar akuntansi. Di berbagai yurisdiksi, perusahaan publik diwajibkan untuk mengikuti peraturan yang ditetapkan oleh regulator keuangan, seperti *Securities and Exchange Commission* (SEC) di Amerika Serikat atau Otoritas Jasa Keuangan (OJK) di Indonesia. Menurut OECD (2023), salah satu fungsi komite audit adalah memastikan bahwa perusahaan mematuhi semua peraturan yang berlaku, termasuk ketentuan mengenai pelaporan keuangan, perpajakan, dan praktik tata kelola perusahaan yang baik.

Komite audit juga berperan dalam menilai efektivitas sistem pengendalian internal dan manajemen risiko perusahaan. Sistem pengendalian internal yang kuat dapat membantu mencegah terjadinya penyimpangan atau kecurangan dalam operasional perusahaan. Komite audit bertugas untuk meninjau kebijakan pengendalian internal dan merekomendasikan perbaikan jika ditemukan kelemahan. Selain itu, juga bertanggung jawab dalam mengawasi sistem manajemen risiko guna mengidentifikasi dan mengelola potensi ancaman terhadap stabilitas perusahaan.

2. Komite Nominasi dan Remunerasi

Komite Nominasi dan Remunerasi merupakan bagian penting dalam tata kelola perusahaan yang bertanggung jawab terhadap kebijakan seleksi, evaluasi, serta pemberian kompensasi bagi anggota dewan direksi dan eksekutif. Keberadaan komite ini bertujuan untuk memastikan bahwa proses nominasi dan pemberian remunerasi dilakukan secara objektif, transparan, dan berdasarkan prinsip meritokrasi. Menurut Clarke (2021), komite ini berperan krusial dalam menjaga keseimbangan antara kepentingan pemegang saham dan insentif bagi manajemen agar tetap termotivasi dalam mencapai tujuan perusahaan.

Salah satu tugas utama komite nominasi dan remunerasi adalah menetapkan kebijakan remunerasi bagi direksi dan eksekutif. Struktur kompensasi yang baik harus mempertimbangkan keseimbangan antara insentif dan kinerja, sehingga dapat mendorong produktivitas serta pertumbuhan perusahaan. Dalam praktiknya, tren *pay-for-performance* menjadi semakin populer, di mana kompensasi eksekutif dikaitkan langsung dengan pencapaian target keuangan dan operasional perusahaan. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat memastikan bahwa manajemen memiliki insentif yang tepat untuk meningkatkan kinerja dan menciptakan nilai jangka panjang bagi pemegang saham (Larcker & Tayan, 2021).

Komite ini juga bertanggung jawab dalam menyeleksi calon anggota dewan direksi. Proses seleksi dilakukan dengan mempertimbangkan kompetensi, pengalaman, serta integritas calon agar dapat memberikan kontribusi yang optimal dalam pengambilan keputusan strategis. Dalam perusahaan publik, transparansi dalam proses nominasi sangat penting untuk menghindari konflik kepentingan dan memastikan bahwa anggota dewan dipilih berdasarkan kualifikasi yang sesuai, bukan karena hubungan pribadi atau politik.

Komite nominasi dan remunerasi juga memiliki tanggung jawab dalam memastikan proses suksesi kepemimpinan berjalan dengan baik. Suksesi kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk menjaga kontinuitas operasional perusahaan dan menghindari ketidakstabilan akibat pergantian pimpinan yang tidak terencana. Oleh karena itu, komite ini harus menyusun strategi suksesi yang komprehensif, termasuk pengembangan talenta internal yang berpotensi untuk mengisi posisi eksekutif di masa depan.

Evaluasi kinerja direksi juga menjadi salah satu tugas utama komite ini. Secara berkala, harus meninjau kinerja anggota dewan direksi serta memberikan rekomendasi terkait perpanjangan masa jabatan atau pergantian anggota dewan. Evaluasi ini dilakukan dengan menggunakan berbagai indikator kinerja, termasuk pencapaian target perusahaan, kepemimpinan, serta kontribusi dalam pengambilan keputusan strategis. Jika ditemukan adanya anggota direksi yang kinerjanya tidak sesuai dengan ekspektasi atau melanggar prinsip tata kelola yang baik, komite dapat merekomendasikan pergantian untuk memastikan efektivitas kepemimpinan perusahaan.

3. Komite Manajemen Risiko

Komite Manajemen Risiko merupakan bagian penting dalam tata kelola perusahaan yang bertanggung jawab untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengelola berbagai risiko yang dapat mempengaruhi operasional serta kinerja perusahaan secara keseluruhan. Keberadaan komite ini menjadi semakin krusial mengingat dinamika lingkungan bisnis yang penuh ketidakpastian, termasuk perubahan regulasi, fluktuasi pasar, serta ancaman krisis ekonomi. Menurut OECD (2023), komite ini memastikan bahwa perusahaan memiliki strategi mitigasi risiko yang efektif serta mampu merespons perubahan lingkungan bisnis dengan cepat dan tepat.

Salah satu tugas utama Komite Manajemen Risiko adalah mengidentifikasi risiko strategis, operasional, keuangan, dan kepatuhan yang dapat berdampak pada perusahaan. Risiko strategis dapat berkaitan dengan perubahan kebijakan pemerintah, persaingan industri, atau transformasi digital yang mengharuskan perusahaan untuk beradaptasi. Sementara itu, risiko operasional mencakup gangguan dalam proses produksi, kegagalan teknologi, atau ketidakefisienan dalam rantai pasok. Di sisi lain, risiko keuangan mencakup volatilitas mata uang, perubahan suku bunga, serta fluktuasi harga saham. Adapun risiko kepatuhan berkaitan dengan ketidakpatuhan terhadap regulasi atau standar industri yang dapat mengakibatkan sanksi hukum maupun kerugian reputasi.

Komite ini bertanggung jawab untuk menilai dampak serta probabilitas terjadinya risiko, kemudian merancang strategi mitigasi yang efektif. Evaluasi ini dilakukan dengan menggunakan berbagai pendekatan analitis, seperti analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) atau metode kuantitatif lainnya. Strategi

mitigasi yang diterapkan dapat berupa diversifikasi portofolio investasi, penerapan teknologi keamanan siber, penguatan sistem kepatuhan, atau peningkatan kapasitas sumber daya manusia dalam menghadapi risiko tertentu.

Komite ini juga bertugas untuk memantau efektivitas sistem pengelolaan risiko dan memberikan rekomendasi kepada dewan direksi. Pemantauan ini dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa strategi mitigasi yang diterapkan tetap relevan dan mampu mengurangi dampak risiko yang muncul. Jika diperlukan, komite dapat menyarankan penyesuaian kebijakan guna meningkatkan ketahanan perusahaan terhadap tantangan yang ada. Koordinasi dengan unit-unit terkait dalam perusahaan juga menjadi aspek penting dalam manajemen risiko. Komite ini harus bekerja sama dengan departemen keuangan, hukum, kepatuhan, operasional, dan teknologi informasi untuk memastikan bahwa semua aspek risiko dikelola dengan baik. Dengan sinergi yang kuat antarunit kerja, perusahaan dapat memiliki sistem pengendalian risiko yang lebih efektif dan responsif.

4. Komite Tata Kelola dan Etika

Komite Tata Kelola dan Etika merupakan bagian penting dalam struktur tata kelola perusahaan yang bertanggung jawab untuk memastikan bahwa perusahaan menjalankan operasionalnya berdasarkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) serta standar etika bisnis yang tinggi. Komite ini memiliki peran strategis dalam memastikan perusahaan tidak hanya berorientasi pada keuntungan semata, tetapi juga berkomitmen terhadap keberlanjutan, kepatuhan terhadap regulasi, dan tanggung jawab sosial. Menurut Clarke (2021), komite ini menjadi elemen kunci dalam membangun kepercayaan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya dengan menjaga transparansi, akuntabilitas, serta integritas dalam setiap keputusan bisnis yang diambil. Salah satu tugas utama komite ini adalah memastikan penerapan prinsip-prinsip GCG dalam operasional perusahaan. Prinsip-prinsip ini mencakup transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, serta kewajaran. Dengan menerapkan tata kelola yang baik, perusahaan dapat meminimalkan risiko praktik korupsi, meningkatkan kepercayaan investor, serta menciptakan lingkungan bisnis yang lebih stabil dan berkelanjutan.

Komite ini juga bertanggung jawab dalam mengawasi kebijakan etika bisnis dan keberlanjutan perusahaan. Dalam era bisnis modern, aspek etika dan keberlanjutan semakin menjadi perhatian utama, terutama terkait dengan isu lingkungan, sosial, dan tata kelola (*Environmental, Social, and Governance* – ESG). Komite ini memastikan bahwa perusahaan memiliki kebijakan yang jelas dalam menangani isu-isu seperti dampak lingkungan dari operasional bisnis, hak asasi manusia dalam rantai pasok, serta keterlibatan perusahaan dalam program sosial bagi masyarakat. Dengan adanya kebijakan yang kuat di bidang etika dan keberlanjutan, perusahaan dapat menghindari skandal bisnis yang berpotensi merusak reputasi dan nilai saham.

Komite ini juga mengawasi kepatuhan perusahaan terhadap regulasi yang berkaitan dengan tata kelola dan etika. Kepatuhan terhadap undang-undang dan regulasi yang berlaku, baik di tingkat nasional maupun internasional, merupakan faktor krusial dalam menjaga kredibilitas perusahaan. Regulasi yang dimaksud dapat mencakup peraturan tentang anti-korupsi, perlindungan data pribadi, standar kerja, serta hukum lingkungan. Dengan memastikan kepatuhan terhadap regulasi ini, perusahaan dapat menghindari risiko hukum yang dapat mengancam kelangsungan bisnisnya.

Komite ini juga bertugas untuk memberikan rekomendasi kepada dewan direksi terkait kebijakan tata kelola dan kode etik perusahaan. Rekomendasi ini dapat mencakup penyempurnaan kebijakan yang ada, pengembangan kode etik perusahaan yang lebih komprehensif, hingga penerapan program pelatihan etika bisnis bagi karyawan. Dengan adanya panduan etika yang jelas dan efektif, perusahaan dapat memastikan bahwa seluruh jajaran manajemen dan karyawan bertindak sesuai dengan nilai-nilai integritas dan profesionalisme.

C. Peran CEO dan Manajemen dalam *Corporate Governance*

Pada struktur *corporate governance*, CEO dan manajemen memiliki peran sentral dalam menjalankan strategi perusahaan dan memastikan kepatuhan terhadap prinsip tata kelola yang baik (*good corporate governance*). Bertanggung jawab atas pengambilan keputusan operasional, implementasi kebijakan, serta hubungan dengan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Menurut Mallin (2022), efektivitas *corporate governance* sangat bergantung pada sejauh mana

CEO dan tim manajemen menjalankan tanggung jawab secara etis dan transparan.

1. Peran CEO dalam *Corporate Governance*

CEO (*Chief Executive Officer*) merupakan pemimpin utama dalam suatu perusahaan yang memiliki tanggung jawab besar dalam menjalankan strategi bisnis dan mengelola operasional sehari-hari. Dalam konteks *corporate governance*, CEO berperan sebagai penghubung antara dewan direksi dan tim manajemen, memastikan bahwa visi dan misi perusahaan diterjemahkan menjadi kebijakan serta tindakan nyata yang mendukung keberlanjutan bisnis. CEO tidak hanya bertanggung jawab atas keberhasilan finansial perusahaan tetapi juga memastikan bahwa perusahaan beroperasi sesuai dengan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang mencakup transparansi, akuntabilitas, kepatuhan, serta etika bisnis (Clarke, 2021).

Salah satu tugas utama CEO adalah implementasi strategi bisnis. Dewan direksi menetapkan strategi perusahaan, tetapi CEO yang bertanggung jawab untuk menerjemahkan strategi tersebut menjadi langkah konkret yang dapat diimplementasikan oleh seluruh tim dalam organisasi. CEO harus memastikan bahwa strategi ini selaras dengan visi jangka panjang perusahaan dan mampu menghadapi tantangan pasar yang dinamis. Keberhasilan eksekusi strategi bergantung pada kemampuan CEO dalam mengoordinasikan berbagai fungsi dalam perusahaan, termasuk keuangan, pemasaran, operasional, dan sumber daya manusia.

CEO memiliki peran penting dalam manajemen risiko. Dalam lingkungan bisnis yang penuh dengan ketidakpastian, CEO harus mampu mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola berbagai risiko yang dapat memengaruhi stabilitas dan pertumbuhan perusahaan. Sistem pengelolaan risiko yang baik memungkinkan perusahaan untuk memitigasi potensi ancaman, baik yang bersifat internal seperti risiko operasional maupun eksternal seperti perubahan regulasi dan kondisi ekonomi global.

Pada aspek kepatuhan terhadap regulasi, CEO bertanggung jawab memastikan bahwa perusahaan menjalankan operasionalnya sesuai dengan hukum dan standar yang berlaku. Ini mencakup kepatuhan terhadap regulasi industri, kebijakan perpajakan, perlindungan hak-hak karyawan, serta standar lingkungan dan sosial. Kegagalan dalam

mematuhi regulasi dapat mengakibatkan sanksi hukum yang merugikan perusahaan, baik dari segi finansial maupun reputasi. CEO juga memiliki peran kunci dalam menjaga transparansi dan akuntabilitas. Salah satu elemen utama *corporate governance* adalah memastikan bahwa laporan keuangan dan informasi perusahaan disampaikan secara transparan kepada pemegang saham serta pemangku kepentingan lainnya. CEO harus membangun komunikasi yang terbuka dan jujur dengan investor, pelanggan, serta karyawan untuk menciptakan kepercayaan dan kredibilitas perusahaan.

2. Peran Manajemen dalam *Corporate Governance*

Tim manajemen eksekutif yang terdiri dari berbagai direktur fungsional seperti CFO (*Chief Financial Officer*), COO (*Chief Operating Officer*), dan CMO (*Chief Marketing Officer*) memiliki peran krusial dalam menjalankan *corporate governance*. Tim ini bertanggung jawab untuk memastikan bahwa seluruh aspek operasional perusahaan berjalan sesuai dengan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), yang mencakup transparansi, akuntabilitas, kepatuhan, dan integritas (Solomon, 2022). Salah satu tugas utama manajemen dalam *corporate governance* adalah pelaksanaan kebijakan dan prosedur. Dewan direksi menetapkan kebijakan strategis perusahaan, tetapi implementasi kebijakan tersebut dilakukan oleh tim manajemen. Manajemen harus memastikan bahwa kebijakan diterapkan dengan efektif di semua level organisasi, termasuk dalam proses operasional sehari-hari. Ini mencakup aspek kepatuhan terhadap regulasi, efisiensi operasional, serta pengelolaan risiko agar perusahaan tetap kompetitif di pasar.

Pada manajemen keuangan dan akuntabilitas, peran CFO sangat penting dalam memastikan bahwa laporan keuangan perusahaan transparan, akurat, dan sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku. CFO bertanggung jawab dalam mengelola arus kas, menyusun laporan keuangan, serta menjaga hubungan dengan investor dan regulator. Transparansi dalam pelaporan keuangan menjadi kunci utama dalam membangun kepercayaan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Selain itu, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) juga menjadi tanggung jawab utama tim manajemen. Manajemen harus memastikan bahwa karyawan mendapatkan pelatihan yang sesuai, evaluasi kinerja dilakukan secara adil, dan kebijakan kesejahteraan karyawan diterapkan dengan baik. Pengelolaan SDM yang baik akan

berdampak pada peningkatan produktivitas dan loyalitas karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang.

3. Hubungan antara CEO, Manajemen, dan Dewan Direksi

Pada *corporate governance*, hubungan antara CEO, manajemen, dan dewan direksi harus berjalan secara seimbang dan profesional untuk menghindari konflik kepentingan serta memastikan akuntabilitas yang jelas. Struktur tata kelola yang efektif mengharuskan adanya pemisahan peran antara CEO dan ketua dewan direksi, sebagaimana direkomendasikan oleh OECD (2023). Pemisahan ini bertujuan untuk mencegah penyalahgunaan kekuasaan, meningkatkan transparansi, serta memastikan pengambilan keputusan yang objektif dalam menjalankan perusahaan.

Salah satu prinsip utama dalam hubungan ini adalah independensi. CEO dan tim manajemen bertanggung jawab untuk menjalankan strategi bisnis perusahaan sesuai dengan arahan dewan direksi, tetapi tetap harus memiliki ruang independensi dalam pengambilan keputusan operasional. Dewan direksi, di sisi lain, harus bersikap objektif dan tidak terpengaruh oleh kepentingan pribadi dalam mengawasi kinerja CEO dan manajemen. Hubungan yang sehat antara kedua pihak memungkinkan perusahaan berjalan dengan efektif tanpa adanya intervensi yang berlebihan.

Pelaporan yang transparan menjadi elemen penting dalam menjaga kepercayaan antara CEO, manajemen, dan dewan direksi. CEO wajib memberikan laporan secara berkala kepada dewan direksi mengenai kondisi keuangan, operasional, dan risiko yang dihadapi perusahaan. Transparansi dalam komunikasi ini membantu dewan direksi dalam membuat keputusan strategis yang tepat dan memberikan arahan yang sesuai demi keberlanjutan perusahaan. Dalam aspek akuntabilitas, dewan direksi memiliki tanggung jawab untuk mengawasi kinerja CEO dan tim manajemen. Jika terjadi penyimpangan dalam tata kelola atau ketidaksesuaian dengan visi dan misi perusahaan, dewan direksi berhak memberikan teguran, sanksi, atau bahkan mengganti CEO jika diperlukan. Mekanisme pengawasan ini bertujuan untuk memastikan bahwa perusahaan dikelola secara bertanggung jawab dan sesuai dengan prinsip tata kelola yang baik.

4. Tantangan yang Dihadapi CEO dan Manajemen dalam *Corporate Governance*

Pada implementasi *corporate governance*, CEO dan tim manajemen menghadapi berbagai tantangan yang dapat memengaruhi keberlanjutan dan stabilitas perusahaan. Salah satu tantangan utama adalah tekanan dari pemegang saham. CEO sering kali harus menyeimbangkan antara kepentingan jangka pendek pemegang saham yang menginginkan peningkatan profitabilitas dengan visi jangka panjang perusahaan. Tuntutan untuk meningkatkan laba dapat menyebabkan keputusan bisnis yang kurang berkelanjutan, seperti pemotongan biaya operasional yang ekstrem atau investasi yang berisiko tinggi. Oleh karena itu, CEO harus mampu menjalin komunikasi yang efektif dengan pemegang saham serta memastikan bahwa strategi bisnis yang diambil tetap mendukung pertumbuhan perusahaan secara berkelanjutan.

Tantangan etika dan kepatuhan juga menjadi salah satu aspek penting dalam *corporate governance*. CEO harus memastikan bahwa perusahaan beroperasi sesuai dengan regulasi yang berlaku dan menerapkan prinsip *good corporate governance* (GCG) secara konsisten. Namun, di tengah persaingan bisnis yang ketat, godaan untuk mengabaikan prinsip etika, seperti praktik korupsi, manipulasi laporan keuangan, atau eksploitasi tenaga kerja, sering kali muncul. CEO dan manajemen harus memiliki kebijakan yang jelas dalam menangani dilema etika ini serta membangun budaya perusahaan yang berbasis integritas dan transparansi.

Tantangan lainnya adalah manajemen risiko dan krisis, yang mencakup berbagai skenario seperti krisis ekonomi, skandal perusahaan, hingga perubahan regulasi yang tiba-tiba. CEO dan tim manajemen harus memiliki strategi mitigasi risiko yang efektif agar perusahaan tetap stabil di tengah ketidakpastian. Misalnya, ketika terjadi resesi ekonomi, CEO perlu mengambil langkah-langkah seperti diversifikasi produk, efisiensi biaya, atau inovasi teknologi untuk tetap kompetitif di pasar. Selain itu, dalam menghadapi skandal atau kasus hukum yang dapat merusak reputasi perusahaan, CEO harus segera merespons dengan komunikasi yang transparan serta tindakan perbaikan yang nyata untuk memulihkan kepercayaan publik dan investor.

D. Pemegang Saham dan Hak-Haknya

Pada sistem *corporate governance*, pemegang saham (*shareholders*) memiliki peran penting sebagai pemilik perusahaan, berkontribusi dalam pengambilan keputusan strategis dan memiliki hak-hak tertentu yang dijamin oleh hukum serta regulasi yang berlaku. Hak-hak ini bertujuan untuk melindungi kepentingan pemegang saham, memastikan transparansi, serta mendorong akuntabilitas perusahaan.

1. Peran Pemegang Saham dalam *Corporate Governance*

Pada *corporate governance*, pemegang saham berperan penting dalam mengawasi dan memastikan bahwa perusahaan dikelola dengan baik sesuai dengan kepentingan. Pemegang saham memiliki hak suara dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), yang merupakan forum utama untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan strategis. Menurut OECD (2023), pemegang saham berfungsi sebagai pengawas utama yang dapat menilai kinerja dewan direksi dan manajemen, serta memberikan persetujuan atas kebijakan-kebijakan utama perusahaan.

Salah satu peran utama pemegang saham adalah menyetujui atau menolak kebijakan strategis utama perusahaan. Keputusan penting seperti ekspansi bisnis, merger dan akuisisi, serta perubahan besar dalam struktur organisasi memerlukan persetujuan dari pemegang saham. Dengan demikian, memiliki pengaruh dalam menentukan arah perusahaan di masa depan. Selain itu, pemegang saham juga berwenang memilih dan mengganti anggota dewan direksi. Dewan direksi bertanggung jawab atas pengawasan manajemen perusahaan, sehingga pemegang saham harus memastikan bahwa individu yang terpilih memiliki kompetensi dan integritas tinggi untuk menjalankan fungsi pengawasan dengan baik.

Pemegang saham juga memiliki peran dalam menyetujui laporan keuangan tahunan dan kebijakan dividen. Laporan keuangan memberikan gambaran mengenai kondisi finansial perusahaan dan efektivitas strategi bisnis yang dijalankan oleh manajemen. Jika kinerja perusahaan dinilai buruk atau terdapat indikasi penyimpangan, pemegang saham dapat meminta klarifikasi atau bahkan mengambil tindakan untuk mengganti direksi yang dianggap tidak kompeten. Selain itu, juga berhak memberikan persetujuan terhadap kebijakan dividen, yang menentukan bagaimana laba perusahaan akan didistribusikan

apakah akan dibagikan kepada pemegang saham atau digunakan kembali untuk investasi dalam perusahaan.

2. Jenis Pemegang Saham

Pemegang saham dalam suatu perusahaan dapat dikategorikan ke dalam beberapa jenis berdasarkan tingkat kepemilikan dan pengaruhnya dalam pengambilan keputusan strategis. Klasifikasi ini penting dalam *corporate governance*, karena setiap jenis pemegang saham memiliki hak dan kepentingan yang berbeda dalam operasional serta arah perusahaan. Salah satu kategori utama adalah pemegang saham mayoritas, yaitu individu atau entitas yang memiliki saham dalam jumlah terbesar dan sering kali memiliki kendali yang signifikan terhadap kebijakan strategis perusahaan. Pemegang saham mayoritas biasanya memiliki lebih dari 50% kepemilikan saham, sehingga memiliki hak untuk menentukan arah bisnis, memilih anggota dewan direksi, dan mempengaruhi keputusan besar seperti merger, akuisisi, atau perubahan dalam struktur organisasi. Karena pengaruhnya yang besar, pemegang saham mayoritas sering kali menjadi faktor utama dalam stabilitas perusahaan.

Terdapat pemegang saham minoritas, yaitu yang memiliki kepemilikan saham dalam jumlah kecil. Meskipun pengaruhnya dalam pengambilan keputusan lebih terbatas dibandingkan pemegang saham mayoritas, tetap memiliki hak suara dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dan berhak atas dividen sesuai dengan proporsi kepemilikannya. Dalam banyak kasus, pemegang saham minoritas menghadapi tantangan dalam memastikan bahwa kepentingannya diperhatikan, terutama jika kebijakan perusahaan lebih berpihak pada pemegang saham mayoritas. Oleh karena itu, regulasi dalam *corporate governance* sering kali menekankan perlindungan hak pemegang saham minoritas agar tidak dirugikan.

Pemegang saham juga bisa berupa institusi, yang dikenal sebagai pemegang saham institusional, terdiri dari perusahaan investasi, dana pensiun, perusahaan asuransi, dan lembaga keuangan lainnya yang memiliki saham dalam jumlah besar. Pemegang saham institusional cenderung lebih aktif dalam pengawasan perusahaan dan sering kali berpartisipasi dalam diskusi strategis serta tata kelola perusahaan. Dengan sumber daya dan keahlian yang lebih besar, dapat memengaruhi

keputusan bisnis dan mendorong transparansi serta praktik tata kelola yang baik.

Kategori terakhir adalah pemegang saham ritel, yaitu individu yang memiliki saham dalam jumlah kecil dan biasanya tidak berpartisipasi aktif dalam pengelolaan perusahaan. Pemegang saham ritel sering kali membeli saham untuk tujuan investasi pribadi dan lebih mengandalkan laporan keuangan serta kebijakan dividen dalam menilai kinerja perusahaan. Meskipun kontribusinya terhadap *corporate governance* relatif kecil, akumulasi dari sejumlah besar pemegang saham ritel dapat membentuk opini pasar dan memengaruhi valuasi perusahaan di bursa saham.

3. Hak-Hak Pemegang Saham

Pemegang saham memiliki hak-hak fundamental yang diakui dalam *corporate governance* untuk memastikan bahwa kepentingan terlindungi dan perusahaan beroperasi secara transparan serta akuntabel. Menurut laporan World Bank (2022), hak-hak pemegang saham terbagi ke dalam beberapa kategori utama, yaitu hak finansial, hak dalam pengambilan keputusan, hak atas informasi, dan hak perlindungan hukum. Salah satu hak utama pemegang saham adalah hak finansial, yang mencakup hak atas dividen dan keuntungan dari kapitalisasi saham. Pemegang saham berhak menerima dividen sebagai bagian dari keuntungan perusahaan, yang pembagiannya harus mendapat persetujuan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Selain itu, juga mendapatkan manfaat dari kenaikan harga saham di pasar sekunder, yang memungkinkan memperoleh keuntungan dari apresiasi nilai investasi. Hak ini menjadi faktor penting bagi investor dalam menilai daya tarik suatu perusahaan.

Pemegang saham juga memiliki hak dalam pengambilan keputusan, terutama melalui hak suara dalam RUPS. Dalam forum ini, dapat berpartisipasi dalam penentuan strategi perusahaan, termasuk pemilihan dewan direksi dan persetujuan terhadap perubahan anggaran dasar perusahaan. Di beberapa yurisdiksi, pemegang saham juga dapat mengajukan proposal yang harus dibahas dalam RUPS, memberikan kesempatan untuk memengaruhi kebijakan perusahaan secara langsung.

Hak lainnya adalah hak atas informasi dan transparansi, yang bertujuan memastikan bahwa pemegang saham memiliki akses terhadap informasi penting mengenai kondisi perusahaan, berhak menerima

laporan keuangan yang transparan dan akurat sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku, serta mendapatkan pemberitahuan mengenai perubahan kebijakan atau struktur perusahaan yang dapat berdampak pada nilai investasi. Transparansi ini membantu pemegang saham dalam mengambil keputusan investasi yang lebih baik dan mencegah praktik manipulatif yang dapat merugikan kepentingan.

4. Perlindungan Pemegang Saham dalam *Corporate Governance*

Perlindungan pemegang saham merupakan aspek krusial dalam tata kelola perusahaan (*corporate governance*) untuk memastikan bahwa hak-haknya dihormati dan tidak disalahgunakan oleh manajemen atau pemegang saham mayoritas. Berbagai mekanisme telah diterapkan di berbagai negara guna meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan keseimbangan dalam pengambilan keputusan perusahaan. Salah satu mekanisme utama adalah Undang-Undang Perlindungan Investor, yang mengatur standar transparansi serta akuntabilitas dalam pengelolaan perusahaan. Regulasi ini mewajibkan perusahaan untuk memberikan informasi keuangan yang akurat dan terbuka kepada publik, mengungkapkan perubahan strategis yang signifikan, serta memastikan bahwa pemegang saham memiliki akses yang adil terhadap keputusan perusahaan.

Kode Etik *Corporate governance* juga berperan penting dalam menjaga kepercayaan pemegang saham terhadap perusahaan. Kode etik ini merupakan pedoman yang mengatur perilaku direksi dan manajemen dalam menjalankan perusahaan, dengan menekankan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab. Kode etik ini juga menetapkan standar integritas yang harus diikuti dalam pengambilan keputusan, sehingga dapat mencegah penyalahgunaan wewenang dan konflik kepentingan. Penerapan kode etik yang ketat memungkinkan perusahaan untuk menjaga reputasinya di mata pemegang saham dan publik, serta menciptakan lingkungan bisnis yang lebih adil dan berkelanjutan.

Keberadaan Dewan Direksi Independen menjadi elemen penting dalam perlindungan pemegang saham. Dewan ini terdiri dari individu yang tidak memiliki hubungan langsung dengan manajemen atau pemegang saham mayoritas, sehingga dapat berfungsi sebagai pengawas yang objektif. Tugas utama adalah meninjau kebijakan strategis, mengevaluasi kinerja eksekutif, serta memastikan bahwa keputusan

perusahaan tidak hanya menguntungkan kelompok tertentu, tetapi juga memperhitungkan kepentingan seluruh pemegang saham.

E. Hubungan antara Manajemen, Direksi, dan Pemegang Saham

Pada *corporate governance*, hubungan antara manajemen, dewan direksi, dan pemegang saham merupakan elemen kunci dalam menjaga keseimbangan kepentingan dan keberlanjutan perusahaan. Ketiga pihak ini memiliki peran dan tanggung jawab yang berbeda, tetapi saling berkaitan dalam memastikan bahwa perusahaan dikelola dengan baik, transparan, dan bertanggung jawab. Hubungan yang harmonis antaranya dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan memberikan nilai tambah bagi semua pemangku kepentingan (*stakeholders*).

1. Peran dan Tanggung Jawab Masing-Masing Pihak

Corporate governance yang efektif membutuhkan pembagian peran dan tanggung jawab yang jelas antara berbagai pihak yang terlibat, termasuk pemegang saham, dewan direksi, dan manajemen. Setiap pihak memiliki tugas yang saling melengkapi untuk memastikan perusahaan dikelola secara transparan, akuntabel, dan berkelanjutan. Menurut Monks & Minow (2022), koordinasi yang baik di antara ketiga elemen ini sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan dan melindungi kepentingan semua pemangku kepentingan.

Pemegang saham berperan sebagai pemilik modal yang memiliki hak atas keuntungan perusahaan serta wewenang dalam pengambilan keputusan strategis, berpartisipasi dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), di mana dapat memilih atau mengganti anggota dewan direksi, menyetujui laporan keuangan tahunan, dan menentukan kebijakan dividen. Pemegang saham juga bertindak sebagai pengawas utama terhadap kinerja dewan direksi dan manajemen untuk memastikan bahwa perusahaan dikelola dengan baik dan sesuai dengan prinsip tata kelola yang baik. Meskipun pemegang saham mayoritas sering kali memiliki pengaruh lebih besar, *corporate governance* bertujuan untuk melindungi hak pemegang saham minoritas agar keputusan perusahaan tetap adil dan transparan.

Dewan direksi berperan kunci dalam mengawasi dan memberikan arahan strategis kepada manajemen. Bertanggung jawab untuk menetapkan visi jangka panjang perusahaan, mengawasi

pelaksanaan kebijakan, serta mengevaluasi kinerja eksekutif, termasuk CEO. Dewan direksi juga berfungsi sebagai penghubung antara pemegang saham dan manajemen, memastikan bahwa strategi bisnis yang diimplementasikan selaras dengan kepentingan pemegang saham serta prinsip keberlanjutan. Selain itu, dalam rangka meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, dewan direksi sering kali memiliki anggota independen yang bertugas mengawasi potensi konflik kepentingan dan memastikan keputusan yang diambil didasarkan pada prinsip tata kelola yang baik.

Manajemen, yang terdiri dari CEO dan eksekutif lainnya, bertanggung jawab atas operasional sehari-hari perusahaan, menerapkan strategi bisnis yang telah disetujui oleh dewan direksi, mengelola sumber daya, serta memastikan pencapaian target keuangan dan operasional perusahaan. Manajemen juga berperan dalam mengambil keputusan terkait inovasi, ekspansi bisnis, dan pengelolaan risiko. Agar tata kelola perusahaan tetap berjalan dengan baik, CEO dan tim eksekutif harus bekerja secara profesional, transparan, dan berintegritas, serta berkomitmen pada kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku.

2. Mekanisme Pengawasan dan Akuntabilitas

Agar *corporate governance* berjalan secara efektif, diperlukan mekanisme pengawasan yang jelas untuk memastikan bahwa setiap pihak menjalankan perannya dengan transparan dan akuntabel. Mekanisme ini bertujuan untuk melindungi kepentingan pemegang saham, memastikan kepatuhan terhadap regulasi, serta mencegah praktik-praktik yang merugikan perusahaan. Pengawasan yang baik juga membantu meningkatkan kepercayaan investor dan keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang.

Salah satu mekanisme utama dalam *corporate governance* adalah Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). RUPS merupakan forum di mana pemegang saham dapat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan. Dalam RUPS, pemegang saham memiliki hak untuk memilih atau mengganti anggota dewan direksi, menyetujui kebijakan dividen, serta mengevaluasi laporan keuangan tahunan. Melalui hak suara yang dimiliki, pemegang saham dapat memastikan bahwa perusahaan dikelola dengan baik dan bahwa kepentingannya tetap diperhatikan. Selain itu, RUPS juga berfungsi

sebagai wadah untuk mengawasi kinerja direksi dan manajemen agar tetap sejalan dengan visi dan misi perusahaan.

Mekanisme pengawasan lainnya adalah laporan keuangan dan audit, yang memastikan transparansi dalam pengelolaan keuangan perusahaan. Laporan keuangan harus disusun sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku dan diaudit oleh auditor independen. Audit eksternal berperan penting dalam memverifikasi bahwa informasi keuangan yang disajikan oleh perusahaan adalah akurat dan mencerminkan kondisi sebenarnya. Dengan adanya audit independen, pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya dapat memperoleh kepercayaan bahwa tidak ada manipulasi atau penyalahgunaan keuangan yang dilakukan oleh manajemen.

Komite tata kelola juga berperan dalam mengawasi dan mengevaluasi kinerja perusahaan. Beberapa komite utama dalam *corporate governance* meliputi komite audit, yang bertanggung jawab untuk mengawasi proses audit dan kepatuhan terhadap regulasi; komite nominasi, yang memastikan bahwa pemilihan dan penunjukan direksi dilakukan secara transparan dan berdasarkan kompetensi; serta komite risiko, yang mengidentifikasi dan mengelola risiko yang dapat mempengaruhi stabilitas perusahaan.

3. Hubungan antara Dewan Direksi dan Manajemen

Pada *corporate governance*, hubungan antara dewan direksi dan manajemen merupakan elemen kunci dalam memastikan perusahaan berjalan dengan efektif dan sesuai dengan kepentingan pemegang saham. Menurut Tricker (2023), hubungan ini harus bersifat profesional, dengan prinsip saling menghormati, namun tetap menjaga objektivitas agar pengawasan dapat dilakukan dengan baik. Dewan direksi berperan sebagai pengawas utama, sementara manajemen bertanggung jawab atas operasional harian perusahaan.

Salah satu aspek utama dalam hubungan ini adalah pemberian arahan strategis. Dewan direksi bertugas menetapkan visi, misi, dan strategi jangka panjang perusahaan, menentukan arah kebijakan yang harus dijalankan agar perusahaan dapat mencapai tujuan bisnisnya secara berkelanjutan. Manajemen, yang dipimpin oleh CEO dan tim eksekutif, bertanggung jawab untuk menerjemahkan strategi tersebut ke dalam tindakan konkret di lapangan. Dengan kata lain, direksi menetapkan

kebijakan makro, sedangkan manajemen mengimplementasikannya dalam kegiatan operasional sehari-hari.

Dewan direksi juga memiliki peran penting dalam evaluasi dan pengawasan kinerja manajemen. Pengawasan ini mencakup aspek keuangan dan non-keuangan, seperti pencapaian target laba, efisiensi operasional, kepatuhan terhadap regulasi, serta aspek keberlanjutan perusahaan. Evaluasi kinerja CEO dan tim eksekutif dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa menjalankan tugasnya dengan efektif. Jika kinerja manajemen tidak memenuhi harapan, dewan direksi memiliki wewenang untuk memberikan teguran, melakukan restrukturisasi, atau bahkan mengganti CEO jika diperlukan.

Komunikasi dan pelaporan juga menjadi elemen krusial dalam hubungan antara direksi dan manajemen. Manajemen wajib memberikan laporan berkala kepada dewan direksi mengenai kondisi keuangan, pencapaian operasional, serta potensi risiko dan peluang bisnis yang dihadapi perusahaan. Laporan ini memastikan bahwa dewan direksi memiliki informasi yang cukup untuk mengambil keputusan strategis yang tepat. Transparansi dalam komunikasi antara kedua pihak sangat penting agar pengambilan keputusan bisa didasarkan pada data yang akurat dan terpercaya.

4. Hubungan antara Pemegang Saham dan Dewan Direksi

Pada sistem *corporate governance*, hubungan antara pemegang saham dan dewan direksi merupakan elemen penting dalam memastikan bahwa kepentingan investor tetap terjaga. Dewan direksi bertanggung jawab kepada pemegang saham dan harus memastikan bahwa semua keputusan strategis yang diambil sejalan dengan tujuan utama perusahaan, yaitu menciptakan nilai jangka panjang bagi pemegang saham. Menurut OECD (2023), interaksi antara pemegang saham dan dewan direksi terjadi dalam beberapa bentuk utama, termasuk pemilihan direksi, persetujuan keputusan strategis, serta transparansi dan pelaporan.

Salah satu hak utama pemegang saham adalah pemilihan direksi. Melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), pemegang saham memiliki wewenang untuk memilih dan mengganti anggota dewan direksi. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa direksi yang terpilih adalah individu yang memiliki kompetensi dan integritas dalam menjalankan tugasnya. Pemegang saham juga dapat mengganti direksi

yang dianggap tidak mampu memenuhi ekspektasi atau gagal menjalankan tata kelola yang baik.

Pemegang saham juga memiliki hak untuk menyetujui atau menolak keputusan-keputusan strategis perusahaan. Keputusan besar, seperti akuisisi, merger, atau perubahan struktur modal, sering kali membutuhkan persetujuan dari pemegang saham karena keputusan ini dapat berdampak langsung pada nilai investasi. Transparansi dan pelaporan juga menjadi aspek penting dalam hubungan antara pemegang saham dan dewan direksi. Direksi memiliki kewajiban untuk memberikan laporan yang relevan, akurat, dan tepat waktu kepada pemegang saham mengenai kondisi keuangan, kebijakan strategis, serta risiko yang dihadapi perusahaan. Transparansi ini memungkinkan pemegang saham untuk menilai kinerja perusahaan secara objektif dan mengambil keputusan investasi berdasarkan informasi yang kredibel.

F. Soal Latihan

1. Jelaskan struktur umum Dewan Direksi dalam suatu perusahaan dan uraikan secara rinci peran strategis yang dijalankannya dalam menjaga tata kelola perusahaan yang efektif!
2. Sebutkan dan jelaskan minimal tiga komite utama dalam struktur *corporate governance*. Apa fungsi masing-masing komite tersebut dalam mendukung pengawasan dan pengambilan keputusan perusahaan?
3. Jelaskan tanggung jawab utama CEO dan tim manajemen dalam sistem *corporate governance*. Bagaimana berkontribusi terhadap akuntabilitas dan pencapaian tujuan perusahaan?
4. Uraikan hak-hak utama yang dimiliki oleh pemegang saham dalam struktur perusahaan. Mengapa perlindungan terhadap hak pemegang saham penting dalam menciptakan iklim investasi yang sehat?
5. Analisislah bagaimana hubungan antara manajemen, dewan direksi, dan pemegang saham harus dibangun untuk menciptakan sistem tata kelola perusahaan yang seimbang. Apa risiko yang mungkin timbul jika hubungan ini tidak berjalan harmonis?



BAB IV

REGULASI DAN STANDAR *CORPORATE GOVERNANCE*

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan regulasi *corporate governance* di Indonesia, memahami pedoman *corporate governance* global (OECD, IFC, dll.), memahami peran bursa efek dan otoritas keuangan dalam pengawasan, memahami hukum dan etika dalam *corporate governance*, serta memahami studi kasus: implementasi *corporate governance* di perusahaan publik. Sehingga pembaca dapat berpikir kritis, mengambil peran aktif dalam penerapan tata kelola yang sesuai regulasi, dan mendorong praktik bisnis yang beretika dan berkelanjutan.

Materi Pembelajaran

- Regulasi *Corporate Governance* di Indonesia
- Pedoman *Corporate Governance* Global (OECD, IFC, dll.)
- Peran Bursa Efek dan Otoritas Keuangan dalam Pengawasan
- Hukum dan Etika dalam *Corporate Governance*
- Studi Kasus: Implementasi *Corporate Governance* di Perusahaan Publik
- Soal Latihan

A. Regulasi *Corporate Governance* di Indonesia

Corporate governance di Indonesia diatur oleh berbagai regulasi yang bertujuan untuk menciptakan transparansi, akuntabilitas, serta perlindungan terhadap pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Regulasi ini berasal dari pemerintah, Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Bursa Efek Indonesia (BEI), serta Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG).

1. Undang-Undang Perseroan Terbatas (UU PT) No. 40 Tahun 2007

Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UU PT) merupakan dasar hukum utama yang mengatur tata kelola perusahaan di Indonesia. Undang-undang ini bertujuan untuk menciptakan sistem yang transparan, akuntabel, dan melindungi kepentingan seluruh pemangku kepentingan, termasuk direksi, dewan komisaris, serta pemegang saham. Dalam UU PT, struktur perusahaan dijelaskan secara rinci, mencakup hak dan kewajiban masing-masing pihak guna memastikan keseimbangan dalam pengelolaan perusahaan. Direksi bertanggung jawab atas pengelolaan operasional perusahaan sehari-hari, sedangkan dewan komisaris berperan dalam mengawasi serta memberikan nasihat kepada direksi. Pemegang saham, sebagai pemilik modal, memiliki hak dalam pengambilan keputusan strategis melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

UU PT juga menegaskan tanggung jawab direksi dan komisaris dalam menjalankan tugasnya dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas. Direksi memiliki kewajiban untuk mengelola perusahaan dengan itikad baik serta bertanggung jawab atas keputusan yang diambil. Sementara itu, dewan komisaris harus memastikan bahwa direksi bertindak sesuai dengan peraturan dan kepentingan perusahaan. Jika ditemukan penyimpangan, baik direksi maupun komisaris dapat dimintai pertanggungjawaban sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.

UU PT juga memberikan perlindungan terhadap hak pemegang saham, terutama terkait hak atas informasi dan keadilan dalam pengambilan keputusan. Pemegang saham berhak mendapatkan laporan keuangan yang jelas, menghadiri RUPS, serta memberikan suara dalam berbagai kebijakan perusahaan. Selain itu, undang-undang ini melindungi pemegang saham minoritas dari tindakan pemegang saham mayoritas yang berpotensi merugikan, seperti keputusan yang tidak adil atau manipulasi dalam distribusi keuntungan.

Prinsip keterbukaan informasi juga menjadi salah satu aspek utama dalam UU PT. Setiap perusahaan diwajibkan untuk menyampaikan laporan tahunan yang akurat dan sesuai dengan standar akuntansi serta regulasi yang berlaku. Laporan ini harus mencakup kondisi keuangan, kinerja perusahaan, serta kebijakan strategis yang diambil selama periode tertentu. Dengan adanya keterbukaan informasi, pemegang saham dan investor dapat menilai kondisi perusahaan secara

objektif dan membuat keputusan berdasarkan informasi yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan.

2. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK)

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) merupakan lembaga yang bertanggung jawab atas pengaturan dan pengawasan sektor keuangan di Indonesia. Dalam upaya memperkuat *Good Corporate Governance* (GCG), OJK telah mengeluarkan berbagai peraturan yang bertujuan untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan perlindungan bagi pemegang saham serta investor. Salah satu peraturan utama yang dikeluarkan adalah POJK No. 21/POJK.04/2015 tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka. Regulasi ini mewajibkan perusahaan terbuka untuk menerapkan prinsip-prinsip GCG, termasuk transparansi dalam pelaporan keuangan, akuntabilitas dalam pengelolaan perusahaan, serta perlindungan terhadap kepentingan pemegang saham minoritas.

POJK No. 33/POJK.04/2014 tentang Direksi dan Dewan Komisaris Emiten atau Perusahaan Publik juga menjadi landasan penting dalam *corporate governance*. Regulasi ini mengatur bahwa perusahaan publik wajib memiliki komisaris independen yang bertugas mengawasi manajemen dan memastikan bahwa kepentingan pemegang saham tidak terabaikan. Selain itu, peraturan ini menekankan pentingnya audit yang transparan, yang bertujuan untuk mencegah konflik kepentingan serta meningkatkan integritas dalam pengambilan keputusan bisnis.

Untuk memperkuat sistem pengawasan internal, OJK juga menerbitkan POJK No. 55/POJK.04/2015 tentang Pembentukan dan Pedoman Kerja Komite Audit. Regulasi ini mewajibkan perusahaan publik untuk membentuk komite audit yang terdiri dari anggota independen dengan kompetensi di bidang keuangan dan audit. Komite ini bertugas untuk memastikan bahwa laporan keuangan perusahaan dibuat secara jujur dan transparan, serta melakukan evaluasi terhadap efektivitas sistem pengendalian internal. Keberadaan komite audit menjadi salah satu elemen penting dalam *corporate governance* karena berperan dalam mencegah praktik korupsi dan penyalahgunaan wewenang oleh manajemen.

Keterbukaan informasi di pasar modal juga menjadi perhatian utama OJK. Melalui SEOJK No. 32/SEOJK.04/2015, OJK mewajibkan perusahaan untuk menyampaikan informasi material secara transparan dan tepat waktu. Informasi tersebut mencakup laporan keuangan, aksi

korporasi, serta faktor risiko yang dapat mempengaruhi nilai saham perusahaan. Peraturan ini bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan investor serta memastikan bahwa semua pihak di pasar modal memiliki akses yang adil terhadap informasi yang relevan.

3. Peraturan Bursa Efek Indonesia (BEI)

Bursa Efek Indonesia (BEI) merupakan lembaga yang mengatur dan mengawasi perusahaan publik di Indonesia agar beroperasi sesuai dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan keterbukaan informasi. Sebagai bagian dari upaya meningkatkan *Good Corporate Governance* (GCG), BEI menerapkan berbagai regulasi yang harus dipatuhi oleh emiten atau perusahaan yang sahamnya tercatat di bursa. Salah satu regulasi utama yang diterapkan BEI adalah Peraturan Nomor I-A tentang Pencatatan Saham, yang mengharuskan perusahaan publik untuk menerapkan tata kelola perusahaan yang baik dalam setiap aspek operasionalnya. Regulasi ini mengatur kriteria pencatatan saham di BEI, termasuk persyaratan yang harus dipenuhi oleh perusahaan sebelum dan setelah melantai di bursa. Dengan adanya peraturan ini, perusahaan wajib memastikan bahwa manajemen dan pengelolaan bisnis dilakukan secara transparan dan profesional demi melindungi kepentingan investor dan pemegang saham.

BEI mewajibkan perusahaan publik untuk menyampaikan laporan keuangan secara berkala, baik triwulanan maupun tahunan. Laporan keuangan tahunan harus diaudit oleh auditor independen untuk memastikan bahwa informasi yang disajikan telah sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku serta mencerminkan kondisi keuangan perusahaan secara akurat. Kewajiban ini bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan investor terhadap stabilitas dan kinerja keuangan perusahaan, sehingga dapat mengurangi risiko manipulasi laporan keuangan dan praktik-praktik tidak etis yang merugikan pemegang saham.

Perusahaan juga diwajibkan untuk melakukan keterbukaan informasi material. Artinya, setiap kejadian atau informasi yang berpotensi memengaruhi harga saham dan keputusan investor harus diumumkan secara transparan dan tepat waktu. Misalnya, jika perusahaan mengalami perubahan manajemen, akuisisi besar, merger, atau menghadapi risiko keuangan yang signifikan, informasi tersebut harus segera dipublikasikan agar investor dapat membuat keputusan

investasi yang lebih bijak. Peraturan ini membantu menciptakan pasar modal yang lebih adil dan efisien, di mana semua investor memiliki akses yang sama terhadap informasi penting mengenai perusahaan.

4. Pedoman Umum *Good Corporate Governance* oleh KNKG

Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) telah mengeluarkan Pedoman Umum *Good Corporate Governance* (GCG) 2022, yang bertujuan untuk meningkatkan standar tata kelola perusahaan di Indonesia. Pedoman ini mengacu pada OECD *Principles of Corporate Governance* dan bertujuan untuk memastikan bahwa perusahaan dijalankan dengan prinsip-prinsip yang menjamin transparansi, akuntabilitas, kepatuhan terhadap regulasi, serta perlindungan bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Salah satu prinsip utama dalam pedoman ini adalah transparansi, yang mengharuskan perusahaan untuk menyampaikan informasi secara akurat, jelas, dan tepat waktu kepada pemegang saham serta publik. Transparansi ini mencakup laporan keuangan, kebijakan strategis, serta faktor risiko yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan. Dengan adanya keterbukaan informasi, investor dan pemegang saham dapat mengambil keputusan yang lebih tepat berdasarkan kondisi nyata perusahaan.

Prinsip kedua adalah akuntabilitas, yang menekankan pentingnya pertanggungjawaban dewan direksi dan dewan komisaris dalam menjalankan perusahaan. Direksi bertanggung jawab atas operasional perusahaan, sementara komisaris memiliki tugas pengawasan untuk memastikan bahwa kebijakan yang dijalankan sejalan dengan kepentingan pemegang saham. Dengan adanya akuntabilitas yang jelas, risiko penyalahgunaan wewenang dapat diminimalkan, dan perusahaan dapat lebih berorientasi pada kinerja yang berkelanjutan. Prinsip ketiga adalah responsibilitas, yang berarti bahwa perusahaan harus mematuhi regulasi yang berlaku serta menerapkan etika bisnis dalam setiap keputusan yang diambil. Hal ini mencakup kepatuhan terhadap hukum terkait tenaga kerja, lingkungan, serta pajak. Dengan menjalankan bisnis secara bertanggung jawab, perusahaan dapat meningkatkan reputasi serta mengurangi risiko hukum dan finansial yang dapat merugikan pemegang saham.

Prinsip keempat adalah independensi, yang bertujuan untuk menghindari konflik kepentingan dalam pengambilan keputusan. Dalam hal ini, direksi dan komisaris harus bertindak secara objektif dan tidak

dipengaruhi oleh kepentingan pribadi atau kelompok tertentu. Independensi ini penting dalam memastikan bahwa keputusan yang diambil benar-benar untuk kepentingan perusahaan dan bukan berdasarkan tekanan dari pihak eksternal yang memiliki agenda tersendiri. Prinsip terakhir adalah keadilan (*fairness*), yang menekankan perlakuan adil terhadap semua pemegang saham, termasuk investor minoritas. Setiap pemegang saham memiliki hak yang sama dalam mengakses informasi serta berpartisipasi dalam pengambilan keputusan perusahaan. Dengan menerapkan prinsip *fairness*, perusahaan dapat menciptakan hubungan yang lebih harmonis dengan para pemegang saham dan meningkatkan kepercayaan investor.

B. Pedoman *Corporate Governance* Global (OECD, IFC, dll.)

Corporate governance tidak hanya diatur di tingkat nasional, tetapi juga memiliki pedoman internasional yang menjadi acuan bagi perusahaan di seluruh dunia. Organisasi seperti *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD), *International Finance Corporation* (IFC), dan badan internasional lainnya telah mengembangkan prinsip dan standar *corporate governance* untuk memastikan perusahaan menerapkan tata kelola yang baik, transparan, dan akuntabel.

1. Prinsip *Corporate Governance* OECD

OECD *Principles of Corporate Governance* pertama kali diterbitkan pada tahun 1999 dan diperbarui pada tahun 2015 untuk menyesuaikan dengan perkembangan ekonomi dan tantangan bisnis global. Prinsip ini digunakan sebagai standar internasional dalam tata kelola perusahaan dan telah diadopsi oleh banyak negara untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta perlindungan terhadap pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Salah satu prinsip utama dalam tata kelola perusahaan menurut OECD adalah meningkatkan kerangka tata kelola perusahaan. Ini berarti bahwa setiap negara dan perusahaan harus memiliki lingkungan hukum, peraturan, dan institusional yang mendukung *corporate governance* yang efektif. Regulasi yang jelas dan mekanisme pengawasan yang kuat diperlukan untuk memastikan bahwa perusahaan beroperasi sesuai dengan prinsip-

prinsip tata kelola yang baik, sehingga dapat menciptakan stabilitas ekonomi yang berkelanjutan.

Prinsip berikutnya adalah hak pemegang saham dan perlakuan setara, yang menekankan bahwa pemegang saham memiliki hak untuk memperoleh informasi yang jelas, transparan, dan tepat waktu mengenai kondisi perusahaan, juga berhak untuk berpartisipasi dalam keputusan penting, seperti pemilihan dewan direksi dan perubahan kebijakan strategis. Prinsip ini juga menggarisbawahi pentingnya perlakuan yang adil terhadap semua pemegang saham, termasuk investor minoritas, agar tidak terjadi eksploitasi oleh pemegang saham mayoritas atau pihak yang memiliki pengaruh besar dalam perusahaan. Selain itu, OECD menekankan pentingnya peran pemangku kepentingan dalam *corporate governance*. Perusahaan diharapkan untuk bekerja sama dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat luas, guna meningkatkan kesejahteraan dan keberlanjutan perusahaan. Dengan menjaga hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan, perusahaan dapat menciptakan nilai jangka panjang dan memperkuat kepercayaan publik.

Prinsip selanjutnya adalah transparansi dan pengungkapan informasi, yang mengharuskan perusahaan untuk memberikan laporan keuangan dan non-keuangan yang akurat, tepat waktu, dan dapat diandalkan. Informasi ini harus mencakup laporan keuangan, kebijakan risiko, strategi bisnis, serta kinerja perusahaan, sehingga investor dan pemegang saham dapat membuat keputusan yang lebih tepat berdasarkan informasi yang kredibel. Tanggung jawab dewan direksi menjadi elemen penting dalam *corporate governance*. Dewan direksi bertanggung jawab atas penentuan strategi perusahaan, pengawasan terhadap manajemen, serta perlindungan kepentingan pemegang saham, harus memastikan bahwa perusahaan dikelola secara etis, transparan, dan bertanggung jawab untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan.

2. Pedoman *Corporate Governance* dari *International Finance Corporation* (IFC)

International Finance Corporation (IFC), bagian dari World Bank Group, telah mengembangkan standar tata kelola perusahaan yang dirancang khusus untuk mendukung perusahaan di negara berkembang. IFC menekankan bahwa penerapan *corporate governance* yang kuat

dapat meningkatkan kinerja perusahaan, menarik investasi, dan memperkuat stabilitas ekonomi. Oleh karena itu, IFC menerapkan *Corporate governance Methodology*, yang mencakup berbagai aspek penting dalam tata kelola perusahaan.

Salah satu aspek utama dalam metodologi ini adalah komposisi dan tanggung jawab dewan direksi. IFC menegaskan bahwa dewan direksi harus memiliki keseimbangan antara direktur independen dan eksekutif, sehingga pengawasan dan pengambilan keputusan dapat berjalan lebih objektif. Direktur independen berperan dalam memberikan perspektif yang lebih netral dan mencegah konflik kepentingan yang dapat merugikan perusahaan. Selain itu, dewan direksi harus memiliki sistem pengawasan yang kuat untuk memastikan bahwa kebijakan perusahaan selaras dengan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya.

IFC juga memberikan perhatian besar terhadap pengelolaan risiko dan kepatuhan. Setiap perusahaan harus memiliki kebijakan manajemen risiko yang jelas serta sistem pengendalian internal yang efektif. Hal ini bertujuan untuk mencegah penyalahgunaan wewenang dan mengelola berbagai risiko bisnis, seperti risiko keuangan, operasional, hukum, dan reputasi. Dengan adanya sistem pengendalian yang baik, perusahaan dapat lebih siap menghadapi ketidakpastian dan memitigasi dampak negatif dari potensi risiko yang muncul.

IFC mewajibkan perusahaan yang menerima investasi darinya untuk menerapkan kebijakan transparansi dan akuntabilitas. Transparansi dalam pengelolaan keuangan dan etika bisnis menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kepercayaan investor dan pemangku kepentingan. Oleh karena itu, perusahaan harus menyampaikan laporan keuangan yang akurat dan tepat waktu, serta mengungkapkan informasi terkait strategi bisnis, kepatuhan hukum, dan tanggung jawab sosial perusahaan. Dengan menerapkan prinsip transparansi, perusahaan dapat membangun reputasi yang baik dan menarik lebih banyak investasi.

3. Standar *Corporate Governance* dari Bank Dunia dan G20

Bank Dunia dan G20 berperan penting dalam mengembangkan standar tata kelola perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan stabilitas ekonomi dan daya saing perusahaan di pasar global. Salah satu inisiatif utama yang didukung adalah The G20/OECD Principles of *Corporate governance*, yang menjadi acuan global dalam penerapan tata

kelola perusahaan yang baik. Prinsip-prinsip ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan bisnis yang transparan, akuntabel, serta mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan.

Salah satu fokus utama dari standar ini adalah meningkatkan efektivitas pengawasan oleh regulator dan pemegang saham. Perusahaan diharapkan memiliki struktur tata kelola yang memungkinkan pemegang saham dan regulator untuk melakukan pengawasan yang efektif terhadap kinerja perusahaan. Dengan adanya pengawasan yang baik, risiko penyalahgunaan wewenang dan pengelolaan yang tidak efisien dapat diminimalkan. Bank Dunia dan G20 juga menekankan pentingnya peran lembaga pengawas dalam memastikan bahwa perusahaan mematuhi peraturan yang berlaku serta menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) secara konsisten.

Standar ini juga bertujuan untuk menekan korupsi dan praktik bisnis yang tidak etis. Korupsi merupakan salah satu tantangan terbesar dalam dunia bisnis yang dapat merusak reputasi perusahaan serta menghambat investasi dan pertumbuhan ekonomi. Oleh karena itu, perusahaan diharapkan menerapkan kebijakan anti-korupsi yang ketat, termasuk transparansi dalam pelaporan keuangan, pengungkapan konflik kepentingan, serta adanya mekanisme pelaporan pelanggaran atau *whistleblowing system*. Dengan memastikan integritas dalam proses bisnis, perusahaan dapat meningkatkan kepercayaan pemegang saham, investor, dan masyarakat luas.

Prinsip lainnya yang ditekankan dalam standar ini adalah memastikan dewan direksi memiliki peran strategis dalam pengambilan keputusan perusahaan. Dewan direksi tidak hanya berfungsi sebagai pengawas, tetapi juga harus berperan aktif dalam merumuskan strategi perusahaan dan memastikan bahwa kebijakan yang diambil selaras dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Oleh karena itu, pemilihan anggota dewan direksi harus mempertimbangkan kompetensi, independensi, serta pengalaman dalam menghadapi tantangan bisnis yang kompleks.

4. Prinsip *Corporate Governance* dari *Asian Development Bank* (ADB)

Asian Development Bank (ADB) memiliki peran penting dalam mendorong tata kelola perusahaan yang baik (*corporate governance*) di negara-negara berkembang di Asia, termasuk Indonesia. Prinsip

corporate governance yang dikembangkan oleh ADB bertujuan untuk menciptakan lingkungan bisnis yang lebih transparan, akuntabel, dan berkelanjutan, guna meningkatkan daya saing perusahaan serta menarik lebih banyak investasi asing. Salah satu prinsip utama yang ditekankan oleh ADB adalah peningkatan akses terhadap informasi keuangan bagi investor. ADB menilai bahwa transparansi dalam pelaporan keuangan sangat penting untuk membangun kepercayaan investor dan mencegah praktik bisnis yang tidak sehat. Oleh karena itu, perusahaan didorong untuk menerapkan standar pelaporan keuangan yang jelas dan akurat, serta memberikan akses yang mudah bagi investor untuk mendapatkan informasi keuangan yang relevan. Hal ini mencakup penyampaian laporan tahunan yang sesuai dengan standar internasional serta pengungkapan informasi material yang dapat mempengaruhi keputusan investasi.

ADB juga menekankan pentingnya tanggung jawab sosial dan lingkungan (*Corporate Social Responsibility/CSR*) dalam praktik bisnis perusahaan. Dalam dunia bisnis modern, keberlanjutan tidak hanya diukur dari kinerja keuangan semata, tetapi juga dari sejauh mana perusahaan berkontribusi terhadap masyarakat dan lingkungan. ADB mendorong perusahaan untuk menerapkan kebijakan CSR yang bertanggung jawab, termasuk upaya untuk mengurangi dampak lingkungan dari kegiatan bisnis, meningkatkan kesejahteraan pekerja, serta mendukung program sosial yang memberikan manfaat bagi komunitas sekitar. Penerapan CSR yang baik juga dapat meningkatkan citra perusahaan dan memperkuat hubungan dengan berbagai pemangku kepentingan.

Prinsip lain yang menjadi perhatian ADB adalah memperkuat peran regulator dalam memastikan kepatuhan perusahaan terhadap aturan *corporate governance*. Regulasi yang kuat dan penegakan hukum yang efektif sangat diperlukan untuk menciptakan iklim bisnis yang sehat dan kompetitif. ADB mendorong adanya peningkatan kapasitas lembaga pengawas dan regulator dalam memastikan bahwa perusahaan mematuhi standar *corporate governance* yang berlaku. Ini mencakup pengawasan terhadap praktik transparansi keuangan, audit yang independen, serta penerapan kebijakan anti-korupsi.

C. Peran Bursa Efek dan Otoritas Keuangan dalam Pengawasan

Corporate governance yang baik tidak hanya bergantung pada kebijakan internal perusahaan, tetapi juga pada peran bursa efek dan otoritas keuangan dalam mengawasi penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang transparan dan akuntabel. Bursa efek dan otoritas keuangan bertindak sebagai regulator yang memastikan perusahaan publik mematuhi standar tata kelola yang berlaku, memberikan perlindungan bagi investor, serta menjaga stabilitas pasar modal.

1. Peran Bursa Efek dalam Pengawasan *Corporate Governance*

Bursa efek memiliki peran krusial dalam memastikan bahwa perusahaan yang terdaftar (emiten) menerapkan praktik *corporate governance* yang baik. Bursa Efek Indonesia (BEI), sebagai regulator pasar modal di Indonesia, menetapkan berbagai regulasi untuk memastikan bahwa setiap emiten mematuhi standar tata kelola yang transparan, akuntabel, dan berkelanjutan. Dengan adanya pengawasan dari bursa efek, diharapkan stabilitas pasar modal dapat terjaga dan kepercayaan investor terhadap perusahaan tetap tinggi.

Salah satu peran utama bursa efek dalam pengawasan *corporate governance* adalah mewajibkan keterbukaan informasi (disclosure requirements). Emiten diwajibkan untuk mengungkapkan laporan keuangan secara berkala, termasuk laporan tahunan dan laporan keberlanjutan, yang harus diaudit oleh auditor independen. Selain itu, informasi penting seperti kepemilikan saham, transaksi material, aksi korporasi, serta perubahan dalam struktur kepemimpinan perusahaan harus diumumkan kepada publik. Tujuan dari keterbukaan ini adalah agar investor dapat memperoleh informasi yang jelas dan akurat untuk mengambil keputusan investasi yang lebih baik.

Bursa efek juga memiliki kewenangan untuk menerapkan aturan listing dan delisting. Perusahaan yang ingin mencatatkan sahamnya di bursa harus memenuhi standar *corporate governance* yang ketat, termasuk memiliki sistem manajemen risiko yang kuat, struktur kepemimpinan yang transparan, serta mekanisme perlindungan pemegang saham minoritas. Jika suatu emiten tidak memenuhi standar tata kelola yang ditetapkan, maka bursa efek berhak memberikan peringatan, menjatuhkan sanksi, atau bahkan mengeluarkan perusahaan tersebut dari bursa (*delisting*). Langkah ini bertujuan untuk menjaga

kredibilitas pasar modal dan mencegah adanya perusahaan yang beroperasi dengan praktik bisnis yang tidak sehat.

Bursa efek juga berperan dalam mendorong transparansi dan akuntabilitas manajemen. BEI mewajibkan setiap emiten untuk memiliki komisaris independen dan komite audit guna memastikan adanya pengawasan yang objektif terhadap keputusan manajemen. Perusahaan juga didorong untuk menerapkan sistem *whistleblowing*, yang memungkinkan karyawan atau pemangku kepentingan lainnya untuk melaporkan dugaan penyalahgunaan wewenang, korupsi, atau tindakan tidak etis di dalam perusahaan.

2. Peran Otoritas Keuangan dalam Pengawasan *Corporate Governance*

Otoritas keuangan memiliki peran penting dalam memastikan penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) di sektor keuangan dan perusahaan publik. Di Indonesia, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) bertanggung jawab atas regulasi dan pengawasan *corporate governance* guna menciptakan sistem keuangan yang transparan, akuntabel, dan berkelanjutan. Sebagai lembaga independen yang mengawasi industri jasa keuangan, OJK menetapkan berbagai kebijakan dan regulasi yang mewajibkan perusahaan untuk menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik.

Salah satu peran utama OJK adalah mengawasi pasar modal dan memastikan kepatuhan terhadap regulasi GCG. Setiap perusahaan publik diwajibkan untuk mengikuti Peraturan OJK (POJK) terkait tata kelola perusahaan yang berlaku, seperti POJK No. 21/POJK.04/2015 tentang Penerapan Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka. Regulasi ini mengatur tanggung jawab direksi, komisaris, serta transparansi dalam pengelolaan perusahaan guna melindungi kepentingan investor dan pemegang saham minoritas. Selain itu, OJK juga memantau aktivitas di pasar modal untuk menghindari praktik-praktik yang merugikan, seperti manipulasi harga saham dan transaksi yang tidak transparan.

OJK juga menekankan prinsip transparansi dan akuntabilitas sebagai pilar utama dalam *corporate governance*. Setiap perusahaan publik wajib menerbitkan laporan tahunan (*annual report*) yang mencakup laporan keuangan, kebijakan GCG, serta laporan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Hal ini bertujuan agar pemegang saham dan investor memiliki akses terhadap informasi yang jelas dan akurat

mengenai kinerja perusahaan. Direksi dan komisaris juga diwajibkan untuk melaporkan kepemilikan saham serta transaksi yang dilakukan di pasar modal, sehingga potensi konflik kepentingan dapat diminimalkan.

Untuk menjaga kepercayaan investor, OJK memiliki tugas penting dalam melindungi investor dan mencegah praktik bisnis yang tidak etis. OJK mengawasi aktivitas di pasar modal untuk mencegah tindakan insider trading, manipulasi pasar, dan kejahatan keuangan lainnya yang dapat merugikan pemegang saham minoritas. Jika terjadi pelanggaran, OJK memiliki kewenangan untuk memberikan sanksi administratif, mencabut izin usaha, atau bahkan membawa kasus ke ranah hukum. Selain itu, OJK juga berupaya untuk mendorong penerapan standar internasional dalam *corporate governance*. Dalam hal ini, OJK bekerja sama dengan organisasi global seperti OECD, IFC, dan G20 guna mengadopsi standar *corporate governance* yang berlaku secara internasional. OJK juga berperan dalam mengawasi implementasi ASEAN *Corporate governance* Scorecard, yang digunakan untuk menilai dan meningkatkan tata kelola perusahaan di kawasan Asia Tenggara.

3. Studi Kasus: Implementasi Pengawasan oleh BEI dan OJK

Pengawasan *corporate governance* oleh Bursa Efek Indonesia (BEI) dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) berperan penting dalam menjaga transparansi, akuntabilitas, serta stabilitas pasar modal di Indonesia. Salah satu contoh nyata penerapan pengawasan ini adalah kasus delisting paksa PT Hanson International Tbk pada tahun 2020. PT Hanson International, sebuah perusahaan yang bergerak di sektor properti, dinyatakan melanggar aturan *corporate governance* serta keterbukaan informasi, yang akhirnya menyebabkan pencabutannya dari bursa efek (*delisting*).

Kasus ini bermula ketika perusahaan mengalami masalah likuiditas dan gagal memenuhi kewajibannya terhadap kreditur serta investor. BEI sebagai otoritas bursa menemukan bahwa PT Hanson International tidak memberikan informasi yang transparan mengenai kondisi keuangannya. Keterlambatan dalam melaporkan laporan keuangan dan dugaan manipulasi informasi semakin memperburuk situasi. Hal ini bertentangan dengan prinsip keterbukaan (*disclosure*) yang diwajibkan bagi semua perusahaan terbuka agar investor dapat mengambil keputusan berdasarkan informasi yang akurat dan terkini.

OJK juga melakukan investigasi terhadap direksi PT Hanson International. Dalam penyelidikannya, OJK menemukan indikasi praktik bisnis yang tidak sehat, termasuk penghimpunan dana ilegal dan penggunaan dana yang tidak sesuai dengan kepentingan perusahaan serta pemegang saham. Akibatnya, OJK menjatuhkan sanksi kepada direksi perusahaan, termasuk pembekuan izin usaha serta larangan bagi beberapa pejabatnya untuk kembali beroperasi di pasar modal.

Kasus ini menjadi contoh nyata bagaimana peran BEI dan OJK dalam menegakkan standar *corporate governance* sangat krusial. Dengan adanya pengawasan yang ketat, regulator dapat mencegah penyalahgunaan wewenang oleh manajemen perusahaan yang dapat merugikan investor. BEI memastikan bahwa perusahaan yang terdaftar di bursa mematuhi aturan keterbukaan dan memiliki kondisi keuangan yang sehat, sementara OJK bertugas mengawasi kepatuhan terhadap regulasi yang lebih luas, termasuk aspek perlindungan investor dan stabilitas pasar keuangan.

Dampak dari kasus PT Hanson International juga menjadi peringatan bagi perusahaan lain untuk lebih disiplin dalam menerapkan prinsip tata kelola yang baik. Tanpa transparansi dan akuntabilitas yang memadai, perusahaan berisiko kehilangan kepercayaan investor, yang pada akhirnya dapat berdampak buruk terhadap kelangsungan bisnisnya. Dengan demikian, pengawasan yang dilakukan oleh BEI dan OJK tidak hanya bertujuan untuk menegakkan aturan, tetapi juga untuk memastikan bahwa pasar modal Indonesia tetap kredibel, stabil, dan mampu bersaing di tingkat global.

D. Hukum dan Etika dalam *Corporate Governance*

Corporate governance tidak hanya berlandaskan regulasi hukum yang mengikat, tetapi juga mencakup etika bisnis sebagai pedoman moral dalam menjalankan perusahaan. Hukum memberikan batasan yang jelas mengenai kewajiban dan hak para pemangku kepentingan, sementara etika berperan dalam membangun kepercayaan dan reputasi perusahaan di masyarakat. Kombinasi antara hukum dan etika dalam *corporate governance* menjadi faktor kunci dalam menciptakan keberlanjutan bisnis yang transparan, adil, dan bertanggung jawab.

1. Aspek Hukum dalam *Corporate Governance*

Corporate governance memiliki dasar hukum yang mengatur hubungan dan tanggung jawab perusahaan terhadap berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemegang saham, direksi, komisaris, karyawan, regulator, dan masyarakat. Regulasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa perusahaan beroperasi secara transparan, akuntabel, serta sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Setiap negara memiliki regulasi yang berbeda, namun secara umum, *corporate governance* berfokus pada keterbukaan informasi, perlindungan hak pemegang saham, serta pencegahan praktik bisnis yang tidak etis.

Di Indonesia, *corporate governance* diatur dalam berbagai peraturan hukum yang mengikat perusahaan. Salah satu regulasi utama adalah Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UU PT), yang mengatur struktur perusahaan, tugas serta tanggung jawab direksi dan komisaris, serta kewajiban perusahaan dalam menjaga transparansi dan melindungi hak pemegang saham minoritas. Selain itu, *corporate governance* juga diatur dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No. 21/POJK.04/2015, yang mewajibkan perusahaan publik menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG). POJK ini menekankan prinsip transparansi, akuntabilitas, independensi, serta tanggung jawab dalam operasional perusahaan.

Perusahaan publik juga harus mematuhi Kode Etik Pasar Modal, yang dikeluarkan oleh Bursa Efek Indonesia (BEI) dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Kode etik ini mengatur standar perilaku bagi perusahaan yang terdaftar di bursa, termasuk larangan terhadap insider trading dan manipulasi pasar. Tak hanya itu, *corporate governance* juga mencakup aspek perlindungan konsumen, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang No. 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen. Undang-undang ini mengharuskan perusahaan untuk memberikan informasi yang benar kepada konsumen dan melarang praktik bisnis yang merugikan masyarakat.

Di tingkat global, terdapat beberapa standar internasional yang menjadi acuan dalam *corporate governance*. Salah satunya adalah OECD *Principles of Corporate Governance* (2015), yang menekankan transparansi keuangan, perlindungan pemegang saham minoritas, serta peran dewan direksi dalam mengawasi manajemen. Di Amerika Serikat, *corporate governance* diperketat dengan adanya *Sarbanes-Oxley Act* (SOX) tahun 2002, yang disahkan setelah skandal besar seperti Enron

dan WorldCom. Undang-undang ini bertujuan untuk meningkatkan transparansi laporan keuangan serta mencegah kecurangan akuntansi.

2. Etika dalam *Corporate Governance*

Corporate governance juga harus berlandaskan pada prinsip etika bisnis agar perusahaan tidak hanya sekadar mematuhi regulasi, tetapi juga bertanggung jawab secara sosial. Etika dalam *corporate governance* mencerminkan nilai-nilai moral yang harus diterapkan dalam pengambilan keputusan bisnis guna menciptakan lingkungan usaha yang transparan, adil, dan berkelanjutan. Prinsip etika ini penting untuk menjaga kepercayaan pemangku kepentingan serta menghindari praktik bisnis yang merugikan perusahaan dan masyarakat.

Menurut Ferrell, Fraedrich, dan Ferrell (2021), terdapat beberapa prinsip utama etika dalam *corporate governance*. Kejujuran (*Honesty*) adalah prinsip mendasar yang mengharuskan perusahaan menyajikan informasi yang benar dan transparan kepada publik. Pemalsuan laporan keuangan atau manipulasi pasar merupakan pelanggaran serius terhadap prinsip ini. Keadilan (*Fairness*) menekankan perlakuan yang adil terhadap seluruh pemangku kepentingan, termasuk pemegang saham minoritas, karyawan, dan pelanggan. Konflik kepentingan yang dapat merugikan salah satu pihak harus dihindari. Selanjutnya, Tanggung Jawab (*Responsibility*) menuntut direksi dan manajemen untuk mempertimbangkan dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam setiap keputusan strategis perusahaan.

Prinsip lain yang tidak kalah penting adalah Transparansi (*Transparency*), yang memastikan bahwa semua keputusan perusahaan dapat dipertanggungjawabkan dan diaudit secara terbuka. Praktik bisnis yang tidak etis, seperti suap dan korupsi, harus dihindari demi menjaga integritas perusahaan. Terakhir, Akuntabilitas (*Accountability*) mengharuskan manajemen bertanggung jawab kepada dewan direksi dan pemegang saham, sehingga perusahaan dapat beroperasi dengan sistem pengawasan yang jelas dan efektif.

Ketidakpatuhan terhadap prinsip etika dalam *corporate governance* dapat menimbulkan skandal besar yang merusak reputasi perusahaan. Salah satu kasus terkenal adalah skandal Enron (2001), di mana perusahaan energi asal Amerika Serikat ini memanipulasi laporan keuangan untuk menutupi utang dan meningkatkan harga saham. Ketika skandal ini terungkap, Enron bangkrut dan menyebabkan ribuan

karyawan kehilangan pekerjaan. Kasus ini menjadi pemicu lahirnya *Sarbanes-Oxley Act*, yang memperketat regulasi transparansi keuangan bagi perusahaan publik.

Di sektor otomotif, Volkswagen Emissions Scandal (2015) menjadi contoh lain pelanggaran etika. Volkswagen diketahui menggunakan perangkat lunak ilegal untuk memanipulasi hasil uji emisi kendaraan. Akibatnya, perusahaan ini harus membayar denda miliaran dolar dan mengalami kerugian reputasi yang besar. Di Indonesia, kasus Jiwasraya (2019) menunjukkan dampak buruk dari pelanggaran etika dalam *corporate governance*. PT Asuransi Jiwasraya terbukti melakukan manipulasi laporan keuangan dan investasi berisiko tinggi, yang mengakibatkan gagal bayar klaim nasabah. Skandal ini menjadi salah satu kasus kejahatan korporasi terbesar di Indonesia dan mendapat tindakan tegas dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) serta Kejaksaan Agung.

3. Integrasi Hukum dan Etika dalam *Corporate Governance*

Pada *corporate governance*, hukum dan etika harus berjalan beriringan untuk memastikan bahwa perusahaan tidak hanya sekadar mematuhi regulasi, tetapi juga bertindak dengan tanggung jawab moral. Hukum memberikan batasan yang jelas mengenai kewajiban perusahaan terhadap pemegang saham, direksi, komisaris, karyawan, serta pihak eksternal seperti regulator dan masyarakat. Namun, kepatuhan terhadap hukum saja sering kali belum cukup untuk mencegah praktik bisnis yang merugikan pemangku kepentingan. Terdapat celah dalam regulasi yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan yang tidak memiliki komitmen etis, sehingga pendekatan berbasis etika menjadi sangat penting dalam menjaga integritas bisnis.

Etika dalam *corporate governance* berfungsi sebagai panduan moral yang lebih luas dan mencerminkan nilai-nilai yang lebih tinggi daripada sekadar kepatuhan terhadap hukum. Prinsip-prinsip seperti kejujuran, transparansi, akuntabilitas, keadilan, dan tanggung jawab harus diterapkan dalam semua aspek pengambilan keputusan perusahaan. Dengan mengedepankan etika, perusahaan dapat membangun kepercayaan jangka panjang dengan pelanggan, investor, dan masyarakat. Tanpa landasan etika yang kuat, perusahaan tetap berisiko mengalami skandal meskipun telah mematuhi peraturan hukum yang berlaku.

Integrasi antara hukum dan etika dalam *corporate governance* dapat meningkatkan kredibilitas perusahaan dan mengurangi risiko terjadinya skandal bisnis yang dapat merugikan pemangku kepentingan. Contoh nyata adalah skandal Enron (2001) dan Volkswagen Emissions Scandal (2015), di mana kedua perusahaan tersebut mematuhi regulasi di atas kertas tetapi tetap melakukan praktik bisnis yang tidak etis. Akibatnya, mengalami kejatuhan besar yang tidak hanya merugikan finansial tetapi juga menghancurkan reputasinya. Jika hukum dan etika diterapkan secara bersamaan, kasus-kasus semacam ini dapat dicegah sejak awal melalui kebijakan internal yang lebih ketat dan pengawasan yang lebih transparan.

E. Studi Kasus: Implementasi *Corporate Governance* di Perusahaan Publik

Implementasi *corporate governance* di perusahaan publik sangat penting untuk memastikan transparansi, akuntabilitas, dan perlindungan terhadap pemegang saham. Banyak perusahaan publik yang menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) untuk meningkatkan kepercayaan investor dan menjaga keberlanjutan bisnis. Studi kasus berikut akan membahas bagaimana *corporate governance* diterapkan di beberapa perusahaan publik, baik yang sukses maupun yang menghadapi tantangan.

1. Studi Kasus: Telkom Indonesia (TLKM)

Telkom Indonesia (TLKM) merupakan perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia yang telah menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) secara komprehensif. Sebagai perusahaan yang mayoritas sahamnya dimiliki oleh pemerintah Indonesia (52,09%), Telkom memiliki tanggung jawab besar dalam menjalankan tata kelola perusahaan yang transparan, akuntabel, dan bertanggung jawab. Struktur *corporate governance* di Telkom Indonesia mengacu pada Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, yang mengatur adanya Dewan Komisaris dan Direksi untuk memastikan pengelolaan perusahaan berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Selain itu, Telkom juga memiliki berbagai komite independen, seperti Komite Audit, Komite Nominasi dan Remunerasi, serta Komite Manajemen Risiko, yang bertugas mengawasi operasional

dan kebijakan strategis perusahaan agar tetap selaras dengan prinsip tata kelola yang baik.

Sebagai perusahaan publik yang sahamnya juga dimiliki oleh investor asing dan domestik, Telkom Indonesia menerapkan prinsip-prinsip utama GCG guna menjaga kepercayaan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Prinsip transparansi diwujudkan melalui publikasi laporan keuangan secara berkala yang telah diaudit oleh auditor independen, memastikan bahwa informasi mengenai kinerja perusahaan dapat diakses secara terbuka. Dari sisi akuntabilitas, Telkom memiliki sistem pengawasan internal yang kuat dengan melibatkan komite independen dalam proses pengambilan keputusan strategis. Selain itu, prinsip tanggung jawab tercermin dalam berbagai program keberlanjutan yang dijalankan oleh perusahaan, seperti inisiatif digitalisasi bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) serta keterlibatan dalam proyek lingkungan untuk mendukung pembangunan yang berkelanjutan.

Implementasi *corporate governance* yang baik telah memberikan dampak positif bagi Telkom Indonesia. Pada tahun 2022, perusahaan memperoleh skor tinggi dalam ASEAN *Corporate Governance* Scorecard, yang menunjukkan bahwa praktik tata kelola yang diterapkan telah memenuhi standar internasional. Kepercayaan investor juga semakin meningkat, terlihat dari stabilnya harga saham TLKM di Bursa Efek Indonesia (BEI) meskipun menghadapi tantangan ekonomi global. Selain itu, Telkom mendapat penghargaan dari *Institute of Corporate Directors* (ICD) Indonesia atas komitmennya dalam menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik.

2. Studi Kasus: PT Bank Central Asia Tbk (BBCA)

PT Bank Central Asia Tbk (BCA) merupakan bank swasta terbesar di Indonesia yang dikenal dengan penerapan *corporate governance* yang berstandar tinggi. Sebagai institusi keuangan yang memiliki peran penting dalam perekonomian nasional, BCA memastikan bahwa struktur tata kelola perusahaan dirancang untuk melindungi kepentingan seluruh pemangku kepentingan, termasuk pemegang saham minoritas. Dewan Komisaris dan Direksi BCA terdiri dari individu-individu independen yang bertugas menjaga keseimbangan dalam pengambilan keputusan strategis, memastikan bahwa kebijakan perusahaan tidak hanya menguntungkan pemegang saham mayoritas

tetapi juga memperhatikan prinsip keadilan. Selain itu, keberadaan Komite Audit dan Komite Manajemen Risiko berfungsi untuk memastikan bahwa operasional BCA tetap patuh terhadap regulasi yang ditetapkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Bank Indonesia (BI). Untuk meningkatkan kepercayaan publik, BCA juga memiliki kebijakan ketat terkait transparansi keuangan, anti-korupsi, serta perlindungan data nasabah, yang semakin memperkuat integritas perusahaan dalam menjalankan bisnisnya.

Pada implementasi *corporate governance*, BCA mengedepankan beberapa prinsip utama. Transparansi menjadi aspek penting, di mana perusahaan secara konsisten menyajikan laporan keuangan yang telah diaudit sesuai dengan *International Financial Reporting Standards* (IFRS). Hal ini memungkinkan investor dan pemangku kepentingan lainnya untuk mendapatkan informasi yang akurat mengenai kondisi keuangan perusahaan. Dari sisi akuntabilitas, BCA memiliki sistem pengawasan internal yang kuat dengan regulasi ketat dari OJK, memastikan bahwa seluruh kebijakan dan praktik bisnis dijalankan sesuai dengan standar yang berlaku. Selain itu, prinsip independensi diterapkan melalui komposisi Komisaris Independen yang mencapai lebih dari 50%, memastikan bahwa keputusan strategis perusahaan tidak hanya menguntungkan kelompok tertentu tetapi mempertimbangkan kepentingan semua pihak.

Keberhasilan BCA dalam menerapkan tata kelola perusahaan yang baik terlihat dari berbagai pengakuan yang telah diterima. Pada tahun 2023, BCA memperoleh peringkat tinggi dalam *Corporate Governance Perception Index* (CGPI), yang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki reputasi yang kuat dalam menjalankan prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Selain itu, BCA juga mendapatkan penghargaan Best Bank for *Corporate governance* in Indonesia dari Asia Money pada tahun 2022, menegaskan posisinya sebagai salah satu bank dengan praktik tata kelola terbaik di kawasan Asia. Kepercayaan investor terhadap BCA juga terus meningkat, tercermin dari stabilitas dan kenaikan harga saham BBCA di pasar modal Indonesia.

3. Studi Kasus: Skandal Jiwasraya – Kegagalan *Corporate governance*

Kasus PT Asuransi Jiwasraya (Persero) menjadi salah satu contoh nyata dari kegagalan *corporate governance* yang berakibat pada

kerugian negara yang sangat besar. Jiwasraya, sebagai perusahaan asuransi milik negara, gagal menerapkan prinsip tata kelola yang baik, yang pada akhirnya menimbulkan skandal finansial yang merugikan berbagai pihak, terutama pemegang polis dan pemerintah. Salah satu permasalahan utama dalam *corporate governance* di Jiwasraya adalah adanya manipulasi laporan keuangan yang dilakukan untuk menciptakan ilusi keuntungan yang sebenarnya tidak ada. Laporan keuangan yang disajikan tidak mencerminkan kondisi keuangan perusahaan yang sesungguhnya, sehingga menutupi adanya kerugian besar akibat pengelolaan investasi yang berisiko tinggi. Selain itu, investasi yang dilakukan tidak transparan dan cenderung spekulatif, tanpa adanya pengungkapan yang memadai kepada pemegang polis. Kurangnya pengawasan internal juga memperburuk situasi, di mana kelemahan dalam sistem pengendalian internal memungkinkan terjadinya penyelewengan dana, termasuk praktik korupsi dan penggelapan aset.

Dampak dari skandal Jiwasraya sangat luas dan merugikan banyak pihak. Salah satu akibat paling signifikan adalah kerugian negara yang mencapai Rp 16,81 triliun, terutama akibat gagal bayar polis nasabah yang telah mempercayakan dananya kepada Jiwasraya. Kejadian ini juga menyebabkan krisis kepercayaan di industri asuransi, terutama terhadap perusahaan asuransi milik negara (BUMN). Masyarakat dan investor menjadi lebih waspada terhadap kemungkinan adanya praktik serupa di perusahaan lain. Untuk mengatasi dampak dari skandal ini, pemerintah harus turun tangan dengan membentuk *Indonesia Financial Group* (IFG) sebagai langkah penyelamatan untuk menata kembali perusahaan dan memastikan nasabah tetap mendapatkan haknya.

Kasus Jiwasraya memberikan banyak pelajaran penting dalam penerapan *corporate governance*. Salah satu pelajaran utama adalah pentingnya transparansi dan pengawasan ketat dalam pengelolaan keuangan perusahaan publik. Regulasi dan pengawasan dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) serta Bursa Efek Indonesia (BEI) perlu diperkuat untuk mencegah skandal serupa terjadi di masa depan. Selain itu, peran Dewan Komisaris Independen harus lebih aktif dalam mengawasi direksi, sehingga penyalahgunaan kekuasaan dapat dicegah sejak dini. Dengan adanya reformasi dan penguatan regulasi, diharapkan perusahaan-perusahaan di sektor keuangan, khususnya asuransi, dapat menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) secara lebih

efektif, sehingga kepercayaan publik dapat dipulihkan dan kejadian serupa tidak terulang di masa mendatang.

F. Soal Latihan

1. Jelaskan regulasi utama yang mengatur praktik *corporate governance* di Indonesia. Bagaimana peran Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan peraturan BEI dalam mengarahkan tata kelola perusahaan publik?
2. Bandingkan pedoman *corporate governance* dari OECD dan IFC. Apa prinsip-prinsip utama yang ditekankan dalam masing-masing pedoman, dan bagaimana penerapannya dapat memperkuat praktik tata kelola perusahaan secara internasional?
3. Uraikan peran Bursa Efek dan otoritas keuangan dalam melakukan pengawasan terhadap penerapan *corporate governance*. Mengapa pengawasan eksternal ini penting untuk mencegah kegagalan tata kelola?
4. Jelaskan keterkaitan antara hukum dan etika dalam praktik *corporate governance*. Mengapa kepatuhan hukum saja tidak cukup tanpa integritas dan etika dalam pengambilan keputusan bisnis?
5. Pilih satu perusahaan publik di Indonesia dan analisis bagaimana perusahaan tersebut mengimplementasikan prinsip-prinsip *corporate governance*. Apa saja kekuatan dan tantangan yang dihadapi perusahaan dalam proses tersebut?



BAB V

TRANSPARANSI DAN AKUNTABILITAS DALAM *CORPORATE GOVERNANCE*

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan konsep transparansi dalam bisnis, memahami pelaporan keuangan dan audit eksternal, memahami akuntabilitas dewan direksi dan manajemen, memahami *whistleblowing* dan proteksi terhadap pelapor, serta memahami studi kasus: perusahaan dengan praktik transparansi yang baik. Sehingga pembaca dapat menarik pelajaran nyata tentang bagaimana transparansi dan akuntabilitas menjadi fondasi utama bagi keberlangsungan dan kepercayaan publik terhadap perusahaan.

Materi Pembelajaran

- Konsep Transparansi dalam Bisnis
- Pelaporan Keuangan dan Audit Eksternal
- Akuntabilitas Dewan Direksi dan Manajemen
- *Whistleblowing* dan Proteksi terhadap Pelapor
- Studi Kasus: Perusahaan dengan Praktik Transparansi yang Baik
- Soal Latihan

A. Konsep Transparansi dalam Bisnis

Transparansi dalam bisnis adalah prinsip yang mengharuskan perusahaan untuk menyediakan informasi yang jelas, akurat, dan dapat diakses oleh pemangku kepentingan. Transparansi bukan hanya sekadar keterbukaan dalam pelaporan keuangan, tetapi juga mencakup komunikasi strategis, kebijakan internal, serta pengungkapan risiko dan kinerja perusahaan (OECD, 2023). Menurut Bushman *et al.* (2022),

transparansi dalam *corporate governance* bertujuan untuk mengurangi asimetri informasi antara manajemen dan pemegang saham. Hal ini memungkinkan investor dan pemangku kepentingan lainnya untuk membuat keputusan yang lebih rasional berdasarkan data yang tersedia. Selain itu, transparansi membantu dalam pencegahan praktik korupsi, meningkatkan kepercayaan publik, serta memperkuat stabilitas pasar keuangan (García-Torea *et al.*, 2022). Dalam praktiknya, perusahaan yang menerapkan transparansi dengan baik biasanya memiliki kebijakan yang mencakup:

1. Pengungkapan Informasi Keuangan dan Non-Keuangan

Di dunia bisnis modern, pengungkapan informasi keuangan dan non-keuangan menjadi aspek krusial dalam memastikan transparansi dan akuntabilitas perusahaan. Perusahaan yang menerapkan tata kelola yang baik wajib menyajikan laporan yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan kepada pemangku kepentingan. Informasi keuangan yang diungkapkan dalam laporan tahunan mencakup laporan laba rugi, neraca keuangan, arus kas, dan perubahan ekuitas yang disusun sesuai dengan standar internasional seperti *International Financial Reporting Standards* (IFRS). Standar ini memastikan bahwa laporan keuangan dapat dibandingkan secara global dan memberikan gambaran yang akurat tentang kondisi finansial perusahaan.

Perusahaan juga diwajibkan untuk mengungkapkan informasi non-keuangan, yang mencakup aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola (*Environmental, Social, and Governance/ESG*). Hal ini umumnya disajikan dalam laporan keberlanjutan yang merinci strategi keberlanjutan perusahaan, dampak operasional terhadap lingkungan, serta kebijakan terkait tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Pengungkapan informasi non-keuangan menjadi semakin penting karena banyak investor dan pemangku kepentingan lainnya mulai mempertimbangkan faktor ESG dalam pengambilan keputusan investasi.

Perusahaan yang berkomitmen terhadap *Good Corporate Governance* (GCG) juga diwajibkan untuk mengungkapkan strategi bisnis dan kebijakan perusahaan secara transparan. Pengungkapan ini meliputi rencana jangka panjang perusahaan, strategi pertumbuhan, kebijakan remunerasi manajemen, serta mekanisme manajemen risiko yang diterapkan. Standar yang digunakan dalam pengungkapan ini sering kali merujuk pada OECD *Principles of Corporate Governance*

(OECD, 2023), yang menekankan pentingnya transparansi, akuntabilitas, dan perlindungan terhadap hak pemegang saham serta pemangku kepentingan lainnya.

2. Keterbukaan dalam Pengambilan Keputusan

Keterbukaan dalam pengambilan keputusan merupakan prinsip fundamental dalam *Good Corporate Governance* (GCG) yang memastikan bahwa pemegang saham dan pemangku kepentingan memiliki akses terhadap informasi mengenai bagaimana perusahaan membuat keputusan strategis. Prinsip ini bertujuan untuk menciptakan transparansi, akuntabilitas, dan kepercayaan dalam pengelolaan perusahaan, terutama dalam menghadapi risiko dan peluang bisnis. Menurut Aguilera *et al.* (2023), perusahaan yang terbuka dalam proses pengambilan keputusan cenderung lebih dipercaya oleh investor dan publik karena dapat memahami arah kebijakan serta strategi yang dijalankan.

Pada praktiknya, keterbukaan ini diwujudkan melalui laporan tahunan, laporan keberlanjutan, serta komunikasi yang jelas dengan pemegang saham. Perusahaan wajib mengungkapkan mekanisme pengambilan keputusan, termasuk siapa yang terlibat, bagaimana keputusan dibuat, serta dasar pertimbangan yang digunakan. Selain itu, informasi mengenai risiko dan peluang yang dihadapi perusahaan juga harus disampaikan secara terbuka agar pemegang saham dan pemangku kepentingan dapat menilai potensi dampaknya terhadap kinerja bisnis.

Salah satu bentuk keterbukaan dalam pengambilan keputusan adalah Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), di mana pemegang saham memiliki hak untuk memperoleh informasi yang relevan dan menyampaikan pendapat mengenai kebijakan strategis perusahaan. Selain itu, Dewan Komisaris dan Direksi berperan dalam memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil telah melalui proses evaluasi yang matang dan mempertimbangkan kepentingan seluruh pemangku kepentingan. Keberadaan Komite Audit, Komite Manajemen Risiko, serta Komite Nominasi dan Remunerasi juga membantu meningkatkan transparansi dengan melakukan pengawasan terhadap keputusan-keputusan penting dalam perusahaan. Lebih lanjut, banyak perusahaan modern mulai memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan keterbukaan, seperti melalui portal investor, web resmi perusahaan, dan laporan berkala yang dapat diakses oleh publik. Dengan adanya akses

yang lebih luas terhadap informasi, pemegang saham dan pemangku kepentingan dapat lebih aktif dalam memberikan masukan dan mengawasi jalannya perusahaan.

3. Komitmen terhadap Tata Kelola yang Baik

Komitmen terhadap *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan elemen krusial dalam memastikan bahwa perusahaan dikelola secara transparan, akuntabel, dan berkelanjutan. Perusahaan yang memiliki tata kelola yang baik tidak hanya berfokus pada kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga berupaya membangun kepercayaan pemangku kepentingan melalui mekanisme pengawasan yang ketat dan pengambilan keputusan yang etis. Menurut DeFond & Zhang (2022), perusahaan yang transparan biasanya memiliki sistem pengawasan internal yang kuat, termasuk melalui audit internal dan eksternal, serta struktur dewan direksi yang independen untuk memastikan akuntabilitas dalam pengelolaan perusahaan.

Salah satu pilar utama dalam tata kelola yang baik adalah audit internal, yang berfungsi untuk mengidentifikasi dan mencegah potensi penyimpangan dalam operasional perusahaan. Audit internal ini dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa setiap kebijakan dan keputusan yang diambil sesuai dengan standar yang berlaku dan tidak merugikan pemegang saham atau pemangku kepentingan lainnya. Selain itu, perusahaan juga wajib melakukan audit eksternal oleh pihak independen untuk memberikan penilaian objektif terhadap laporan keuangan dan tata kelola perusahaan. Transparansi dalam pelaporan keuangan ini sangat penting untuk menjaga kepercayaan investor dan memastikan tidak adanya manipulasi data yang dapat merugikan publik.

Perusahaan dengan tata kelola yang baik juga memiliki dewan direksi yang independen, yang berperan dalam mengawasi kebijakan strategis dan memastikan bahwa keputusan yang diambil tidak hanya menguntungkan segelintir pihak. Independensi dalam dewan direksi memungkinkan perusahaan untuk menghindari konflik kepentingan dan memastikan bahwa keputusan yang dibuat mempertimbangkan aspek keberlanjutan, etika, serta kepentingan jangka panjang perusahaan dan pemangku kepentingan. Perusahaan yang berkomitmen terhadap tata kelola yang baik juga sering kali menerapkan kode etik dan pedoman perilaku bisnis, yang memberikan standar moral bagi seluruh karyawan dan manajemen dalam menjalankan operasional perusahaan. Selain itu,

juga memiliki kebijakan transparansi dalam memberikan informasi kepada pemegang saham, seperti melalui laporan tahunan dan keterbukaan dalam pengambilan keputusan.

4. Komunikasi yang Efektif dengan Pemangku Kepentingan

Komunikasi yang efektif dengan pemangku kepentingan merupakan aspek penting dalam memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam tata kelola perusahaan. Transparansi tidak hanya terbatas pada pengungkapan laporan keuangan, tetapi juga mencakup komunikasi yang jujur dan terbuka dengan berbagai pihak yang memiliki kepentingan terhadap perusahaan, seperti investor, pelanggan, karyawan, dan masyarakat luas. Menurut Larcker & Tayan (2023), komunikasi yang baik dapat dilakukan melalui berbagai media, termasuk laporan tahunan, konferensi pemegang saham, serta publikasi berkala mengenai kebijakan dan strategi perusahaan.

Bagi investor, komunikasi yang jelas dan transparan sangat penting dalam membangun kepercayaan dan mendukung keputusan investasi. Perusahaan yang secara rutin menerbitkan laporan keuangan yang terperinci, melakukan presentasi kinerja tahunan, serta mengadakan konferensi pemegang saham akan lebih dipercaya oleh pasar. Selain itu, keterbukaan terhadap risiko dan tantangan bisnis juga menjadi bagian dari komunikasi yang efektif, karena membantu investor memahami prospek perusahaan secara lebih realistis. Bagi pelanggan, komunikasi yang baik mencerminkan komitmen perusahaan terhadap kualitas produk dan layanan. Perusahaan yang memberikan informasi yang jelas mengenai produk, kebijakan harga, dan layanan purna jual akan lebih dihargai oleh konsumennya. Selain itu, transparansi dalam menangani keluhan pelanggan juga menjadi faktor kunci dalam menjaga loyalitas dan reputasi merek.

Di sisi internal, komunikasi yang terbuka dengan karyawan berperan penting dalam membangun budaya kerja yang positif. Karyawan yang memahami visi, misi, serta tujuan perusahaan cenderung lebih termotivasi dan memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan kebijakan komunikasi internal yang efektif, seperti melalui rapat rutin, buletin perusahaan, serta sistem umpan balik yang memungkinkan karyawan untuk menyampaikan ide atau kekhawatiran secara langsung. Selain itu, perusahaan juga perlu memperhatikan komunikasi dengan masyarakat

luas, terutama dalam hal dampak sosial dan lingkungan dari operasional bisnisnya. Publikasi berkala mengenai tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dan program keberlanjutan dapat meningkatkan citra perusahaan dan memperkuat hubungan dengan komunitas sekitar.

B. Pelaporan Keuangan dan Audit Eksternal

Pelaporan keuangan dan audit eksternal merupakan elemen kunci dalam *corporate governance* yang memastikan akurasi, keandalan, dan transparansi informasi keuangan perusahaan. Pelaporan keuangan adalah proses penyampaian informasi keuangan perusahaan kepada pemegang saham, investor, regulator, dan pemangku kepentingan lainnya, sedangkan audit eksternal berfungsi untuk menguji kewajaran laporan keuangan tersebut secara independen (DeFond & Zhang, 2022).

1. Pelaporan Keuangan dalam *Corporate Governance*

Pelaporan keuangan merupakan elemen krusial dalam tata kelola perusahaan (*corporate governance*) yang bertujuan untuk memastikan transparansi, akuntabilitas, dan keterpercayaan dalam operasional bisnis. Laporan keuangan yang disusun dengan baik harus mengikuti standar akuntansi yang berlaku, seperti *International Financial Reporting Standards* (IFRS) dan *Generally Accepted Accounting Principles* (GAAP), guna memastikan konsistensi dan keterbandingan informasi keuangan antarperusahaan serta lintas industri. Menurut Bushman *et al.* (2022), laporan keuangan yang transparan berperan penting dalam membantu investor membuat keputusan yang lebih rasional serta meningkatkan kepercayaan pasar terhadap perusahaan.

Pada praktiknya, pelaporan keuangan terdiri dari beberapa komponen utama yang memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi keuangan perusahaan. Laporan laba rugi adalah salah satu dokumen utama yang menggambarkan kinerja keuangan perusahaan dalam suatu periode tertentu, dengan menampilkan pendapatan, biaya, dan laba bersih. Selanjutnya, laporan neraca menyajikan posisi keuangan perusahaan, termasuk total aset yang dimiliki, kewajiban yang harus dibayarkan, serta ekuitas pemegang saham. Informasi ini sangat penting bagi investor dan kreditor dalam menilai stabilitas dan solvabilitas perusahaan.

Laporan arus kas berfungsi untuk menunjukkan bagaimana perusahaan mengelola aliran kas masuk dan keluar dalam kegiatan operasional, investasi, dan pendanaan. Laporan ini memberikan wawasan mengenai likuiditas perusahaan dan kemampuannya dalam memenuhi kewajiban jangka pendek. Untuk melengkapi transparansi keuangan, perusahaan juga menyertakan catatan atas laporan keuangan, yang berisi informasi tambahan guna menjelaskan angka-angka dalam laporan utama, termasuk metode akuntansi yang digunakan, kebijakan keuangan, serta potensi risiko yang dihadapi perusahaan.

Pentingnya transparansi dalam pelaporan keuangan tidak hanya berkaitan dengan kepentingan investor, tetapi juga berperan dalam menjaga kepercayaan pemegang saham, regulator, dan masyarakat luas. Dengan pelaporan yang jelas dan akurat, pemegang saham dapat menilai kondisi keuangan perusahaan secara objektif, sementara regulator seperti Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Bursa Efek Indonesia (BEI) dapat memastikan bahwa perusahaan menjalankan bisnisnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

2. Peran Audit Eksternal

Audit eksternal merupakan salah satu mekanisme penting dalam *corporate governance*, yang bertujuan untuk memastikan integritas dan transparansi laporan keuangan perusahaan. Proses ini dilakukan oleh auditor independen dari pihak ketiga, seperti firma audit yang terdaftar dalam *Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)* atau *International Federation of Accountants (IFAC)*, guna menilai apakah laporan keuangan perusahaan telah disusun sesuai dengan standar akuntansi dan regulasi yang berlaku. Menurut Aguilera *et al.* (2023), audit eksternal berfungsi sebagai pengawasan independen yang membantu meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap tata kelola perusahaan.

Salah satu manfaat utama audit eksternal adalah mengurangi risiko fraud dan manipulasi keuangan. Dengan melakukan pemeriksaan mendalam terhadap laporan keuangan, auditor eksternal dapat mendeteksi ketidaksesuaian atau praktik akuntansi yang mencurigakan, sehingga mencegah terjadinya kecurangan yang dapat merugikan pemegang saham dan masyarakat luas. Selain itu, audit eksternal juga meningkatkan akuntabilitas manajemen, karena manajemen harus menyusun laporan keuangan yang transparan dan dapat

dipertanggungjawabkan di hadapan auditor independen. Dengan adanya mekanisme ini, manajemen memiliki insentif lebih besar untuk memastikan bahwa laporan keuangan yang diterbitkan telah sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku.

Dari perspektif investor, keberadaan audit eksternal memperkuat kepercayaan terhadap laporan keuangan perusahaan. Hasil audit yang independen dapat menjadi dasar bagi investor dan pemegang saham dalam mengambil keputusan investasi yang lebih rasional. Menurut García-Torea *et al.* (2022), perusahaan yang memiliki laporan keuangan yang telah diaudit oleh firma independen cenderung lebih dipercaya oleh pasar dan memiliki akses lebih mudah terhadap pendanaan dari investor maupun lembaga keuangan.

3. Tantangan dalam Pelaporan Keuangan dan Audit Eksternal

Meskipun pelaporan keuangan dan audit eksternal memiliki peran krusial dalam menjaga transparansi dan akuntabilitas perusahaan, masih terdapat berbagai tantangan yang dapat menghambat efektivitasnya. Salah satu tantangan utama adalah tekanan manajemen untuk memanipulasi laporan keuangan demi meningkatkan citra perusahaan di mata investor. Manajemen sering kali berada di bawah tekanan untuk menunjukkan kinerja keuangan yang positif, terutama bagi perusahaan yang terdaftar di bursa saham. Dalam beberapa kasus, tekanan ini dapat mendorong praktik-praktik akuntansi yang tidak etis, seperti penggelembungan pendapatan atau menyembunyikan utang, yang pada akhirnya dapat menyesatkan investor dan pemangku kepentingan lainnya.

Ketergantungan auditor terhadap klien juga menjadi tantangan besar dalam audit eksternal. Auditor yang memiliki hubungan jangka panjang dengan suatu perusahaan dapat mengalami konflik kepentingan yang mengurangi independensi dan objektivitas dalam melakukan audit. Hal ini dapat menyebabkan hasil audit yang tidak sepenuhnya mencerminkan kondisi keuangan perusahaan yang sebenarnya. Beberapa skandal keuangan besar, seperti Enron dan WorldCom, menunjukkan bagaimana hubungan yang terlalu dekat antara auditor dan klien dapat berujung pada kegagalan audit yang merugikan banyak pihak. Oleh karena itu, banyak negara telah menetapkan regulasi yang membatasi masa kerja auditor dengan klien tertentu untuk menjaga independensi dalam audit eksternal.

Tantangan lainnya adalah kompleksitas regulasi keuangan yang terus berkembang, yang menuntut perusahaan dan auditor untuk terus beradaptasi dengan aturan yang lebih ketat. Perubahan dalam standar akuntansi, seperti *International Financial Reporting Standards* (IFRS) dan *Generally Accepted Accounting Principles* (GAAP), sering kali memerlukan penyesuaian dalam proses pelaporan keuangan. Selain itu, regulasi tambahan seperti *Sarbanes-Oxley Act* (SOX) di Amerika Serikat juga memperketat pengawasan terhadap pelaporan keuangan dan audit eksternal guna mencegah manipulasi laporan keuangan. Namun, kepatuhan terhadap regulasi ini sering kali membutuhkan sumber daya yang besar dan dapat menjadi beban tambahan bagi perusahaan, terutama bagi perusahaan kecil dan menengah.

Untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan peningkatan pengawasan dari regulator, penegakan standar audit yang lebih ketat, serta penerapan teknologi dalam proses audit untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi. Selain itu, peran dewan komisaris dan komite audit dalam memastikan independensi auditor juga menjadi faktor penting dalam menjaga integritas pelaporan keuangan dan audit eksternal. Dengan demikian, meskipun tantangan dalam pelaporan keuangan dan audit eksternal cukup kompleks, langkah-langkah yang tepat dapat membantu menciptakan sistem tata kelola perusahaan yang lebih kuat dan terpercaya.

C. Akuntabilitas Dewan Direksi dan Manajemen

Akuntabilitas merupakan salah satu pilar utama dalam *corporate governance*, yang memastikan bahwa dewan direksi dan manajemen bertanggung jawab atas pengelolaan perusahaan dan kepentingan para pemegang saham serta pemangku kepentingan lainnya. Akuntabilitas mencakup pengawasan, transparansi, serta mekanisme pengambilan keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan hukum dan etika bisnis (Adams, 2022).

1. Peran dan Tanggung Jawab Dewan Direksi

Dewan direksi berperan sentral dalam tata kelola perusahaan dengan menetapkan strategi, mengawasi manajemen, dan memastikan kepatuhan terhadap regulasi serta standar etika bisnis. Menurut *OECD Corporate Governance Principles* (2023), dewan direksi bertanggung

jawab untuk menjaga keseimbangan antara kepentingan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemegang saham, karyawan, dan masyarakat luas. Salah satu tugas utama dewan direksi adalah menetapkan visi dan strategi perusahaan. Dewan harus mengarahkan kebijakan strategis dan memastikan bahwa rencana bisnis yang disusun oleh manajemen selaras dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Keputusan strategis ini mencakup ekspansi bisnis, investasi, inovasi, serta kebijakan keberlanjutan yang dapat memberikan nilai tambah bagi pemegang saham.

Dewan direksi juga memiliki peran penting dalam pengawasan manajemen. Dewan harus secara aktif memantau kinerja eksekutif, mengevaluasi efektivitas kebijakan yang diterapkan, serta memastikan bahwa perusahaan beroperasi sesuai dengan prinsip tata kelola yang baik. Pengawasan ini mencakup kepatuhan terhadap regulasi hukum dan standar etika bisnis agar perusahaan tetap berjalan secara transparan dan akuntabel. Salah satu mekanisme yang digunakan adalah pembentukan komite audit dan komite remunerasi, yang bertugas untuk meninjau laporan keuangan serta mengawasi kebijakan kompensasi eksekutif agar tetap adil dan sesuai dengan kinerja perusahaan.

Tanggung jawab lain yang tidak kalah penting adalah pengelolaan risiko, di mana dewan direksi harus dapat mengidentifikasi serta mengantisipasi potensi risiko operasional, keuangan, maupun hukum yang dapat mempengaruhi stabilitas perusahaan. Dewan harus memastikan bahwa perusahaan memiliki sistem pengelolaan risiko yang efektif dan mampu mengambil langkah mitigasi yang tepat guna meminimalisir dampak negatif terhadap bisnis. Dengan adanya pengawasan risiko yang baik, perusahaan dapat menghindari skandal keuangan, konflik hukum, maupun ketidakstabilan operasional yang dapat merugikan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya.

Dewan direksi juga bertanggung jawab dalam menjaga transparansi dan pengungkapan informasi, harus memastikan bahwa laporan keuangan dan laporan tahunan perusahaan dibuat secara akurat dan terbuka agar pemegang saham serta regulator memiliki gambaran yang jelas mengenai kondisi perusahaan. Transparansi yang baik dapat meningkatkan kepercayaan investor dan memperkuat reputasi perusahaan di pasar global.

2. Peran dan Akuntabilitas Manajemen

Manajemen, yang dipimpin oleh CEO dan tim eksekutif, memiliki tanggung jawab utama dalam menjalankan strategi bisnis yang telah ditetapkan oleh dewan direksi serta memastikan operasional perusahaan berjalan secara efektif dan efisien. Akuntabilitas manajemen menjadi faktor kunci dalam menjaga kepercayaan pemegang saham dan pemangku kepentingan, karena bertanggung jawab atas implementasi kebijakan yang berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan. Salah satu aspek utama dalam akuntabilitas ini adalah pelaksanaan strategi bisnis yang harus selaras dengan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Tim eksekutif harus mampu menerjemahkan visi strategis perusahaan menjadi langkah-langkah konkret yang dapat meningkatkan profitabilitas, daya saing, dan keberlanjutan bisnis.

Pelaporan keuangan yang akurat juga menjadi tanggung jawab penting manajemen. Laporan keuangan harus mencerminkan kondisi keuangan perusahaan secara transparan dan sesuai dengan standar akuntansi seperti *International Financial Reporting Standards* (IFRS) atau *Generally Accepted Accounting Principles* (GAAP). Akurasi dalam pelaporan keuangan memastikan bahwa investor dan regulator dapat menilai kinerja perusahaan secara objektif. Manipulasi laporan keuangan atau praktik akuntansi yang tidak transparan dapat berujung pada skandal keuangan yang merusak reputasi perusahaan dan menyebabkan hilangnya kepercayaan pasar.

Kepatuhan terhadap regulasi dan kebijakan internal menjadi aspek krusial dalam memastikan bahwa perusahaan beroperasi secara legal dan etis. Manajemen bertanggung jawab untuk memastikan bahwa setiap keputusan bisnis mematuhi aturan hukum yang berlaku serta menghindari praktik bisnis yang tidak etis atau ilegal. Misalnya, kepatuhan terhadap regulasi anti-korupsi, perlindungan konsumen, serta standar lingkungan dan sosial harus menjadi prioritas utama dalam pengelolaan perusahaan. Pelanggaran terhadap regulasi ini tidak hanya dapat berujung pada sanksi hukum tetapi juga dapat menciptakan dampak negatif terhadap citra perusahaan.

3. Mekanisme untuk Meningkatkan Akuntabilitas

Untuk memastikan akuntabilitas dewan direksi dan manajemen berjalan secara efektif, perusahaan perlu menerapkan berbagai

mekanisme yang dapat meningkatkan transparansi dan pengawasan. Salah satu mekanisme utama adalah komite audit, yang bertanggung jawab dalam mengawasi pelaporan keuangan dan memastikan bahwa audit dilakukan secara independen dan objektif. Komite audit biasanya terdiri dari anggota dewan direksi yang independen dan memiliki keahlian di bidang keuangan serta akuntansi. Keberadaan komite ini sangat penting untuk memastikan bahwa laporan keuangan sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku dan tidak ada manipulasi data yang dapat merugikan pemegang saham serta pemangku kepentingan lainnya.

Perusahaan juga perlu menerapkan remunerasi berbasis kinerja sebagai bentuk insentif bagi eksekutif. Sistem ini dirancang agar kompensasi manajemen didasarkan pada pencapaian target yang objektif dan terukur, seperti pertumbuhan laba, peningkatan nilai saham, atau pencapaian strategi jangka panjang. Dengan demikian, para eksekutif memiliki motivasi yang lebih besar untuk mengelola perusahaan dengan baik dan bertindak sesuai dengan kepentingan pemegang saham. Sistem ini juga membantu mengurangi risiko keputusan bisnis yang hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek tanpa mempertimbangkan dampak jangka panjang bagi perusahaan.

Untuk mendorong transparansi lebih lanjut, perusahaan juga perlu menerapkan *whistleblowing system*, yaitu sistem pelaporan yang memungkinkan karyawan atau pihak eksternal untuk melaporkan tindakan yang melanggar hukum atau etika tanpa takut mengalami pembalasan. Sistem ini sangat penting dalam mendeteksi dini adanya praktik korupsi, penipuan keuangan, atau penyalahgunaan wewenang dalam organisasi. Agar sistem *whistleblowing* efektif, perusahaan harus menjamin anonimitas pelapor dan menyediakan saluran komunikasi yang aman serta mudah diakses.

Perusahaan harus melakukan evaluasi kinerja berkala terhadap dewan direksi dan manajemen guna menilai efektivitas kepemimpinan. Evaluasi ini dapat mencakup penilaian terhadap pencapaian strategi bisnis, kinerja keuangan, serta kepatuhan terhadap prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Evaluasi yang dilakukan secara transparan dan objektif akan membantu mengidentifikasi kelemahan serta memberikan rekomendasi perbaikan yang diperlukan.

4. Tantangan dalam Akuntabilitas

Akuntabilitas dalam tata kelola perusahaan menghadapi berbagai tantangan yang dapat menghambat transparansi dan efektivitas pengawasan terhadap manajemen serta dewan direksi. Salah satu tantangan utama adalah konflik kepentingan antara pemegang saham mayoritas dan minoritas. Dalam banyak kasus, pemegang saham mayoritas memiliki kendali yang lebih besar dalam pengambilan keputusan perusahaan, yang berpotensi mengabaikan kepentingan pemegang saham minoritas. Hal ini dapat menyebabkan ketidakadilan dalam distribusi keuntungan, seperti pembayaran dividen yang tidak proporsional atau pengambilan keputusan strategis yang lebih menguntungkan kelompok tertentu. Tanpa mekanisme perlindungan yang kuat, pemegang saham minoritas sering kali kesulitan untuk memastikan bahwa haknya tetap dihormati dalam tata kelola perusahaan.

Kurangnya transparansi dalam pengambilan keputusan strategis menjadi hambatan dalam memastikan akuntabilitas yang efektif. Manajemen dan dewan direksi terkadang enggan mengungkapkan informasi penting mengenai kebijakan perusahaan, terutama dalam hal investasi besar, akuisisi, atau perubahan strategi bisnis. Ketidakjelasan ini dapat merugikan pemangku kepentingan lainnya, termasuk investor dan regulator, karena tidak memiliki cukup informasi untuk menilai risiko dan peluang perusahaan dengan tepat. Transparansi yang rendah juga dapat meningkatkan risiko manipulasi data dan penyalahgunaan wewenang oleh pihak internal perusahaan.

Tantangan lainnya adalah ketidakindependenan dewan direksi, terutama jika banyak anggota dewan berasal dari lingkaran dalam manajemen atau memiliki hubungan dekat dengan pemegang saham mayoritas. Dewan direksi yang seharusnya bertindak sebagai pengawas independen dapat kehilangan objektivitasnya ketika ada keterkaitan kepentingan pribadi atau profesional dengan eksekutif perusahaan. Hal ini dapat mengurangi efektivitas pengawasan terhadap kebijakan manajemen, membuat mekanisme check and balance tidak berjalan optimal, serta meningkatkan kemungkinan terjadinya keputusan yang bias dan tidak berpihak pada kepentingan perusahaan secara keseluruhan.

Untuk mengatasi tantangan ini, berbagai negara telah menerapkan regulasi ketat guna meningkatkan transparansi dan akuntabilitas perusahaan. Di Amerika Serikat, misalnya, *Sarbanes-Oxley*

Act (SOX) diberlakukan untuk memastikan bahwa laporan keuangan perusahaan diaudit secara independen dan bebas dari manipulasi. Sementara itu, di Indonesia, Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mengharuskan perusahaan publik untuk meningkatkan pengungkapan informasi dan menerapkan tata kelola yang lebih transparan. Menurut García-Torea *et al.* (2023), regulasi semacam ini berperan penting dalam menciptakan lingkungan bisnis yang lebih bertanggung jawab serta memperkuat kepercayaan investor dan pemangku kepentingan terhadap perusahaan. Dengan penerapan kebijakan yang tepat, tantangan dalam akuntabilitas dapat diminimalisir, sehingga perusahaan dapat menjalankan operasinya secara lebih transparan, adil, dan berkelanjutan.

D. Whistleblowing dan Proteksi terhadap Pelapor

Whistleblowing merupakan mekanisme penting dalam *corporate governance* yang memungkinkan individu, baik karyawan, pemegang saham, maupun pihak eksternal, untuk melaporkan tindakan yang tidak etis atau melanggar hukum dalam perusahaan. *Whistleblowing* berperan krusial dalam meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta mencegah dan mendeteksi praktik korupsi, penipuan, atau penyalahgunaan wewenang dalam organisasi (Lewis, 2023).

1. Definisi dan Jenis Whistleblowing

Whistleblowing merupakan tindakan mengungkapkan dugaan pelanggaran, kecurangan, atau aktivitas ilegal yang terjadi dalam suatu organisasi kepada pihak yang berwenang. Menurut Transparency International (2023), *whistleblowing* memiliki peran penting dalam menjaga transparansi, mencegah korupsi, dan meningkatkan akuntabilitas organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Dengan adanya mekanisme *whistleblowing* yang efektif, organisasi dapat mendeteksi serta menangani masalah internal sebelum berkembang menjadi skandal yang lebih besar.

Secara umum, *whistleblowing* dibedakan menjadi dua jenis utama, yaitu internal *whistleblowing* dan external *whistleblowing*. Internal *whistleblowing* terjadi ketika seorang karyawan atau anggota organisasi melaporkan dugaan pelanggaran kepada pihak internal perusahaan, seperti atasan langsung, dewan direksi, atau departemen kepatuhan. Pelaporan ini bertujuan untuk menyelesaikan masalah secara

internal tanpa melibatkan pihak luar. Mekanisme ini sering kali dianggap sebagai langkah pertama yang lebih aman dan terkendali bagi perusahaan, terutama jika organisasi memiliki kebijakan perlindungan whistleblower yang kuat. Banyak perusahaan besar telah mengembangkan sistem pelaporan internal, seperti hotline khusus atau platform anonim, guna memastikan bahwa karyawan merasa aman untuk melaporkan pelanggaran tanpa takut mengalami pembalasan atau intimidasi dari pihak lain di dalam organisasi.

External *whistleblowing* terjadi ketika seorang pelapor mengungkapkan informasi kepada pihak eksternal, seperti regulator pemerintah, media, organisasi non-pemerintah (NGO), atau lembaga penegak hukum. External *whistleblowing* umumnya dilakukan apabila pelapor merasa bahwa mekanisme internal tidak efektif atau jika terdapat risiko bahwa laporan internal akan diabaikan atau ditutupi oleh pihak yang berkepentingan. Beberapa kasus terkenal di dunia melibatkan whistleblower yang melaporkan skandal besar kepada media atau otoritas hukum, seperti kasus Enron dan skandal keuangan Lehman Brothers, yang akhirnya mengungkap praktik penipuan besar di sektor korporasi.

2. Pentingnya *Whistleblowing* dalam *Corporate Governance*

Whistleblowing memiliki peran penting dalam meningkatkan tata kelola perusahaan (*corporate governance*) dengan mendeteksi serta mencegah praktik bisnis yang tidak etis sebelum berkembang menjadi skandal besar. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks, transparansi dan akuntabilitas menjadi faktor kunci dalam menjaga kepercayaan pemangku kepentingan. Menurut penelitian Brown *et al.* (2023), perusahaan yang memiliki sistem *whistleblowing* yang kuat cenderung menunjukkan tingkat kepatuhan hukum dan etika yang lebih baik serta memperoleh kepercayaan yang lebih tinggi dari investor, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya. Dengan adanya mekanisme *whistleblowing* yang efektif, perusahaan dapat menciptakan budaya bisnis yang lebih etis dan bertanggung jawab.

Salah satu manfaat utama dari *whistleblowing* adalah mencegah penyalahgunaan wewenang dan praktik korupsi. Ketika karyawan atau pihak internal perusahaan memiliki akses ke jalur pelaporan yang aman dan terpercaya, lebih cenderung melaporkan tindakan ilegal atau tidak etis yang ditemui. Hal ini dapat membantu organisasi mendeteksi dan

menangani masalah lebih dini sebelum berkembang menjadi kasus hukum atau skandal yang dapat merusak reputasi perusahaan. Selain itu, mekanisme *whistleblowing* yang efektif juga berfungsi sebagai alat pencegahan, di mana keberadaan sistem ini dapat mengurangi niat individu untuk melakukan kecurangan atau pelanggaran karena tahu ada risiko tinggi untuk dilaporkan.

Whistleblowing berperan dalam meningkatkan transparansi dan kepercayaan pemangku kepentingan. Perusahaan yang secara aktif mendorong *whistleblowing* dan menindaklanjuti laporan dengan serius menunjukkan komitmen terhadap praktik bisnis yang etis. Investor dan mitra bisnis lebih cenderung mempercayai perusahaan yang memiliki sistem pelaporan yang jelas dan memberikan perlindungan terhadap whistleblower. Transparansi yang lebih baik juga membantu perusahaan dalam memenuhi standar tata kelola perusahaan yang diharapkan oleh regulator, pemegang saham, dan publik.

3. Proteksi terhadap Whistleblower

Salah satu tantangan utama dalam implementasi sistem *whistleblowing* adalah risiko pembalasan terhadap pelapor. Banyak karyawan enggan melaporkan dugaan pelanggaran karena khawatir menghadapi konsekuensi negatif seperti pemecatan, intimidasi, atau pencemaran nama baik. Menurut penelitian Near & Miceli (2023), ketakutan terhadap retaliasi menjadi faktor utama yang menghambat efektivitas *whistleblowing* di banyak organisasi. Oleh karena itu, berbagai regulasi telah diterapkan untuk memberikan perlindungan hukum dan memastikan bahwa whistleblower dapat melaporkan pelanggaran tanpa rasa takut.

Salah satu bentuk perlindungan utama bagi whistleblower adalah anonimitas dan kerahasiaan. Identitas pelapor harus dijaga dengan ketat agar tidak diketahui oleh pihak yang dilaporkan atau pihak lain yang dapat menimbulkan ancaman. Dengan adanya mekanisme pelaporan yang memungkinkan anonimitas, karyawan lebih cenderung merasa aman dalam mengungkapkan dugaan pelanggaran. Banyak perusahaan telah mengadopsi teknologi enkripsi dan sistem pelaporan berbasis pihak ketiga untuk menjaga kerahasiaan pelapor.

Regulasi yang kuat juga melarang tindakan retaliasi terhadap whistleblower. Perusahaan dilarang melakukan berbagai bentuk pembalasan, seperti pemecatan, demosi, pengurangan gaji, atau bentuk

intimidasi lainnya. Beberapa regulasi global telah mengatur larangan retaliasi ini, termasuk Dodd-Frank Act di Amerika Serikat, yang memberikan perlindungan bagi pelapor dalam kasus keuangan, serta Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) di Indonesia, yang mewajibkan perusahaan untuk memiliki sistem *whistleblowing* yang melindungi pelapor dari pembalasan. Selain perlindungan terhadap retaliasi, dukungan hukum juga menjadi faktor penting dalam memastikan keamanan whistleblower. Di beberapa negara, whistleblower yang menghadapi ancaman dapat mengajukan perlindungan hukum melalui pengadilan atau lembaga pengawas. Beberapa regulasi bahkan memberikan insentif finansial bagi whistleblower yang mengungkapkan kasus korupsi atau pelanggaran besar, sebagai bentuk kompensasi atas risiko yang dihadapi.

4. Implementasi *Whistleblowing* di Perusahaan

Agar sistem *whistleblowing* dapat berfungsi secara efektif dalam mendukung tata kelola perusahaan yang baik, organisasi perlu menerapkan strategi yang tepat untuk mendorong keterbukaan dan transparansi. Salah satu langkah penting adalah menyediakan saluran pelaporan yang mudah diakses. Perusahaan harus memastikan bahwa karyawan dan pemangku kepentingan memiliki berbagai pilihan untuk melaporkan dugaan pelanggaran, seperti hotline khusus, email yang dijaga kerahasiaannya, atau aplikasi anonim berbasis teknologi. Dengan adanya berbagai saluran ini, pelapor dapat memilih metode yang paling nyaman dan aman.

Perusahaan harus mengedukasi karyawan tentang hak dan prosedur *whistleblowing*. Banyak karyawan ragu untuk melaporkan pelanggaran karena kurangnya pemahaman mengenai mekanisme pelaporan dan perlindungan yang tersedia. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengadakan pelatihan rutin dan menyediakan kebijakan tertulis yang menjelaskan dengan jelas bagaimana sistem *whistleblowing* bekerja, jenis pelanggaran yang dapat dilaporkan, serta hak dan perlindungan yang diberikan kepada pelapor. Edukasi yang baik akan membantu menciptakan budaya organisasi yang mendukung transparansi dan akuntabilitas.

Langkah berikutnya adalah menunjuk tim atau komite khusus yang bertanggung jawab untuk menangani laporan *whistleblowing*. Tim ini harus terdiri dari individu yang memiliki kredibilitas tinggi serta

mampu bertindak secara profesional dan independen dalam menyelidiki laporan yang masuk, harus memiliki prosedur standar untuk menilai validitas laporan, melakukan investigasi yang adil, serta memberikan rekomendasi tindakan yang sesuai. Dengan adanya tim khusus, perusahaan dapat memastikan bahwa laporan ditindaklanjuti dengan serius dan tidak diabaikan.

Kepercayaan terhadap sistem *whistleblowing* juga sangat bergantung pada jaminan keamanan dan transparansi dalam pemrosesan laporan. Perusahaan harus memberikan kepastian bahwa semua laporan akan ditangani secara rahasia dan tidak akan ada tindakan pembalasan terhadap pelapor. Proses investigasi harus dilakukan dengan transparan, dengan memberikan umpan balik kepada pelapor mengenai status laporan, tanpa mengorbankan kerahasiaan pihak yang terlibat. Jika perusahaan gagal menjaga kepercayaan pelapor, maka sistem *whistleblowing* dapat kehilangan efektivitasnya karena karyawan akan takut untuk melaporkan pelanggaran di masa mendatang.

E. Studi Kasus: Perusahaan dengan Praktik Transparansi yang Baik

Transparansi merupakan elemen kunci dalam *corporate governance* yang dapat meningkatkan kepercayaan investor, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya. Perusahaan yang menerapkan transparansi dengan baik cenderung memiliki kinerja yang lebih stabil, risiko yang lebih rendah, dan reputasi yang lebih baik di pasar. Studi kasus berikut membahas beberapa perusahaan yang dikenal karena praktik transparansinya yang unggul.

1. Unilever: Transparansi dalam Laporan Keberlanjutan

Unilever merupakan salah satu perusahaan multinasional yang dikenal atas komitmennya dalam menerapkan transparansi tinggi dalam operasional bisnis dan pelaporan keuangan. Sebagai bagian dari upayanya untuk memastikan keberlanjutan bisnis yang etis, Unilever secara rutin menerbitkan laporan keberlanjutan tahunan yang memberikan gambaran menyeluruh mengenai dampak sosial dan lingkungan dari aktivitas perusahaannya. Laporan ini disusun sesuai dengan standar *Global Reporting Initiative* (GRI), yang memastikan

bahwa informasi yang disampaikan bersifat akurat, objektif, dan dapat diakses oleh publik (Unilever, 2023).

Sebagai bentuk komitmen terhadap transparansi, Unilever mengadopsi beberapa praktik penting dalam pelaporan keberlanjutannya. Salah satunya adalah publikasi laporan yang komprehensif, mencakup data keuangan serta berbagai inisiatif yang dilakukan untuk mengurangi dampak lingkungan. Selain itu, Unilever menggunakan *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) sebagai standar dalam mengukur dan melaporkan risiko perubahan iklim terhadap bisnisnya. Standar ini membantu pemangku kepentingan dalam memahami bagaimana perusahaan mengelola tantangan terkait iklim serta langkah-langkah mitigasi yang telah diterapkan.

Unilever juga secara terbuka mengungkapkan informasi mengenai rantai pasokan dan dampaknya terhadap lingkungan. Hal ini mencakup transparansi terkait sumber bahan baku, kebijakan terhadap pemasok, serta langkah-langkah yang diambil untuk memastikan kepatuhan terhadap standar lingkungan dan sosial. Jika terdapat pemasok yang tidak memenuhi standar etika bisnis yang ditetapkan, Unilever tidak ragu untuk mengambil tindakan, termasuk menghentikan kerja sama dengan pihak yang melanggar kebijakan keberlanjutan perusahaan. Dengan keterbukaan ini, Unilever menunjukkan bahwa tidak hanya mengejar keuntungan, tetapi juga berupaya untuk membangun praktik bisnis yang bertanggung jawab.

Penerapan transparansi yang tinggi ini memberikan berbagai dampak positif bagi Unilever. Salah satunya adalah peningkatan kepercayaan dari investor dan pemegang saham, yang melihat komitmen perusahaan dalam menjalankan bisnis yang berkelanjutan sebagai faktor positif bagi pertumbuhan jangka panjang. Selain itu, Unilever juga menerima berbagai penghargaan dari lembaga internasional atas upayanya dalam menerapkan praktik bisnis yang etis dan transparan. Lebih jauh lagi, transparansi dalam keberlanjutan juga membuat Unilever semakin menarik bagi konsumen dan mitra bisnis yang peduli terhadap etika bisnis dan lingkungan. Dengan demikian, keterbukaan dalam laporan keberlanjutan tidak hanya meningkatkan reputasi perusahaan, tetapi juga memperkuat daya saingnya di pasar global.

2. Google (Alphabet Inc.): Transparansi dalam Tata Kelola Data dan Privasi

Sebagai salah satu perusahaan teknologi terbesar di dunia, Google (Alphabet Inc.) menghadapi tantangan besar dalam mengelola data pengguna secara aman dan transparan. Dengan miliaran pengguna di seluruh dunia, perusahaan ini harus memastikan bahwa tata kelola data dilakukan secara etis dan sesuai dengan regulasi yang berlaku. Untuk menjawab tantangan ini, Google telah menerapkan berbagai kebijakan transparansi, termasuk menerbitkan Transparency Report, yang memberikan gambaran mengenai permintaan akses data dari pemerintah, keamanan siber, serta kebijakan perlindungan privasi yang diterapkan oleh perusahaan (Alphabet, 2023).

Salah satu langkah utama dalam meningkatkan transparansi adalah penerbitan laporan berkala terkait permintaan data dari pemerintah dan badan penegak hukum. Laporan ini mengungkapkan jumlah dan jenis permintaan akses data yang diterima oleh Google, serta bagaimana perusahaan menanggapi. Dengan demikian, pengguna dan pemangku kepentingan dapat memahami sejauh mana datanya dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah dan bagaimana Google berusaha melindungi hak privasi.

Google juga memberikan kendali lebih besar kepada pengguna melalui Google Privacy Dashboard, yang memungkinkan pengguna mengelola pengaturan privasinya dengan mudah. Melalui fitur ini, pengguna dapat melihat data yang dikumpulkan oleh Google, mengontrol izin aplikasi, serta menghapus riwayat pencarian dan aktivitas jika diinginkan. Transparansi dalam pengelolaan data ini bertujuan untuk meningkatkan kesadaran pengguna akan pentingnya keamanan informasi pribadi.

Google juga secara terbuka mengumumkan kebijakan keamanan data yang diterapkan untuk melindungi informasi pengguna dari ancaman siber. Dengan langkah-langkah seperti enkripsi data, deteksi ancaman berbasis AI, dan perlindungan terhadap serangan phishing, Google berusaha menciptakan ekosistem digital yang lebih aman. Komitmen perusahaan terhadap keamanan data juga diwujudkan dalam kepatuhan terhadap *General Data Protection Regulation* (GDPR), standar perlindungan data yang ketat di Uni Eropa. Dengan mematuhi regulasi ini, Google menunjukkan keseriusannya dalam memastikan bahwa data pengguna diproses secara transparan dan bertanggung jawab.

Penerapan kebijakan transparansi ini memberikan berbagai dampak positif bagi perusahaan. Salah satunya adalah meningkatkan kepercayaan pengguna, yang merasa lebih aman dalam menggunakan layanan Google. Selain itu, langkah ini membantu perusahaan mengurangi risiko hukum yang terkait dengan privasi data, terutama di tengah meningkatnya regulasi global terkait perlindungan informasi pribadi. Lebih jauh lagi, komitmen terhadap transparansi dan kepatuhan terhadap standar internasional memperkuat posisi Google sebagai pemimpin dalam tata kelola data yang bertanggung jawab, menjadikannya contoh bagi perusahaan teknologi lainnya dalam menghadapi tantangan privasi di era digital.

3. Bank Mandiri: Transparansi dalam Laporan Keuangan dan Tata Kelola

Sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia, Bank Mandiri menerapkan transparansi yang tinggi dalam pelaporan keuangan dan tata kelola perusahaan. Transparansi ini menjadi faktor penting dalam menjaga kepercayaan investor, nasabah, dan regulator terhadap stabilitas serta integritas bank. Untuk memastikan akuntabilitasnya, Bank Mandiri secara rutin menerbitkan laporan keuangan triwulanan dan tahunan yang dapat diakses oleh publik, termasuk investor dan masyarakat umum. Laporan-laporan ini disusun sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Bursa Efek Indonesia (BEI), sehingga menjamin kredibilitas serta keakuratan informasi yang disampaikan (Bank Mandiri, 2023).

Salah satu langkah utama dalam menjaga transparansi adalah dengan melakukan audit eksternal oleh lembaga independen. Proses ini memastikan bahwa data keuangan yang dipublikasikan oleh Bank Mandiri telah diperiksa secara objektif dan tidak mengandung manipulasi. Dengan adanya audit independen, bank menunjukkan komitmennya dalam menjaga kejujuran serta akurasi laporan keuangan, yang menjadi faktor krusial dalam mempertahankan kepercayaan pemangku kepentingan.

Bank Mandiri juga menerapkan kebijakan anti-korupsi yang ketat untuk memastikan bahwa operasional bisnisnya berjalan secara etis. Salah satu mekanisme utama dalam kebijakan ini adalah penerapan *whistleblowing system*, yang memungkinkan karyawan atau pihak eksternal untuk melaporkan dugaan praktik kecurangan atau pelanggaran

hukum secara aman dan anonim. Sistem ini membantu dalam mendeteksi serta mencegah penyimpangan yang dapat merusak reputasi bank dan menimbulkan risiko hukum.

Komitmen terhadap transparansi juga tercermin dalam keterbukaan komunikasi antara Bank Mandiri dengan para pemegang saham. Bank secara rutin mengadakan forum tahunan dan sesi keterbukaan informasi di pasar modal, yang memungkinkan pemegang saham mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai kinerja keuangan dan strategi bisnis perusahaan. Melalui pendekatan ini, Bank Mandiri menunjukkan kepatuhannya terhadap prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance/GCG*).

F. Soal Latihan

1. Jelaskan konsep transparansi dalam konteks bisnis dan *corporate governance*. Mengapa transparansi menjadi salah satu prinsip utama dalam menciptakan perusahaan yang dipercaya publik?
2. Uraikan peran pelaporan keuangan dan audit eksternal dalam mendukung transparansi perusahaan. Bagaimana kedua hal ini dapat mencegah manipulasi laporan dan meningkatkan kepercayaan investor?
3. Jelaskan apa yang dimaksud dengan akuntabilitas dalam *corporate governance*. Bagaimana tanggung jawab dan keputusan Dewan Direksi dan manajemen harus dipertanggungjawabkan kepada pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya?
4. Jelaskan pentingnya sistem *whistleblowing* dalam perusahaan. Apa saja bentuk perlindungan yang harus disediakan untuk pelapor, dan bagaimana mekanisme ini dapat mendorong budaya etika di lingkungan kerja?
5. Pilih satu perusahaan nasional atau internasional yang dikenal memiliki praktik transparansi yang baik. Jelaskan langkah-langkah konkret yang dilakukan perusahaan tersebut dalam membangun sistem pelaporan, pengawasan, dan keterbukaan informasi.



BAB VI

TATA KELOLA RISIKO DAN KEPATUHAN (*RISK & COMPLIANCE*)

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan konsep manajemen risiko dalam *corporate governance*, memahami peran komite audit dan manajemen risiko, memahami kepatuhan terhadap regulasi dan standar etika, memahami *corporate governance* dalam mencegah fraud dan korupsi, serta memahami studi kasus: skandal keuangan dan pelajaran dari tata kelola yang buruk. Sehingga pembaca dapat mengevaluasi risiko organisasi secara menyeluruh dan mendorong praktik tata kelola yang bertanggung jawab dan beretika.

Materi Pembelajaran

- Konsep Manajemen Risiko dalam *Corporate Governance*
- Peran Komite Audit dan Manajemen Risiko
- Kepatuhan terhadap Regulasi dan Standar Etika
- *Corporate Governance* dalam Mencegah Fraud dan Korupsi
- Studi Kasus: Skandal Keuangan dan Pelajaran dari Tata Kelola yang Buruk
- Soal Latihan

A. Konsep Manajemen Risiko dalam *Corporate Governance*

Manajemen risiko dalam *corporate governance* merupakan proses sistematis dalam mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko yang dapat mempengaruhi kinerja serta keberlanjutan perusahaan. Menurut ISO 31000:2018, manajemen risiko adalah koordinasi aktivitas dalam mengarahkan dan mengendalikan organisasi terkait dengan risiko (ISO, 2018). Risiko dalam *corporate governance* dapat berasal dari

berbagai faktor, termasuk risiko keuangan, operasional, strategis, kepatuhan hukum, dan reputasi perusahaan (Frigo & Anderson, 2020).

Manajemen risiko yang efektif merupakan bagian integral dari tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*). OECD (2021) menekankan bahwa perusahaan yang memiliki struktur manajemen risiko yang kuat dapat lebih siap menghadapi ketidakpastian bisnis dan meningkatkan kepercayaan investor. Dalam hal ini, perusahaan menerapkan berbagai strategi seperti risk assessment, pembuatan kebijakan mitigasi risiko, serta penerapan kontrol internal yang ketat (Kaplan & Mikes, 2020). Selain itu, dalam konteks *corporate governance*, manajemen risiko juga melibatkan peran aktif dari berbagai pemangku kepentingan seperti dewan direksi, komite audit, dan komite manajemen risiko (Solomon, 2022). Bertanggung jawab dalam memastikan bahwa perusahaan memiliki sistem yang transparan dan akuntabel dalam mengelola risiko. Penerapan prinsip-prinsip manajemen risiko yang efektif dapat memberikan berbagai manfaat bagi perusahaan, antara lain:

1. Meningkatkan Stabilitas Keuangan

Stabilitas keuangan merupakan salah satu faktor utama dalam keberlanjutan operasional sebuah perusahaan. Untuk mencapainya, perusahaan harus memiliki strategi manajemen risiko yang efektif guna mengidentifikasi dan mengelola potensi ancaman sebelum berkembang menjadi masalah serius. Menurut Basel Committee (2021), kemampuan perusahaan dalam mendeteksi risiko sejak dini dapat membantu menghindari kerugian besar akibat ketidakpastian pasar, fluktuasi ekonomi, atau perubahan regulasi yang mendadak. Salah satu pendekatan utama dalam meningkatkan stabilitas keuangan adalah dengan menerapkan sistem pemantauan keuangan yang ketat. Dengan melakukan analisis keuangan secara berkala, perusahaan dapat mengidentifikasi pola atau tren yang berpotensi menimbulkan risiko. Contohnya, jika terjadi penurunan tajam dalam pendapatan atau lonjakan biaya operasional, perusahaan dapat segera mengambil langkah mitigasi, seperti efisiensi biaya, diversifikasi pendapatan, atau restrukturisasi keuangan.

Perusahaan juga perlu mengadopsi strategi manajemen utang yang bijaksana. Terlalu banyak ketergantungan pada utang dengan bunga tinggi dapat membahayakan stabilitas keuangan, terutama dalam

kondisi pasar yang tidak menentu. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengelola rasio utang terhadap ekuitas secara optimal, memastikan bahwa tingkat likuiditas tetap terjaga, dan memiliki cadangan dana darurat yang cukup untuk menghadapi situasi darurat atau krisis ekonomi. Diversifikasi investasi juga menjadi salah satu faktor kunci dalam meningkatkan stabilitas keuangan. Dengan menyebarkan aset ke berbagai sektor atau instrumen keuangan, perusahaan dapat mengurangi ketergantungan pada satu sumber pendapatan, sehingga lebih mampu menghadapi volatilitas pasar. Sebagai contoh, perusahaan yang hanya bergantung pada satu produk atau pasar tertentu berisiko mengalami kerugian besar jika terjadi perubahan permintaan atau gangguan rantai pasokan. Dengan melakukan diversifikasi, perusahaan dapat meminimalkan dampak negatif dari guncangan ekonomi dan mempertahankan kestabilan keuangan jangka panjang.

2. Meningkatkan Kepercayaan Investor

Kepercayaan investor merupakan faktor kunci dalam keberlanjutan bisnis sebuah perusahaan. Investor cenderung lebih tertarik untuk menanamkan modalnya pada perusahaan yang memiliki manajemen risiko yang baik, karena hal tersebut memberikan jaminan keberlanjutan bisnis dan stabilitas finansial. Menurut Transparency International (2023), transparansi dalam pengelolaan risiko dapat meningkatkan kredibilitas perusahaan dan mengurangi ketidakpastian yang sering menjadi kekhawatiran utama investor. Salah satu cara utama dalam membangun kepercayaan investor adalah dengan menerapkan keterbukaan informasi dan transparansi dalam laporan keuangan. Investor ingin mengetahui kondisi keuangan perusahaan secara jelas, termasuk bagaimana perusahaan mengelola pendapatan, utang, dan risiko bisnis. Laporan keuangan yang diaudit secara independen serta kepatuhan terhadap standar akuntansi internasional dapat meningkatkan keyakinan investor terhadap integritas keuangan perusahaan.

Perusahaan yang memiliki sistem manajemen risiko yang terstruktur dan proaktif lebih menarik bagi investor. Hal ini mencakup strategi mitigasi risiko terhadap faktor eksternal seperti fluktuasi pasar, perubahan regulasi, serta ketidakstabilan ekonomi global. Dengan adanya strategi manajemen risiko yang kuat, investor lebih yakin bahwa perusahaan mampu menghadapi tantangan dan mempertahankan keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang. Tata kelola perusahaan yang

baik (*Good Corporate Governance/ GCG*) juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepercayaan investor. Perusahaan yang menerapkan prinsip-prinsip GCG, seperti akuntabilitas, transparansi, dan tanggung jawab sosial, lebih cenderung mendapatkan dukungan dari investor. Hal ini karena tata kelola yang baik mencerminkan komitmen perusahaan dalam menjalankan bisnis secara etis dan berkelanjutan, serta mengurangi risiko praktik korupsi atau kecurangan yang dapat merugikan pemegang saham.

3. Mencegah Fraud dan Korupsi

Fraud dan korupsi merupakan ancaman serius bagi stabilitas dan keberlanjutan suatu perusahaan. Praktik manipulasi data keuangan, penyalahgunaan aset, serta suap dapat merusak reputasi perusahaan dan menimbulkan kerugian finansial yang signifikan. Oleh karena itu, pengawasan ketat terhadap risiko keuangan dan operasional menjadi langkah penting dalam mencegah terjadinya kecurangan (*Association of Certified Fraud Examiners/ACFE, 2022*). Salah satu cara utama dalam mencegah fraud adalah dengan menerapkan sistem pengendalian internal yang kuat. Perusahaan perlu memiliki kebijakan dan prosedur yang jelas terkait pelaporan keuangan, audit internal, serta mekanisme pemantauan transaksi keuangan. Dengan adanya sistem ini, setiap transaksi dapat diverifikasi secara transparan, sehingga peluang untuk melakukan manipulasi atau penyalahgunaan aset dapat diminimalkan. Selain itu, penerapan sistem audit independen juga membantu dalam mengidentifikasi potensi risiko fraud sebelum berkembang menjadi masalah yang lebih besar.

Penerapan kebijakan *whistleblowing* juga berperan penting dalam mendeteksi dan mencegah korupsi. Perusahaan yang menyediakan saluran pelaporan rahasia bagi karyawan dan pihak eksternal memungkinkan informasi mengenai praktik kecurangan terungkap lebih cepat. Dengan adanya perlindungan bagi whistleblower, pelapor tidak perlu takut mengalami retaliasi, sehingga lebih banyak kasus fraud yang dapat terungkap sebelum menyebabkan dampak yang lebih besar terhadap perusahaan. Pemanfaatan teknologi dalam pemantauan transaksi keuangan juga menjadi strategi yang efektif dalam pencegahan korupsi. Perusahaan dapat menggunakan sistem analitik berbasis kecerdasan buatan (AI) dan big data untuk mendeteksi pola transaksi mencurigakan. Teknologi ini memungkinkan identifikasi

anomali dalam laporan keuangan yang mungkin mengindikasikan adanya tindakan manipulatif atau penyalahgunaan dana.

4. Memastikan Kepatuhan Regulasi

Kepatuhan terhadap regulasi merupakan aspek krusial dalam operasional perusahaan, terutama dalam industri yang sangat diatur seperti keuangan, perbankan, dan sektor publik. Perusahaan yang memiliki sistem manajemen risiko yang baik akan lebih mudah dalam memastikan kepatuhan terhadap regulasi, seperti *Sarbanes-Oxley Act* (SOX) di Amerika Serikat dan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) di Indonesia (OECD, 2021). Kepatuhan ini tidak hanya melindungi perusahaan dari sanksi hukum, tetapi juga meningkatkan kredibilitasnya di mata investor, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya. Salah satu manfaat utama dari penerapan manajemen risiko dalam kepatuhan regulasi adalah memastikan bahwa semua proses keuangan dan operasional telah sesuai dengan standar hukum yang berlaku. Misalnya, SOX mengharuskan perusahaan publik untuk menerapkan sistem pengendalian internal yang ketat, termasuk audit keuangan yang transparan dan pelaporan keuangan yang akurat. Dengan adanya sistem manajemen risiko yang efektif, perusahaan dapat mengidentifikasi potensi ketidaksesuaian dalam pelaporan keuangan dan mengambil tindakan korektif sebelum menjadi masalah hukum.

Di Indonesia, POJK mengatur berbagai aspek tata kelola perusahaan, termasuk pelaporan keuangan, transparansi, serta sistem pengawasan terhadap risiko operasional dan keuangan. Perusahaan yang beroperasi di sektor perbankan atau keuangan wajib memiliki mekanisme manajemen risiko yang terintegrasi, termasuk penerapan kebijakan anti-fraud, sistem pelaporan internal, dan audit independen. Dengan adanya sistem ini, perusahaan dapat menghindari pelanggaran yang berpotensi menimbulkan sanksi dari regulator. Selain aspek keuangan, kepatuhan terhadap regulasi juga mencakup perlindungan data dan keamanan informasi, terutama bagi perusahaan yang bergerak di bidang teknologi atau e-commerce. Regulasi seperti *General Data Protection Regulation* (GDPR) di Uni Eropa mewajibkan perusahaan untuk mengelola dan melindungi data pelanggan dengan standar yang ketat. Perusahaan yang gagal memenuhi regulasi ini dapat menghadapi denda besar dan kehilangan kepercayaan pelanggan. Oleh karena itu, sistem manajemen risiko yang mencakup pengamanan data, pemantauan

akses, serta kepatuhan terhadap kebijakan privasi sangat penting untuk diterapkan.

B. Peran Komite Audit dan Manajemen Risiko

Pada sistem *corporate governance*, Komite Audit dan Komite Manajemen Risiko berperan penting dalam memastikan transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan perusahaan terhadap regulasi serta standar etika. Kedua komite ini membantu dewan direksi dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko yang dapat mempengaruhi keberlanjutan bisnis (OECD, 2021).

1. Komite Audit

Komite Audit merupakan salah satu elemen utama dalam tata kelola perusahaan yang berperan dalam pengawasan pelaporan keuangan, audit, serta efektivitas sistem pengendalian internal (Beasley *et al.*, 2020). Dalam sebuah organisasi, Komite Audit bertindak sebagai penghubung antara manajemen, auditor eksternal, dan dewan direksi untuk memastikan bahwa laporan keuangan yang disajikan mencerminkan kondisi perusahaan secara transparan dan akurat. Dengan adanya Komite Audit, perusahaan dapat meningkatkan akuntabilitas dan kepercayaan dari investor serta pemangku kepentingan lainnya.

Salah satu peran utama Komite Audit adalah mengawasi laporan keuangan guna memastikan bahwa laporan tersebut telah disusun sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku, seperti *International Financial Reporting Standards* (IFRS) atau *Generally Accepted Accounting Principles* (GAAP) (Deloitte, 2023). Pengawasan ini bertujuan untuk memastikan bahwa laporan keuangan tidak mengandung kesalahan material dan dapat dipertanggungjawabkan. Jika terdapat indikasi ketidakwajaran dalam laporan keuangan, Komite Audit akan melakukan investigasi lebih lanjut untuk mengidentifikasi penyebabnya dan mencegah terjadinya misinformasi yang dapat merugikan perusahaan.

Komite Audit memiliki tanggung jawab untuk berkoordinasi dengan auditor eksternal, terutama dalam menjaga independensi dan objektivitas proses audit. Auditor eksternal memiliki peran penting dalam mengevaluasi keandalan laporan keuangan, sehingga Komite Audit harus memastikan bahwa bekerja secara profesional tanpa adanya tekanan dari pihak internal perusahaan (PWC, 2022). Independensi

auditor eksternal sangat krusial dalam menjaga kredibilitas audit dan menghindari benturan kepentingan yang dapat merugikan pemegang saham.

Pada aspek pengendalian internal, Komite Audit bertugas untuk mengevaluasi sistem pengendalian internal perusahaan guna mencegah fraud, korupsi, dan kesalahan dalam operasional bisnis (COSO, 2021). Pengendalian internal yang efektif dapat mengurangi risiko penyimpangan keuangan serta meningkatkan efisiensi dalam operasional perusahaan. Komite Audit juga bekerja sama dengan manajemen untuk memperbaiki kelemahan dalam sistem pengendalian internal guna meningkatkan tata kelola yang baik.

2. Komite Manajemen Risiko

Komite Manajemen Risiko merupakan bagian penting dalam tata kelola perusahaan yang bertanggung jawab untuk mengidentifikasi, mengelola, dan memitigasi berbagai risiko yang dapat mempengaruhi keberlanjutan bisnis. Risiko yang dihadapi perusahaan dapat bersifat keuangan, operasional, strategis, hukum, hingga reputasi (Kaplan & Mikes, 2020). Dengan pengelolaan risiko yang efektif, perusahaan dapat meminimalkan potensi kerugian dan menjaga stabilitas jangka panjang. Salah satu tugas utama Komite Manajemen Risiko adalah mengidentifikasi dan menilai risiko yang mungkin timbul dalam operasional perusahaan. Proses ini melibatkan analisis risiko potensial berdasarkan kerangka kerja ISO 31000:2018, yang menekankan pendekatan sistematis dalam mengenali ancaman terhadap organisasi. Dengan memahami risiko sejak awal, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah proaktif untuk menghindari atau mengurangi dampak negatifnya.

Strategi mitigasi risiko menjadi tanggung jawab utama Komite Manajemen Risiko. Mitigasi ini dilakukan melalui berbagai cara, seperti penggunaan asuransi untuk perlindungan finansial, diversifikasi portofolio untuk mengurangi ketergantungan pada satu sektor bisnis, serta penerapan teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi dan keamanan operasional (Frigo & Anderson, 2021). Langkah-langkah ini bertujuan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya risiko serta membatasi dampak yang dapat ditimbulkan jika risiko tersebut terjadi. Komite Manajemen Risiko juga bertugas dalam monitoring dan evaluasi kebijakan manajemen risiko. Evaluasi berkala dilakukan untuk

memastikan bahwa strategi yang telah diterapkan berjalan efektif serta tetap relevan dengan kondisi pasar dan regulasi terbaru (Basel Committee, 2022). Dengan pemantauan yang ketat, perusahaan dapat segera menyesuaikan kebijakan jika ditemukan kelemahan dalam sistem manajemen risiko yang ada.

3. Hubungan antara Komite Audit dan Komite Manajemen Risiko

Komite Audit dan Komite Manajemen Risiko memiliki peran yang saling melengkapi dalam memastikan tata kelola perusahaan yang efektif dan berkelanjutan. Meskipun memiliki fokus yang berbeda, kedua komite ini sering bekerja sama untuk memastikan kepatuhan regulasi, efektivitas pengendalian internal, serta implementasi strategi mitigasi risiko yang kuat (Deloitte, 2023). Komite Audit bertanggung jawab atas pengawasan laporan keuangan, evaluasi sistem pengendalian internal, serta kepatuhan terhadap regulasi seperti *Sarbanes-Oxley Act* (SOX) dan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK). Komite ini memastikan bahwa laporan keuangan perusahaan disajikan secara wajar sesuai standar akuntansi internasional (IFRS, GAAP) serta bebas dari kesalahan material yang dapat memengaruhi pengambilan keputusan investor. Selain itu, Komite Audit juga melakukan koordinasi dengan auditor eksternal untuk memastikan bahwa audit dilakukan secara objektif dan transparan.

Komite Manajemen Risiko berfokus pada identifikasi, mitigasi, dan monitoring risiko yang dapat memengaruhi keberlanjutan perusahaan. Risiko yang dikelola tidak hanya terbatas pada aspek keuangan, tetapi juga mencakup risiko operasional, strategis, hukum, dan reputasi (Kaplan & Mikes, 2020). Komite ini bertanggung jawab dalam menyusun strategi mitigasi, seperti diversifikasi portofolio, implementasi teknologi untuk meningkatkan efisiensi, serta penerapan kebijakan asuransi guna melindungi aset perusahaan dari kemungkinan kerugian besar. Hubungan antara kedua komite ini sangat penting dalam menjaga stabilitas perusahaan. Komite Audit memberikan masukan kepada Komite Manajemen Risiko terkait kelemahan dalam sistem pengendalian internal dan kepatuhan regulasi yang perlu diperbaiki. Sebaliknya, Komite Manajemen Risiko membantu Komite Audit dalam memahami risiko yang dihadapi perusahaan, sehingga audit dapat dilakukan secara lebih fokus dan efektif.

C. Kepatuhan terhadap Regulasi dan Standar Etika

Kepatuhan terhadap regulasi dan standar etika merupakan elemen fundamental dalam *corporate governance*. Kepatuhan ini memastikan bahwa perusahaan beroperasi sesuai dengan hukum yang berlaku, menghindari praktik bisnis yang merugikan, serta menjaga reputasi dan kepercayaan pemangku kepentingan (Solomon, 2022). Regulasi dan standar etika yang ketat juga membantu perusahaan dalam mengelola risiko hukum, operasional, dan reputasi.

1. Regulasi dalam *Corporate Governance*

Regulasi dalam *corporate governance* memiliki peran krusial dalam memastikan akuntabilitas, transparansi, dan perlindungan terhadap pemangku kepentingan. Meskipun aturan spesifik dapat berbeda di setiap negara, prinsip dasarnya tetap sama, yaitu menciptakan tata kelola perusahaan yang adil, transparan, dan bertanggung jawab. Berbagai regulasi telah diberlakukan untuk memperkuat sistem pengawasan perusahaan serta mencegah praktik penyimpangan yang dapat merugikan investor dan pemangku kepentingan lainnya.

Salah satu regulasi yang paling berpengaruh adalah *Sarbanes-Oxley Act* (SOX) di Amerika Serikat. Undang-undang ini disahkan pada tahun 2002 sebagai respons terhadap berbagai skandal keuangan besar seperti Enron dan WorldCom, yang mengungkap kelemahan dalam transparansi laporan keuangan serta independensi auditor. SOX mengharuskan perusahaan untuk meningkatkan akurasi laporan keuangan, memperkuat peran auditor independen, serta meningkatkan tanggung jawab dewan direksi dan eksekutif dalam mengawasi kepatuhan terhadap standar akuntansi (Beasley *et al.*, 2020). OECD *Principles of Corporate Governance* juga menjadi panduan global dalam membangun tata kelola perusahaan yang baik. Prinsip-prinsip OECD menekankan pentingnya hak pemegang saham, perlakuan adil terhadap semua pemangku kepentingan, transparansi dalam operasional bisnis, serta peran dewan direksi dalam melakukan pengawasan (OECD, 2021). Prinsip ini digunakan sebagai acuan oleh berbagai negara dalam menyusun regulasi yang sesuai dengan konteks bisnis masing-masing.

Di Indonesia, *corporate governance* diatur melalui Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK). OJK memiliki kewenangan dalam mengatur transparansi laporan keuangan, perlindungan investor, serta

mekanisme pengawasan perusahaan publik. Salah satu kebijakan utama dalam POJK adalah kewajiban bagi perusahaan untuk memiliki komite audit dan sistem manajemen risiko yang efektif guna mencegah fraud serta meningkatkan kredibilitas di mata investor (OJK, 2023). Selain regulasi nasional, standar internasional seperti ISO 37301:2021 – *Compliance Management System* juga menjadi acuan dalam membangun sistem kepatuhan yang efektif. Standar ini membantu perusahaan dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko kepatuhan, memastikan bahwa seluruh aktivitas bisnis sesuai dengan regulasi yang berlaku, serta mencegah potensi pelanggaran hukum yang dapat merugikan perusahaan dalam jangka panjang (ISO, 2021).

2. Standar Etika dalam *Corporate Governance*

Penerapan standar etika dalam *corporate governance* menjadi aspek penting dalam memastikan perusahaan beroperasi dengan integritas, keadilan, dan tanggung jawab. Standar etika membantu perusahaan dalam mencegah korupsi, penyalahgunaan wewenang, dan konflik kepentingan, sehingga menciptakan lingkungan bisnis yang lebih sehat dan transparan (Kaptein, 2021). Salah satu elemen utama dalam standar etika adalah kode etik perusahaan. Setiap organisasi harus memiliki kode etik yang jelas, yang menjadi panduan bagi seluruh karyawan dan manajemen dalam bertindak secara profesional dan etis. Kode etik ini mencakup prinsip-prinsip seperti integritas, tanggung jawab, dan keadilan dalam menjalankan bisnis. Dengan adanya kode etik, perusahaan dapat membangun budaya kerja yang lebih solid dan mengurangi risiko tindakan tidak etis (Trevino & Nelson, 2021).

Penerapan kebijakan anti-korupsi dan anti-suap juga menjadi bagian dari standar etika dalam *corporate governance*. Korupsi dan suap merupakan ancaman serius yang dapat merusak reputasi serta keberlanjutan bisnis perusahaan. Oleh karena itu, banyak negara telah menerapkan regulasi ketat terkait praktik bisnis yang tidak etis, seperti *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) di Amerika Serikat dan *UK Bribery Act* di Inggris. Regulasi ini bertujuan untuk mencegah penyuapan serta meningkatkan transparansi dalam hubungan bisnis, baik di tingkat domestik maupun internasional (Transparency International, 2022). Selain kebijakan anti-korupsi, sistem *whistleblowing* juga menjadi bagian penting dalam memastikan tata kelola perusahaan yang etis. Sistem ini memungkinkan karyawan atau pihak eksternal untuk

melaporkan pelanggaran atau tindakan tidak etis tanpa takut akan pembalasan. Dengan adanya perlindungan terhadap pelapor, perusahaan dapat lebih proaktif dalam mengidentifikasi dan menangani pelanggaran etika sebelum berdampak lebih luas. Implementasi sistem *whistleblowing* yang efektif mendorong budaya transparansi dan akuntabilitas dalam organisasi (Deloitte, 2023).

Standar etika dalam *corporate governance* juga mencakup tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility/CSR*). Perusahaan yang menerapkan CSR tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dari operasional bisnis. Program CSR dapat mencakup berbagai inisiatif seperti pengelolaan lingkungan, pemberdayaan masyarakat, dan praktik bisnis yang berkelanjutan. Dengan menjalankan CSR secara konsisten, perusahaan dapat membangun hubungan yang lebih baik dengan masyarakat serta meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan (Carroll & Brown, 2022).

3. Tantangan dalam Kepatuhan terhadap Regulasi dan Etika

Meskipun regulasi dan standar etika telah diterapkan secara luas dalam *corporate governance*, banyak perusahaan masih menghadapi berbagai tantangan dalam implementasinya. Salah satu tantangan utama adalah kompleksitas regulasi yang terus berkembang dan berbeda di setiap negara. Regulasi dalam *corporate governance* sering kali mengalami perubahan seiring dengan perkembangan ekonomi, teknologi, dan kebijakan pemerintah. Perusahaan multinasional, misalnya, harus mematuhi berbagai aturan yang berbeda di setiap yurisdiksi, seperti *Sarbanes-Oxley Act* di Amerika Serikat, GDPR di Uni Eropa, serta regulasi Otoritas Jasa Keuangan (OJK) di Indonesia. Ketidakpastian hukum dan perbedaan regulasi ini dapat menyulitkan perusahaan dalam memastikan kepatuhan secara konsisten di berbagai wilayah operasional.

Rendahnya kesadaran perusahaan dalam mengadopsi standar etika yang kuat juga menjadi tantangan besar. Beberapa perusahaan masih mengutamakan keuntungan jangka pendek dibandingkan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip etika. Hal ini sering kali terjadi karena kurangnya pemahaman tentang dampak jangka panjang dari tindakan tidak etis, seperti kehilangan kepercayaan investor, penurunan

reputasi, hingga sanksi hukum. Di beberapa kasus, perusahaan hanya menerapkan kebijakan etika sebagai formalitas tanpa benar-benar menanamkan nilai-nilai integritas dalam budaya organisasi.

Tantangan lain yang dihadapi dalam kepatuhan terhadap regulasi dan etika adalah kurangnya mekanisme pengawasan yang efektif, terutama di negara-negara berkembang. Banyak perusahaan yang tidak memiliki sistem pemantauan yang ketat untuk memastikan bahwa kebijakan kepatuhan diterapkan secara konsisten. Beberapa negara juga menghadapi kendala dalam hal kapasitas lembaga pengawas yang terbatas, sehingga pengawasan terhadap praktik bisnis sering kali tidak berjalan optimal. Akibatnya, tindakan pelanggaran regulasi dan etika, seperti korupsi dan manipulasi laporan keuangan, masih sering terjadi tanpa konsekuensi yang signifikan.

Potensi konflik kepentingan dalam pengambilan keputusan manajerial juga menjadi tantangan yang serius. Dalam banyak kasus, manajer atau eksekutif memiliki kepentingan pribadi yang dapat bertentangan dengan kepentingan perusahaan dan pemangku kepentingan lainnya. Misalnya, seorang eksekutif dapat mengambil keputusan bisnis yang menguntungkan dirinya sendiri tetapi merugikan perusahaan dalam jangka panjang. Jika tidak ada mekanisme pengawasan yang kuat, konflik kepentingan ini dapat menyebabkan penyalahgunaan wewenang, keputusan bisnis yang tidak transparan, serta praktik bisnis yang tidak etis.

D. *Corporate Governance* dalam Mencegah Fraud dan Korupsi

Fraud dan korupsi merupakan ancaman serius bagi keberlangsungan perusahaan dan stabilitas ekonomi secara keseluruhan. *Corporate governance* yang kuat berperan penting dalam mencegah praktik-praktik tidak etis ini dengan menerapkan transparansi, akuntabilitas, serta sistem pengawasan yang efektif (Beasley *et al.*, 2021). Tanpa tata kelola yang baik, perusahaan rentan terhadap manipulasi keuangan, penyuapan, serta penyalahgunaan wewenang oleh manajemen dan pemegang kepentingan lainnya.

1. Definisi Fraud dan Korupsi dalam Konteks Perusahaan

Fraud dalam dunia bisnis mengacu pada tindakan kecurangan atau penipuan yang dilakukan dengan sengaja untuk memperoleh keuntungan pribadi atau merugikan pihak lain dalam suatu organisasi.

Tindakan ini dapat berdampak negatif terhadap stabilitas keuangan perusahaan, kepercayaan investor, serta reputasi perusahaan secara keseluruhan. Menurut *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE, 2022), terdapat tiga jenis utama fraud dalam perusahaan, yaitu fraud laporan keuangan, penyalahgunaan aset, dan korupsi.

Fraud laporan keuangan terjadi ketika perusahaan atau individu di dalamnya memalsukan atau memanipulasi laporan keuangan agar terlihat lebih menguntungkan dibandingkan kondisi sebenarnya. Praktik ini sering dilakukan untuk menaikkan harga saham, menarik lebih banyak investor, atau memenuhi target keuangan yang ditetapkan oleh manajemen. Contoh nyata dari fraud laporan keuangan adalah skandal Enron dan WorldCom, di mana kedua perusahaan tersebut memalsukan laporan keuangan untuk menutupi kerugian besar, yang akhirnya menyebabkan kebangkrutan dan hilangnya miliaran dolar dari pasar.

Penyalahgunaan aset juga merupakan bentuk fraud yang umum terjadi di perusahaan. Penyalahgunaan aset mencakup penggelapan dana, pencurian aset, atau penggunaan sumber daya perusahaan untuk kepentingan pribadi. Misalnya, seorang karyawan yang bertanggung jawab atas kas perusahaan dapat memalsukan bukti transaksi atau mencuri dana tunai untuk kepentingannya sendiri. Penyalahgunaan aset ini, meskipun sering dianggap sebagai bentuk fraud yang kecil dibandingkan manipulasi laporan keuangan, tetap dapat merugikan perusahaan secara finansial dalam jangka panjang.

Jenis fraud yang paling sering dikaitkan dengan dunia bisnis adalah korupsi. Korupsi dalam perusahaan melibatkan praktik suap, gratifikasi, atau konflik kepentingan dalam pengambilan keputusan bisnis. Bentuk korupsi yang umum terjadi meliputi penyuaipan pejabat pemerintah atau pihak ketiga untuk memenangkan kontrak, mendapatkan perizinan, atau menghindari regulasi yang ketat. Transparency International (2023) menyebutkan bahwa korupsi dalam sektor bisnis tidak hanya merugikan perusahaan, tetapi juga menghambat persaingan yang sehat dan menciptakan ketidakadilan dalam dunia usaha.

2. Peran *Corporate Governance* dalam Mencegah Fraud dan Korupsi

Corporate governance yang efektif berperan krusial dalam mencegah fraud dan korupsi di dalam perusahaan. Dengan menerapkan

prinsip-prinsip tata kelola yang baik, perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang transparan, akuntabel, dan berintegritas, sehingga mengurangi risiko praktik kecurangan yang dapat merugikan pemangku kepentingan. Salah satu mekanisme utama dalam *corporate governance* adalah transparansi dan akuntabilitas. Perusahaan harus memastikan bahwa setiap transaksi bisnis dicatat dan dilaporkan dengan jelas sesuai dengan standar internasional seperti *International Financial Reporting Standards* (IFRS) atau *Generally Accepted Accounting Principles* (GAAP). Selain itu, sistem audit internal dan eksternal yang ketat juga harus diterapkan untuk mencegah manipulasi laporan keuangan dan penyalahgunaan aset (OECD, 2022).

Peran dewan direksi dan komite audit juga sangat penting dalam mengawasi kebijakan anti-fraud dan anti-korupsi. Dewan direksi bertugas untuk memastikan bahwa perusahaan menjalankan strategi bisnisnya dengan etika dan kepatuhan terhadap regulasi, sementara komite audit berperan dalam memantau efektivitas sistem pengendalian internal serta mendeteksi adanya potensi kecurangan (Beasley *et al.*, 2021). Untuk memperkuat pengawasan, perusahaan juga harus menerapkan *whistleblowing system*, yaitu mekanisme yang memungkinkan karyawan atau pihak eksternal melaporkan tindakan fraud dan korupsi tanpa takut akan pembalasan. Perlindungan terhadap pelapor menjadi faktor kunci dalam membangun budaya transparansi dan akuntabilitas dalam perusahaan (Deloitte, 2023).

Regulasi dan kepatuhan terhadap standar anti-korupsi juga menjadi elemen penting dalam pencegahan fraud dan korupsi. Berbagai regulasi internasional, seperti *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) di Amerika Serikat dan *UK Bribery Act* di Inggris, mengatur larangan suap dalam transaksi bisnis global. Di Indonesia, Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) mewajibkan perusahaan publik untuk menerapkan sistem pengendalian internal yang ketat guna mencegah praktik korupsi dan memastikan kepatuhan terhadap regulasi keuangan (OJK, 2023).

Seiring dengan perkembangan teknologi, perusahaan juga mulai memanfaatkan *Artificial Intelligence* (AI) dan *Big Data Analytics* dalam mendeteksi potensi fraud. Teknologi ini memungkinkan sistem keuangan untuk mengidentifikasi anomali dalam transaksi, yang dapat menjadi indikasi adanya praktik kecurangan (PwC, 2023). Dengan penerapan teknologi yang semakin canggih, pengawasan terhadap sistem keuangan dapat dilakukan dengan lebih efektif dan efisien.

3. Studi Kasus: Skandal Fraud dan *Corporate Governance*

Skandal Enron pada tahun 2001 menjadi salah satu contoh terbesar dalam sejarah yang menunjukkan dampak dari lemahnya *corporate governance* dalam mencegah fraud. Enron Corporation, sebuah perusahaan energi asal Amerika Serikat, mengalami kebangkrutan setelah terbongkarnya manipulasi laporan keuangan yang dilakukan oleh manajemen secara sistematis. Skandal ini tidak hanya menyebabkan kerugian finansial yang besar, tetapi juga mengguncang kepercayaan publik terhadap transparansi perusahaan dan efektivitas regulasi keuangan saat itu (Beasley *et al.*, 2020).

Enron, yang pernah dianggap sebagai salah satu perusahaan paling inovatif di Amerika, menggunakan berbagai skema akuntansi kreatif untuk menyembunyikan utang dan meningkatkan laba secara fiktif. Salah satu strategi utama yang digunakan adalah *Special Purpose Entities* (SPEs), di mana Enron memindahkan utang dan kewajiban ke perusahaan-perusahaan anak yang tidak tercatat dalam laporan keuangannya. Dengan cara ini, Enron dapat menampilkan laporan keuangan yang tampak sehat, meskipun pada kenyataannya perusahaan telah mengalami kerugian besar. Praktik ini didukung oleh auditor eksternal, Arthur Andersen, yang gagal dalam menjalankan perannya secara independen dan justru terlibat dalam upaya menutupi manipulasi keuangan yang terjadi.

Ketika kecurangan ini akhirnya terungkap, harga saham Enron jatuh drastis dari sekitar \$90 per saham menjadi kurang dari \$1, menyebabkan kerugian miliaran dolar bagi investor dan karyawan yang telah menginvestasikan dana pensiun dalam saham perusahaan. Dampak dari skandal ini sangat luas, termasuk hilangnya ribuan pekerjaan, runtuhnya Arthur Andersen sebagai salah satu firma akuntansi terbesar di dunia, serta meningkatnya ketidakpercayaan terhadap sistem *corporate governance* di perusahaan-perusahaan besar.

Sebagai respons terhadap skandal ini, pemerintah Amerika Serikat mengesahkan *Sarbanes-Oxley Act* (SOX) pada tahun 2002, sebuah regulasi yang bertujuan untuk memperketat standar pelaporan keuangan, meningkatkan akuntabilitas manajemen, serta memperkuat pengawasan terhadap auditor independen. Salah satu ketentuan penting dalam SOX adalah kewajiban bagi CEO dan CFO untuk bertanggung jawab langsung atas keakuratan laporan keuangan, serta penerapan

sistem pengendalian internal yang lebih ketat guna mencegah kecurangan di masa depan.

Kasus Enron menjadi pelajaran penting bagi dunia bisnis tentang konsekuensi dari kegagalan *corporate governance* dalam mencegah fraud. Perusahaan yang mengabaikan transparansi dan akuntabilitas berisiko mengalami kerugian besar, kehilangan kepercayaan investor, serta menghadapi sanksi hukum yang berat. Oleh karena itu, penerapan prinsip *corporate governance* yang kuat sangat penting untuk memastikan operasi bisnis yang berkelanjutan, beretika, dan dapat dipercaya oleh para pemangku kepentingan.

E. Studi Kasus: Skandal Keuangan dan Pelajaran dari Tata Kelola yang Buruk

Skandal keuangan sering kali terjadi akibat lemahnya *corporate governance*, yang mengarah pada praktik manipulasi laporan keuangan, konflik kepentingan, serta kurangnya transparansi dan akuntabilitas. Beberapa kasus besar dalam sejarah telah memberikan pelajaran berharga tentang pentingnya tata kelola perusahaan yang baik untuk mencegah penyimpangan yang merugikan investor dan masyarakat luas.

1. Skandal Enron (2001): Manipulasi Laporan Keuangan dan Kurangnya Transparansi

Skandal Enron merupakan salah satu kasus fraud keuangan terbesar dalam sejarah yang mengungkap kegagalan *corporate governance* dalam perusahaan besar. Enron Corporation, sebuah perusahaan energi asal Amerika Serikat, menggunakan praktik akuntansi yang tidak transparan untuk menyembunyikan utang dan memalsukan keuntungan. Dengan bantuan Arthur Andersen, salah satu firma akuntansi terbesar saat itu, manajemen Enron berhasil menciptakan gambaran keuangan yang sehat secara fiktif, padahal perusahaan sudah berada di ambang kebangkrutan (Healy & Palepu, 2003). Praktik ini memungkinkan harga saham Enron tetap tinggi, menarik lebih banyak investor, dan memberi keuntungan besar bagi eksekutifnya sebelum akhirnya skandal ini terbongkar.

Salah satu metode utama yang digunakan oleh Enron adalah *Special Purpose Entities* (SPEs), yaitu entitas khusus yang digunakan untuk memindahkan utang dari laporan keuangan utama perusahaan.

Dengan cara ini, neraca keuangan Enron tampak lebih sehat daripada yang sebenarnya, karena kewajiban finansial besar tidak dicantumkan secara transparan. Sayangnya, skema ini didukung oleh Arthur Andersen, yang seharusnya menjalankan peran sebagai auditor independen. Namun, karena memiliki hubungan bisnis yang erat dengan Enron, Arthur Andersen gagal menjalankan fungsi pengawasan yang objektif, bahkan justru ikut membantu dalam menutupi kecurangan tersebut.

Kegagalan dewan direksi juga menjadi faktor utama dalam skandal ini. Dewan direksi Enron tidak menjalankan pengawasan yang efektif terhadap keputusan manajemen, sehingga berbagai strategi akuntansi berisiko tinggi dibiarkan tanpa pertanyaan kritis. Budaya kerja di Enron juga sangat berorientasi pada keuntungan jangka pendek, di mana eksekutif didorong untuk mengambil risiko ekstrem demi meningkatkan harga saham, tanpa mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap keberlanjutan perusahaan. Akibatnya, ketika skandal ini terbongkar, harga saham Enron jatuh drastis dari sekitar \$90 menjadi kurang dari \$1, menyebabkan kebangkrutan perusahaan dan kerugian besar bagi investor serta karyawan yang kehilangan tabungan pensiun.

Dampak dari skandal Enron sangat luas dan memicu reformasi besar dalam *corporate governance*, termasuk lahirnya *Sarbanes-Oxley Act* (SOX) pada tahun 2002. Regulasi ini mewajibkan perusahaan publik untuk meningkatkan transparansi laporan keuangan, memperkuat peran dewan direksi, serta memastikan independensi auditor dalam mengawasi laporan keuangan perusahaan (Coates, 2007). Kasus ini menjadi peringatan keras bagi dunia bisnis bahwa kegagalan dalam menerapkan prinsip *corporate governance* yang baik dapat menghancurkan perusahaan, merugikan investor, dan mengguncang sistem keuangan secara luas.

2. Skandal Lehman Brothers (2008): Risiko Berlebihan dan Kurangnya Pengawasan

Lehman Brothers, salah satu bank investasi terbesar di Amerika Serikat, mengalami kebangkrutan pada September 2008, yang menjadi pemicu utama krisis keuangan global. Penyebab utama kejatuhan Lehman Brothers adalah eksposur besar terhadap subprime mortgage dan strategi investasi yang sangat berisiko. Bank ini menggunakan leverage tinggi, yaitu meminjam dana dalam jumlah besar untuk

mendanai investasi spekulatif dalam aset keuangan yang ternyata memiliki kualitas buruk. Ketika harga properti anjlok dan kredit macet meningkat, Lehman Brothers tidak mampu menutupi kerugiannya, yang akhirnya menyebabkan kebangkrutan terbesar dalam sejarah keuangan AS (Valukas, 2010).

Salah satu faktor utama kegagalan Lehman Brothers adalah kurangnya manajemen risiko. Perusahaan mengambil pinjaman besar untuk membeli sekuritas berbasis hipotek (mortgage-backed securities) tanpa mempertimbangkan dampak dari kemungkinan penurunan nilai aset tersebut. Ketika pasar properti mengalami kejatuhan, nilai aset yang dimiliki Lehman Brothers menyusut drastis, tetapi perusahaan tetap mempertahankan eksposurnya terhadap investasi berisiko tinggi tanpa adanya strategi mitigasi risiko yang memadai.

Gagalnya regulasi dan pengawasan juga berkontribusi pada skandal ini. Otoritas keuangan, termasuk Federal Reserve dan *Securities and Exchange Commission* (SEC), tidak berhasil mendeteksi kelemahan dalam strategi bisnis Lehman Brothers. Bank ini menggunakan metode akuntansi kreatif, seperti Repo 105, yang memungkinkan menyembunyikan kewajiban keuangan dalam laporan keuangan sehingga tampak lebih sehat daripada kondisi sebenarnya. Praktik ini membuat investor dan regulator tidak menyadari besarnya risiko yang dihadapi oleh perusahaan hingga akhirnya terlambat untuk mengambil tindakan pencegahan.

Ketidaktransparanan dalam laporan keuangan Lehman Brothers menjadi faktor tambahan yang mempercepat kejatuhannya. Manajemen perusahaan gagal memberikan informasi yang jelas kepada pemegang saham dan otoritas terkait mengenai sejauh mana eksposur terhadap aset berisiko tinggi. Akibatnya, ketika investor kehilangan kepercayaan, saham Lehman Brothers mengalami penurunan tajam, dan perusahaan tidak mampu mendapatkan pendanaan tambahan untuk bertahan.

Kebangkrutan Lehman Brothers memiliki dampak besar pada sistem keuangan global, menyebabkan kepanikan di pasar keuangan dan memicu resesi ekonomi di berbagai negara. Krisis ini mendorong reformasi besar dalam regulasi perbankan, termasuk penerapan Basel III, yang memperketat persyaratan modal bank dan meningkatkan transparansi keuangan untuk mengurangi risiko kebangkrutan di masa depan (Borio, 2014). Kasus ini menjadi pelajaran penting bagi dunia keuangan bahwa pengelolaan risiko yang buruk, regulasi yang lemah,

dan kurangnya transparansi dapat menghancurkan bahkan lembaga keuangan terbesar sekalipun.

3. Skandal Wirecard (2020): Kelemahan Audit dan Penipuan Keuangan

Wirecard, sebuah perusahaan teknologi keuangan (*fintech*) asal Jerman, mengalami skandal keuangan besar pada tahun 2020 setelah ditemukan bahwa €1,9 miliar dana perusahaan tidak pernah ada dalam laporan keuangan. Skandal ini mengejutkan dunia keuangan karena Wirecard sebelumnya dianggap sebagai salah satu perusahaan teknologi paling sukses di Eropa. Namun, investigasi yang dilakukan kemudian mengungkap adanya manipulasi akuntansi besar-besaran yang dilakukan oleh manajemen puncak perusahaan (Zetzsche *et al.*, 2021).

Salah satu penyebab utama kegagalan *corporate governance* dalam kasus Wirecard adalah ketidakefektifan regulasi dan pengawasan. Otoritas keuangan Jerman, Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), gagal mendeteksi anomali keuangan yang sudah dicurigai sejak lama. Alih-alih menyelidiki laporan yang mencurigakan, BaFin malah menargetkan jurnalis yang mengungkap adanya ketidakwajaran dalam keuangan Wirecard, sehingga memperlambat terungkapnya penipuan tersebut. Hal ini menunjukkan kelemahan dalam pengawasan terhadap sektor *fintech* yang berkembang pesat, tetapi belum diatur dengan ketat.

Kegagalan auditor eksternal, dalam hal ini Ernst & Young (EY), turut berkontribusi terhadap skandal ini. EY tidak melakukan verifikasi menyeluruh terhadap rekening bank yang diklaim menyimpan dana €1,9 miliar tersebut. Selama bertahun-tahun, Wirecard mampu mengelabui auditor dengan menggunakan dokumen palsu dan laporan keuangan yang telah dimanipulasi. Ketidaktelitian dalam proses audit ini menunjukkan bahwa mekanisme pengawasan eksternal juga memiliki kelemahan serius yang dapat dimanfaatkan oleh pihak yang tidak bertanggung jawab. Lebih jauh, manajemen puncak perusahaan terlibat langsung dalam skandal ini. CEO Wirecard, Markus Braun, bersama dengan beberapa eksekutif lainnya, diduga secara aktif melakukan manipulasi keuangan untuk meningkatkan valuasi perusahaan dan menarik lebih banyak investor. Ketika skandal ini akhirnya terungkap, Braun ditangkap dan perusahaan dinyatakan bangkrut.

F. Soal Latihan

1. Jelaskan pengertian manajemen risiko dalam konteks *corporate governance*. Mengapa penerapan manajemen risiko yang sistematis penting bagi kelangsungan dan reputasi perusahaan?
2. Uraikan fungsi utama Komite Audit dan Komite Manajemen Risiko dalam struktur tata kelola perusahaan. Bagaimana kedua komite ini berperan dalam mendeteksi dan memitigasi risiko operasional dan keuangan?
3. Jelaskan hubungan antara kepatuhan hukum dan penerapan standar etika dalam *corporate governance*. Bagaimana keduanya saling melengkapi untuk menciptakan lingkungan bisnis yang sehat dan berkelanjutan?
4. Analisis bagaimana praktik *corporate governance* yang kuat dapat mencegah terjadinya kecurangan (fraud) dan korupsi di dalam perusahaan. Sertakan contoh mekanisme atau kebijakan yang relevan dalam mendukung pencegahan tersebut.
5. Pilih salah satu kasus skandal keuangan besar (nasional atau internasional) dan analisis penyebab kegagalan tata kelola dalam kasus tersebut. Apa saja pelajaran penting yang dapat diambil untuk mencegah kasus serupa di masa depan?



BAB VII

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) DAN CORPORATE GOVERNANCE

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan hubungan *corporate governance* dan CSR, memahami prinsip ESG (*environmental, social, governance*), memahami dampak CSR terhadap kepercayaan pemangku kepentingan, memahami strategi implementasi CSR dalam perusahaan, serta memahami studi kasus: perusahaan yang berhasil menerapkan CSR berbasis ESG. Sehingga pembaca dapat berkontribusi dalam pengembangan program CSR yang selaras dengan nilai etika, keberlanjutan, dan tata kelola perusahaan yang baik.

Materi Pembelajaran

- Hubungan *Corporate Governance* dan CSR
- Prinsip ESG (*Environmental, Social, Governance*)
- Dampak CSR terhadap Kepercayaan Pemangku Kepentingan
- Strategi Implementasi CSR dalam Perusahaan
- Studi Kasus: Perusahaan yang Berhasil Menerapkan CSR Berbasis ESG
- Soal Latihan

A. Hubungan *Corporate Governance* dan CSR

Corporate governance (CG) dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) memiliki hubungan yang erat dalam menciptakan perusahaan yang bertanggung jawab dan berkelanjutan. CG berfokus pada sistem, prinsip, dan mekanisme yang mengatur perusahaan agar transparan, akuntabel, dan beretika, sedangkan CSR mencerminkan tanggung jawab

sosial perusahaan terhadap lingkungan, masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya (Carroll & Brown, 2022). Menurut Freeman *et al.* (2023), penerapan tata kelola perusahaan yang baik mendorong keberhasilan CSR karena memastikan bahwa kepentingan semua pemangku kepentingan diperhitungkan dalam pengambilan keputusan. Perusahaan dengan praktik CG yang kuat cenderung lebih berkomitmen terhadap keberlanjutan, sehingga CSR menjadi bagian dari strategi bisnis, bukan sekadar kepatuhan regulasi atau alat pemasaran.

Studi yang dilakukan oleh Khan *et al.* (2022) menemukan bahwa perusahaan yang memiliki struktur tata kelola yang baik, seperti dewan direksi yang independen dan sistem audit yang transparan, lebih mungkin mengalokasikan sumber daya secara bertanggung jawab untuk program CSR. Selain itu, CG membantu dalam mengelola risiko reputasi yang terkait dengan CSR, seperti tuduhan greenwashing atau ketidakseimbangan dalam alokasi dana sosial. CSR juga memperkuat CG dengan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas perusahaan. Ketika perusahaan aktif dalam inisiatif sosial dan lingkungan, lebih terdorong untuk melaporkan dampaknya secara terbuka, yang meningkatkan kredibilitas di mata investor dan masyarakat (Harrison & Wicks, 2023). Oleh karena itu, hubungan antara CG dan CSR bersifat saling melengkapi CG memastikan CSR dikelola dengan baik, sementara CSR meningkatkan kepercayaan dan reputasi perusahaan dalam jangka panjang.

B. Prinsip ESG (*Environmental, Social, Governance*)

Prinsip ESG (*Environmental, Social, and Governance*) merupakan tiga pilar utama dalam menilai dampak keberlanjutan dan etika perusahaan. ESG tidak hanya menjadi indikator kepatuhan terhadap tanggung jawab sosial, tetapi juga sebagai strategi bisnis yang dapat meningkatkan nilai jangka panjang perusahaan. Menurut Eccles dan Klimenko (2022), ESG telah berkembang menjadi faktor utama dalam pengambilan keputusan investasi dan operasional perusahaan.

1. *Environmental* (Lingkungan)

Aspek lingkungan dalam kerangka *Environmental, Social, and Governance* (ESG) berfokus pada bagaimana perusahaan mengelola dampak operasionalnya terhadap lingkungan. Dalam era modern,

perusahaan dihadapkan pada tekanan yang semakin besar untuk menerapkan kebijakan ramah lingkungan guna mendukung keberlanjutan bisnis dan menjaga ekosistem global. Menurut Friede *et al.* (2022), penerapan kebijakan lingkungan yang kuat tidak hanya membantu dalam mitigasi risiko perubahan iklim, tetapi juga meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya serta mengurangi dampak negatif terhadap alam. Salah satu elemen utama dalam aspek lingkungan adalah pengurangan emisi karbon dan pemanfaatan energi terbarukan. Perusahaan di berbagai industri mulai menerapkan strategi untuk menekan emisi gas rumah kaca dengan beralih ke sumber energi yang lebih bersih, seperti tenaga surya dan angin. Hal ini tidak hanya mengurangi ketergantungan pada bahan bakar fosil, tetapi juga meningkatkan efisiensi operasional serta menarik minat investor yang berfokus pada keberlanjutan.

Pengelolaan limbah dan efisiensi penggunaan sumber daya juga menjadi prioritas utama. Banyak perusahaan telah mengadopsi strategi daur ulang dan ekonomi sirkular untuk mengurangi limbah industri serta memaksimalkan penggunaan bahan baku. Efisiensi dalam penggunaan air dan energi juga menjadi bagian dari upaya untuk mengurangi dampak lingkungan dan meningkatkan daya saing bisnis. Perusahaan yang peduli terhadap lingkungan juga berupaya melindungi keanekaragaman hayati dan ekosistem. Hal ini dapat dilakukan dengan menerapkan kebijakan konservasi, menghindari eksploitasi berlebihan terhadap sumber daya alam, serta bekerja sama dengan komunitas lokal untuk menjaga keseimbangan lingkungan. Sektor seperti pertambangan, agribisnis, dan manufaktur memiliki tanggung jawab besar dalam memastikan bahwa aktivitas operasionalnya tidak merusak habitat alami dan ekosistem sekitarnya.

Kepatuhan terhadap regulasi lingkungan juga menjadi bagian penting dalam aspek ini. Perusahaan yang tidak mematuhi standar lingkungan yang ditetapkan oleh pemerintah berisiko menghadapi sanksi hukum, denda besar, serta citra negatif di mata masyarakat. Sebaliknya, perusahaan yang secara proaktif menerapkan kebijakan lingkungan yang lebih ketat sering kali mendapatkan kepercayaan lebih dari konsumen dan investor, serta mengurangi risiko litigasi terkait pencemaran atau eksploitasi sumber daya alam (Clark *et al.*, 2023).

2. Social (Sosial)

Dimensi sosial dalam *Environmental, Social, and Governance* (ESG) mencerminkan bagaimana perusahaan berinteraksi dengan karyawan, komunitas, dan pemangku kepentingan lainnya. Aspek ini menjadi semakin penting bagi investor karena erat kaitannya dengan hak asasi manusia, keberlanjutan tenaga kerja, dan dampak sosial perusahaan. Menurut Jones dan Ratnatunga (2023), perusahaan yang menunjukkan komitmen terhadap faktor sosial cenderung memiliki reputasi yang lebih baik, meningkatkan loyalitas pelanggan, serta menarik tenaga kerja yang berkualitas. Salah satu aspek utama dalam kategori sosial adalah hak-hak pekerja dan kondisi kerja yang adil. Perusahaan yang memberikan upah layak, lingkungan kerja yang aman, serta kesejahteraan karyawan yang memadai sering kali memiliki tingkat retensi tenaga kerja yang lebih tinggi dan produktivitas yang lebih baik. Perlindungan terhadap hak pekerja juga mencakup kebijakan anti-diskriminasi, perlakuan yang setara, serta akses terhadap pelatihan dan pengembangan keterampilan.

Prinsip Keberagaman, Kesetaraan, dan Inklusi (*Diversity, Equity, and Inclusion* – DEI) menjadi semakin penting dalam strategi bisnis modern. Perusahaan yang menerapkan kebijakan inklusif cenderung memiliki lingkungan kerja yang lebih dinamis, inovatif, dan responsif terhadap kebutuhan pasar yang beragam. Keberagaman dalam tenaga kerja baik dari segi gender, etnis, latar belakang budaya, maupun disabilitas dapat meningkatkan kreativitas dan memperluas wawasan perusahaan dalam menghadapi tantangan bisnis. Perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial juga memperhatikan hubungan dengan komunitas sekitar. Kegiatan seperti program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), investasi dalam pendidikan, pembangunan infrastruktur lokal, serta dukungan terhadap usaha kecil dapat membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dengan berkontribusi pada pembangunan sosial, perusahaan tidak hanya menciptakan dampak positif bagi komunitas tetapi juga membangun hubungan yang lebih kuat dengan pelanggan dan pemerintah.

3. Governance (Tata Kelola Perusahaan)

Tata kelola perusahaan (*governance*) merupakan salah satu pilar utama dalam *Environmental, Social, and Governance* (ESG) yang berfokus pada transparansi, akuntabilitas, serta praktik bisnis yang etis.

Menurut Bebchuk dan Tallarita (2023), perusahaan dengan tata kelola yang baik dapat mengurangi risiko korupsi, meningkatkan kepercayaan investor, serta menciptakan lingkungan bisnis yang lebih stabil dan berkelanjutan. Faktor ini sangat penting karena tata kelola yang buruk dapat menyebabkan skandal keuangan, penyalahgunaan kekuasaan, serta menurunkan nilai perusahaan di mata investor dan pemangku kepentingan lainnya.

Salah satu aspek utama dalam tata kelola yang baik adalah transparansi dalam pelaporan keuangan dan non-keuangan. Perusahaan diharapkan memberikan laporan keuangan yang akurat, jujur, dan sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku. Selain itu, transparansi juga mencakup pengungkapan informasi non-keuangan, seperti kebijakan keberlanjutan, strategi mitigasi risiko lingkungan, serta upaya sosial yang dilakukan perusahaan. Dengan keterbukaan informasi, pemegang saham dan investor dapat membuat keputusan berdasarkan data yang jelas dan akurat, sehingga meningkatkan kepercayaan terhadap perusahaan.

Struktur dewan direksi yang independen dan beragam juga menjadi faktor penting dalam governance. Dewan direksi yang terdiri dari individu-individu independen serta memiliki latar belakang yang beragam akan mengurangi potensi konflik kepentingan dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Keberagaman dalam dewan direksi, baik dari segi gender, keahlian, maupun pengalaman, dapat membawa perspektif yang lebih luas dalam pengelolaan risiko serta inovasi strategi bisnis. Tata kelola perusahaan yang baik juga harus mencakup kebijakan anti-korupsi dan anti-penyuapan. Korupsi dan praktik suap dapat merusak reputasi perusahaan dan menyebabkan sanksi hukum yang berat. Oleh karena itu, perusahaan yang memiliki kode etik bisnis yang jelas, sistem pelaporan pelanggaran (*whistleblowing system*), serta program pelatihan kepatuhan akan lebih terlindungi dari risiko skandal keuangan dan hukum.

C. Dampak CSR terhadap Kepercayaan Pemangku Kepentingan

Corporate Social Responsibility (CSR) berperan penting dalam membangun kepercayaan pemangku kepentingan, termasuk investor, pelanggan, karyawan, komunitas, dan regulator. Dengan menerapkan CSR yang efektif, perusahaan dapat memperkuat reputasi, meningkatkan

loyalitas pelanggan, dan memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan lainnya. Menurut Porter dan Kramer (2022), perusahaan yang berkomitmen terhadap CSR cenderung memiliki hubungan yang lebih baik dengan masyarakat dan mendapatkan kepercayaan yang lebih tinggi dari investor.

1. CSR dan Kepercayaan Konsumen

Tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility* atau CSR) berperan penting dalam membangun kepercayaan konsumen. Di era modern, konsumen semakin sadar akan praktik bisnis yang berkelanjutan dan etis. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Sen dan Bhattacharya (2023), pelanggan lebih cenderung mendukung perusahaan yang menunjukkan tanggung jawab sosial, seperti penggunaan bahan baku ramah lingkungan, pemberdayaan komunitas, serta perlakuan yang adil terhadap pekerja. Dengan kata lain, CSR tidak hanya menjadi faktor etis, tetapi juga strategi bisnis yang efektif dalam meningkatkan hubungan perusahaan dengan konsumennya.

Salah satu dampak utama dari CSR terhadap kepercayaan konsumen adalah peningkatan loyalitas pelanggan. Konsumen lebih cenderung tetap menggunakan produk atau jasa dari perusahaan yang memiliki nilai-nilai sosial dan lingkungan yang positif. Hal ini disebabkan oleh emosional attachment yang terbentuk ketika merasa bahwa pembelian yang dilakukan tidak hanya menguntungkannya sendiri tetapi juga memberikan dampak baik bagi lingkungan dan masyarakat. Sebagai contoh, perusahaan seperti Patagonia telah membangun basis pelanggan yang kuat dengan menerapkan kebijakan ramah lingkungan, seperti penggunaan bahan daur ulang dan komitmen terhadap keberlanjutan.

CSR juga berpengaruh pada keputusan pembelian berbasis nilai. Konsumen saat ini tidak hanya mempertimbangkan harga dan kualitas produk, tetapi juga dampak sosial dari perusahaan yang didukung. Studi oleh Smith *et al.* (2023) menunjukkan bahwa konsumen lebih cenderung memilih produk dari perusahaan yang memiliki dampak sosial positif, bahkan jika produk tersebut memiliki harga yang lebih tinggi dibandingkan dengan produk dari perusahaan yang tidak menunjukkan kepedulian sosial. Hal ini membuktikan bahwa CSR dapat menjadi faktor penentu dalam keputusan pembelian pelanggan.

2. CSR dan Kepercayaan Investor

Pada beberapa tahun terakhir, faktor lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG) semakin menjadi perhatian utama bagi investor dalam mengambil keputusan investasi. Menurut penelitian Eccles dan Klimenko (2023), perusahaan yang memiliki kebijakan *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang kuat cenderung memiliki risiko yang lebih rendah dan kinerja keuangan yang lebih stabil. Hal ini membuat perusahaan-perusahaan dengan komitmen CSR tinggi lebih menarik bagi investor, terutama bagi yang berfokus pada investasi jangka panjang.

Salah satu alasan utama mengapa CSR meningkatkan kepercayaan investor adalah karena perusahaan yang menjalankan kebijakan CSR dengan baik lebih cenderung mematuhi regulasi dan menghindari skandal yang dapat merusak reputasi serta nilai saham. Perusahaan yang transparan dalam praktik bisnisnya dan memiliki kepatuhan terhadap regulasi lingkungan serta hak tenaga kerja akan lebih terlindungi dari risiko litigasi dan denda hukum. Contoh nyata adalah perusahaan yang mengadopsi standar keberlanjutan seperti *Global Reporting Initiative* (GRI) atau *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) yang memberikan kejelasan dalam pelaporan keuangan dan non-keuangan.

Perusahaan yang menerapkan CSR secara efektif juga memiliki keberlanjutan bisnis yang lebih baik, yang menjadi daya tarik bagi investor jangka panjang. Investor semakin menyadari bahwa perusahaan yang peduli terhadap keberlanjutan lebih mampu bertahan dalam kondisi pasar yang tidak stabil. Misalnya, perusahaan yang berinvestasi dalam energi terbarukan atau memiliki kebijakan pengelolaan limbah yang baik akan lebih siap menghadapi regulasi lingkungan yang semakin ketat di masa depan.

3. CSR dan Kepercayaan Karyawan

Corporate Social Responsibility (CSR) tidak hanya berdampak pada konsumen dan investor, tetapi juga berperan penting dalam meningkatkan kepercayaan, motivasi, dan loyalitas karyawan. Menurut penelitian Turker (2023), karyawan cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap perusahaan yang memiliki nilai-nilai sosial yang kuat serta menunjukkan tanggung jawab terhadap kesejahteraan pekerja dan komunitas. Hal ini menunjukkan bahwa CSR bukan sekadar strategi

eksternal, tetapi juga memengaruhi lingkungan kerja dan kepuasan karyawan.

Salah satu manfaat utama dari penerapan CSR adalah peningkatan keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Karyawan yang merasa bahwa perusahaan peduli terhadap isu sosial dan lingkungan lebih mungkin untuk merasa bangga dan memiliki keterikatan emosional terhadap tempatnya bekerja. Keterlibatan yang lebih tinggi ini dapat mendorong produktivitas, mengurangi tingkat absensi, serta meningkatkan inovasi di dalam perusahaan. Misalnya, perusahaan yang menerapkan CSR berbasis komunitas, seperti program sukarelawan atau donasi untuk kegiatan sosial, sering kali melihat peningkatan motivasi dan keterlibatan karyawan dalam bekerja.

CSR juga menjadi faktor utama dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik, terutama dari generasi Milenial dan Gen Z. Generasi muda yang semakin sadar akan isu sosial dan lingkungan lebih memilih bekerja di perusahaan yang memiliki dampak positif terhadap masyarakat. Tidak hanya mencari gaji yang kompetitif, tetapi juga ingin bekerja di organisasi yang mencerminkan nilai-nilai yang dipercayai. Dalam laporan yang dilakukan oleh Freeman *et al.* (2023), perusahaan yang memiliki kebijakan CSR yang kuat sering kali memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi, karena karyawan merasa perusahaannya memiliki tujuan yang lebih besar daripada sekadar mencari keuntungan.

4. CSR dan Kepercayaan Komunitas Lokal

Corporate Social Responsibility (CSR) berperan penting dalam membangun kepercayaan dan hubungan yang harmonis antara perusahaan dan komunitas lokal. Menurut Carroll dan Shabana (2023), perusahaan yang berinvestasi dalam program tanggung jawab sosial yang berfokus pada pemberdayaan ekonomi dan pembangunan sosial cenderung memperoleh dukungan lebih besar dari masyarakat setempat. CSR yang berorientasi pada komunitas tidak hanya meningkatkan citra perusahaan, tetapi juga menciptakan dampak positif yang berkelanjutan bagi masyarakat sekitar.

Salah satu cara perusahaan membangun kepercayaan komunitas adalah melalui program pendidikan dan pelatihan kerja. Inisiatif ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan tenaga kerja lokal dan membuka peluang ekonomi bagi masyarakat di sekitar area operasi

perusahaan. Misalnya, beberapa perusahaan besar telah mendirikan pusat pelatihan keterampilan atau memberikan beasiswa bagi siswa berprestasi di daerah terpencil. Dengan menyediakan pendidikan yang lebih baik, perusahaan membantu menciptakan sumber daya manusia yang lebih kompetitif, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kesejahteraan komunitas secara keseluruhan.

Inisiatif pengurangan dampak lingkungan juga menjadi faktor penting dalam membangun kepercayaan komunitas lokal. Perusahaan yang menerapkan penggunaan energi terbarukan, sistem pengelolaan limbah yang bertanggung jawab, serta kebijakan konservasi lingkungan akan lebih dihargai oleh masyarakat sekitar. Dampak lingkungan yang negatif, seperti pencemaran air atau udara, sering kali menjadi penyebab utama konflik antara perusahaan dan komunitas lokal. Oleh karena itu, perusahaan yang berkomitmen terhadap keberlanjutan dan bertanggung jawab atas dampak lingkungan dari operasional lebih cenderung mendapatkan dukungan dari masyarakat.

D. Strategi Implementasi CSR dalam Perusahaan

Corporate Social Responsibility (CSR) bukan hanya sekadar tanggung jawab sosial, tetapi juga strategi bisnis yang dapat meningkatkan reputasi, loyalitas pelanggan, serta keberlanjutan perusahaan. Menurut Carroll dan Brown (2023), perusahaan yang berhasil mengimplementasikan CSR memiliki keunggulan kompetitif karena mampu menciptakan nilai jangka panjang bagi pemangku kepentingan. Implementasi CSR yang efektif memerlukan strategi yang sistematis, mencakup identifikasi isu utama, integrasi dengan strategi bisnis, pelaksanaan program, serta evaluasi dampak.

1. Identifikasi Isu Utama dan Pemangku Kepentingan

Langkah awal dalam implementasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) adalah mengidentifikasi isu-isu sosial dan lingkungan yang relevan dengan industri serta memahami kepentingan para pemangku kepentingan. Menurut Porter dan Kramer (2023), perusahaan harus memilih isu-isu yang memiliki keterkaitan langsung dengan bisnis inti agar program CSR tidak hanya memberikan manfaat sosial, tetapi juga berdampak positif terhadap keberlanjutan usaha. Identifikasi ini memungkinkan perusahaan untuk merancang strategi

yang lebih efektif dan menghasilkan dampak yang lebih nyata bagi masyarakat serta lingkungan.

Setiap industri memiliki fokus yang berbeda dalam implementasi CSR. Perusahaan di sektor energi dan manufaktur, misalnya, sering kali memprioritaskan keberlanjutan lingkungan, pengurangan emisi karbon, serta efisiensi energi. Hal ini karena sektor ini memiliki potensi dampak lingkungan yang besar, sehingga tanggung jawab terhadap pelestarian lingkungan menjadi perhatian utama. Inisiatif seperti transisi ke energi terbarukan, pengelolaan limbah industri, dan penggunaan teknologi ramah lingkungan menjadi strategi utama dalam memenuhi tanggung jawab sosial.

Perusahaan ritel lebih banyak berfokus pada kesejahteraan pekerja, kondisi kerja yang adil, serta rantai pasokan yang etis. Industri ini sangat bergantung pada tenaga kerja dalam skala besar, sehingga memastikan bahwa karyawan dan pekerja di seluruh rantai pasokan mendapatkan hak yang layak merupakan prioritas utama. Implementasi standar ketenagakerjaan yang lebih baik dan transparansi dalam sumber bahan baku menjadi bagian dari inisiatif CSR yang sering dilakukan oleh perusahaan ritel. Sementara itu, perusahaan teknologi memiliki peran besar dalam memperluas akses terhadap edukasi digital, keamanan data, dan literasi teknologi. Dengan meningkatnya ketergantungan masyarakat terhadap teknologi, perusahaan di sektor ini dapat menjalankan program CSR yang mendukung peningkatan keterampilan digital, pemberdayaan komunitas melalui teknologi, serta perlindungan data dan privasi pengguna.

2. Integrasi CSR dengan Strategi Bisnis

Corporate Social Responsibility (CSR) tidak boleh dianggap hanya sebagai kegiatan filantropi semata, melainkan harus menjadi bagian dari strategi bisnis yang terintegrasi. Menurut Freeman *et al.* (2023), perusahaan yang berhasil menyelaraskan CSR dengan tujuan bisnis cenderung lebih efektif dalam menciptakan manfaat ekonomi sekaligus dampak sosial yang positif. Dengan cara ini, CSR tidak hanya menjadi beban biaya tambahan tetapi juga memberikan nilai strategis yang memperkuat daya saing perusahaan. Salah satu cara utama dalam mengintegrasikan CSR adalah dengan menjadikan keberlanjutan sebagai bagian dari rantai pasokan dan produksi. Perusahaan yang berorientasi pada keberlanjutan akan memilih bahan baku yang ramah lingkungan,

mengurangi limbah produksi, serta menerapkan proses manufaktur yang lebih hemat energi. Pendekatan ini tidak hanya mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan tetapi juga meningkatkan efisiensi operasional yang pada akhirnya mengurangi biaya produksi.

Menerapkan kebijakan kerja yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan juga merupakan langkah strategis dalam integrasi CSR. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh perusahaan cenderung lebih produktif dan loyal. Perusahaan dapat menerapkan kebijakan seperti keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, pelatihan keterampilan, serta penyediaan fasilitas kesehatan yang memadai. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung, perusahaan dapat meningkatkan retensi tenaga kerja serta menarik talenta terbaik.

Perusahaan juga dapat mengembangkan produk dan layanan yang lebih ramah lingkungan sebagai bagian dari strategi bisnis yang berkelanjutan. Konsumen modern semakin peduli terhadap dampak lingkungan dari produk yang digunakan, sehingga perusahaan yang menawarkan solusi ramah lingkungan akan memiliki keunggulan kompetitif. Misalnya, inovasi dalam penggunaan bahan daur ulang, efisiensi energi, serta teknologi yang mengurangi jejak karbon dapat meningkatkan daya tarik produk di pasar.

3. Pelaksanaan Program CSR

Langkah selanjutnya adalah pelaksanaan program CSR dengan pendekatan yang terstruktur dan efektif. Menurut Visser (2023), implementasi CSR yang berhasil memerlukan keterlibatan dari seluruh lapisan organisasi serta kemitraan dengan pihak eksternal untuk meningkatkan dampaknya. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa program CSR yang dijalankan tidak hanya menjadi formalitas, tetapi benar-benar memberikan manfaat bagi masyarakat dan lingkungan.

Salah satu pendekatan yang dapat diterapkan adalah program berbasis komunitas, di mana perusahaan berkontribusi langsung terhadap pengembangan sosial dan ekonomi masyarakat setempat. Program ini dapat berbentuk edukasi, pelatihan keterampilan, hingga peningkatan akses terhadap fasilitas kesehatan dan infrastruktur. Sebagai contoh, Unilever telah mengadakan program kesehatan dan kebersihan bagi anak-anak di berbagai negara berkembang. Program ini tidak hanya

meningkatkan kesadaran akan pentingnya kebersihan tetapi juga berdampak positif terhadap kesehatan masyarakat (Unilever, 2023).

Kolaborasi dengan organisasi non-profit menjadi strategi penting dalam meningkatkan efektivitas program CSR. Dengan bekerja sama dengan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), perusahaan dapat memastikan bahwa program tepat sasaran dan memiliki dampak yang lebih luas. LSM sering kali memiliki pengalaman dan jaringan yang luas dalam menangani isu-isu sosial, sehingga kemitraan ini dapat mempercepat pencapaian tujuan CSR. Misalnya, banyak perusahaan teknologi bekerja sama dengan organisasi pendidikan untuk menyediakan akses terhadap teknologi bagi anak-anak di daerah terpencil.

Pendekatan lain dalam pelaksanaan CSR adalah investasi dalam inovasi sosial, di mana perusahaan mengembangkan produk dan layanan yang memberikan manfaat sosial bagi masyarakat. Salah satu contoh nyata adalah Bank Mandiri, yang meluncurkan layanan keuangan inklusif bagi pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Program ini membantu UMKM dalam mengakses pembiayaan dengan lebih mudah, sehingga mendorong pertumbuhan ekonomi dan pemberdayaan usaha kecil (Bank Mandiri, 2023).

4. Pengukuran dan Evaluasi Dampak CSR

Agar program *Corporate Social Responsibility* (CSR) berjalan efektif dan memberikan manfaat yang nyata, perusahaan perlu melakukan pengukuran dan evaluasi dampak secara berkala. Evaluasi ini bertujuan untuk menilai sejauh mana program CSR telah mencapai tujuan yang ditetapkan serta untuk meningkatkan efektivitas dan transparansi. Menurut Gond *et al.* (2023), pengukuran dampak CSR memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi aspek yang perlu diperbaiki, mengoptimalkan sumber daya, serta menunjukkan komitmen terhadap keberlanjutan kepada pemangku kepentingan.

Untuk mengevaluasi dampak CSR, perusahaan biasanya menggunakan beberapa indikator utama, yaitu indikator sosial, lingkungan, dan ekonomi. Indikator sosial mencakup dampak terhadap kesejahteraan masyarakat, seperti peningkatan akses terhadap pendidikan, kesehatan, dan peluang ekonomi. Misalnya, program pendidikan yang didukung oleh perusahaan dapat diukur berdasarkan

jumlah siswa yang memperoleh manfaat, tingkat kelulusan, atau peningkatan keterampilan kerja.

Indikator lingkungan menjadi faktor penting dalam menilai keberlanjutan program CSR, terutama bagi perusahaan yang bergerak di industri dengan dampak lingkungan yang signifikan. Beberapa metrik yang sering digunakan adalah pengurangan emisi karbon, efisiensi energi, dan pengelolaan limbah. Perusahaan dapat mengevaluasi apakah inisiatif seperti penggunaan energi terbarukan atau pengurangan penggunaan plastik telah berhasil mengurangi jejak lingkungan. Sementara itu, indikator ekonomi menilai bagaimana CSR memberikan manfaat bagi bisnis itu sendiri. Faktor-faktor seperti peningkatan loyalitas pelanggan, reputasi merek, dan daya saing di pasar menjadi aspek penting yang diukur. Studi menunjukkan bahwa perusahaan yang secara aktif menerapkan CSR cenderung memiliki pelanggan yang lebih setia dan lebih disukai oleh investor.

E. Studi Kasus: Perusahaan yang Berhasil Menerapkan CSR Berbasis ESG

Pada beberapa tahun terakhir, perusahaan semakin menyadari pentingnya *Corporate Social Responsibility* (CSR) berbasis *Environmental, Social, and Governance* (ESG). Perusahaan yang berhasil menerapkan ESG tidak hanya memperoleh keuntungan finansial, tetapi juga meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan dan keberlanjutan bisnis. Berikut ini adalah beberapa studi kasus dari perusahaan yang telah sukses dalam implementasi CSR berbasis ESG.

1. Unilever: Integrasi Keberlanjutan dalam Model Bisnis

Unilever telah lama dikenal sebagai pemimpin dalam keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) berbasis *Environmental, Social, and Governance* (ESG). Melalui program Unilever Sustainable Living Plan (USLP), perusahaan berkomitmen untuk mengurangi dampak lingkungan sekaligus memberikan manfaat sosial yang lebih luas. Inisiatif ini membuktikan bahwa keberlanjutan dapat diintegrasikan dalam model bisnis dan memberikan nilai bagi perusahaan serta masyarakat.

Dari aspek lingkungan (*environmental*), Unilever telah mengambil berbagai langkah untuk mengurangi emisi karbon, konsumsi

air, dan limbah dalam rantai pasokannya. Salah satu pencapaian signifikan perusahaan adalah berhasil menurunkan emisi gas rumah kaca hingga 70% pada tahun 2023 dibandingkan dengan tahun 2010 (Unilever, 2023). Selain itu, Unilever juga berfokus pada penggunaan energi terbarukan, efisiensi sumber daya, dan pengurangan plastik dalam kemasan produk. Langkah-langkah ini tidak hanya membantu mengurangi jejak lingkungan tetapi juga meningkatkan efisiensi operasional perusahaan.

Dari aspek sosial (*social*), Unilever menjalankan berbagai program yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Perusahaan ini telah meluncurkan inisiatif edukasi kesehatan, terutama di negara berkembang, guna meningkatkan kesadaran akan kebersihan dan pola hidup sehat. Selain itu, Unilever juga memiliki program pemberdayaan perempuan yang memberikan pelatihan keterampilan dan kesempatan ekonomi bagi perempuan di berbagai komunitas. Dengan pendekatan ini, Unilever tidak hanya menciptakan dampak positif bagi masyarakat tetapi juga memperkuat citra merek di mata konsumen.

Dari aspek tata kelola perusahaan (*governance*), Unilever menerapkan prinsip kepatuhan terhadap standar etika, hak asasi manusia, serta transparansi dalam rantai pasokan. Memastikan bahwa seluruh pemasok mematuhi standar keberlanjutan, mulai dari praktik kerja yang adil hingga produksi bahan baku yang ramah lingkungan. Dengan tata kelola yang kuat, Unilever mampu menjaga kepercayaan konsumen, mitra bisnis, dan investor.

2. Tesla: Inovasi Energi Bersih untuk Masa Depan

Sebagai pelopor dalam industri kendaraan listrik, Tesla telah menetapkan standar baru dalam tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) berbasis *Environmental, Social, and Governance* (ESG). Dengan fokus utama pada energi bersih dan pengurangan emisi karbon, Tesla tidak hanya berinovasi dalam teknologi kendaraan listrik tetapi juga berkontribusi terhadap keberlanjutan global. Pendekatan Tesla dalam menerapkan ESG menjadikannya salah satu perusahaan dengan pertumbuhan tercepat dan nilai pasar yang tinggi.

Dari aspek lingkungan (*environmental*), Tesla terus mengembangkan teknologi baterai yang lebih ramah lingkungan serta memperluas jaringan Supercharger yang berbasis energi terbarukan. Perusahaan ini berkomitmen untuk mengurangi konsumsi energi dan

emisi karbon dalam proses produksinya. Pada tahun 2023, Tesla melaporkan penurunan konsumsi energi dalam produksinya hingga 25% dibandingkan tahun sebelumnya (Musk, 2023). Selain itu, Tesla juga mengembangkan sistem penyimpanan energi seperti Powerwall dan Megapack, yang memungkinkan penggunaan listrik yang lebih efisien dan berkelanjutan di berbagai sektor, mulai dari perumahan hingga industri.

Dari aspek sosial (*social*), Tesla menerapkan kebijakan ketat terkait hak pekerja dan kesejahteraan tenaga kerja. Perusahaan ini memastikan bahwa seluruh karyawannya mendapatkan lingkungan kerja yang aman dan mendukung inovasi. Selain itu, Tesla juga aktif dalam mempromosikan energi berkelanjutan di komunitas global, misalnya dengan menyediakan solusi energi bersih untuk daerah-daerah yang belum memiliki akses listrik stabil. Komitmen ini sejalan dengan visi Tesla untuk menciptakan masa depan yang lebih hijau dan berkelanjutan bagi masyarakat luas.

Dari aspek tata kelola perusahaan (*governance*), Tesla menjunjung tinggi transparansi dalam pelaporan dampak lingkungan dan sosialnya. Perusahaan ini secara rutin menerbitkan laporan keberlanjutan yang mencakup data mengenai emisi karbon, penggunaan energi, serta dampak sosial dari operasionalnya. Selain itu, Tesla menerapkan kebijakan anti-korupsi yang ketat serta memastikan kepatuhan terhadap regulasi global dalam operasionalnya. Dengan pendekatan ini, Tesla membangun kepercayaan tidak hanya di kalangan konsumen tetapi juga di mata investor yang berfokus pada bisnis berkelanjutan.

3. Bank Mandiri: Keuangan Berkelanjutan dan Inklusi Finansial

Sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia, Bank Mandiri telah sukses mengintegrasikan prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG) dalam strategi *Corporate Social Responsibility* (CSR). Dengan fokus pada keuangan berkelanjutan dan inklusi finansial, Bank Mandiri berkomitmen untuk memberikan dampak positif bagi lingkungan, masyarakat, serta menjaga tata kelola perusahaan yang transparan dan akuntabel. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat posisi Bank Mandiri sebagai lembaga keuangan yang bertanggung jawab tetapi juga meningkatkan kepercayaan investor dan nasabah.

Dari aspek lingkungan (*environmental*), Bank Mandiri aktif mendukung proyek-proyek ramah lingkungan melalui pembiayaan

untuk energi terbarukan dan bisnis berkelanjutan. Bank ini memberikan kredit hijau untuk proyek-proyek seperti pembangkit listrik tenaga surya, pengelolaan limbah berkelanjutan, serta bisnis yang menerapkan prinsip ramah lingkungan. Langkah ini sejalan dengan upaya global dalam mengurangi emisi karbon dan mendorong transisi ke ekonomi hijau. Dengan skema pembiayaan hijau ini, Bank Mandiri tidak hanya membantu pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan tetapi juga berkontribusi terhadap mitigasi perubahan iklim.

Dari aspek sosial (*social*), Bank Mandiri memiliki berbagai program untuk meningkatkan inklusi keuangan, terutama bagi pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Salah satu inisiatif utamanya adalah Kredit Usaha Rakyat (KUR), yang bertujuan untuk memberikan akses permodalan kepada pelaku usaha kecil yang belum terjangkau oleh layanan perbankan konvensional. Pada tahun 2023, Bank Mandiri telah berhasil menyalurkan lebih dari Rp100 triliun untuk sektor usaha kecil dan menengah (Bank Mandiri, 2023). Program ini tidak hanya membantu UMKM berkembang tetapi juga meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat, menciptakan lapangan kerja, serta memperkuat stabilitas ekonomi nasional.

Dari aspek tata kelola perusahaan (*governance*), Bank Mandiri menerapkan standar tata kelola yang ketat, dengan memastikan transparansi keuangan dan pengawasan risiko yang kuat. Bank ini beroperasi sesuai dengan regulasi dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan menerapkan kebijakan anti-korupsi serta pencegahan pencucian uang. Dengan sistem pengawasan yang baik, Bank Mandiri menjaga kepercayaan pemegang saham dan memastikan bahwa seluruh operasionalnya berjalan sesuai dengan prinsip keuangan yang sehat dan berkelanjutan.

F. Soal Latihan

1. Jelaskan bagaimana *corporate governance* dapat memengaruhi arah dan keberhasilan pelaksanaan *Corporate Social Responsibility* (CSR) dalam sebuah perusahaan. Berikan contoh keterkaitannya dalam praktik nyata.
2. Uraikan masing-masing elemen dalam prinsip ESG dan jelaskan bagaimana prinsip tersebut dapat dijadikan sebagai acuan untuk menilai kinerja keberlanjutan perusahaan.

3. Analisis bagaimana program CSR yang konsisten dan relevan dapat meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan (*stakeholders*). Sertakan alasan mengapa kepercayaan ini penting bagi kelangsungan bisnis.
4. Jelaskan langkah-langkah strategis yang perlu dilakukan perusahaan dalam mengimplementasikan program CSR secara efektif dan terintegrasi dengan tujuan bisnis jangka panjang.
5. Pilih satu perusahaan nasional atau multinasional yang dianggap berhasil menerapkan CSR berbasis ESG. Uraikan program yang dijalankan, dampaknya, serta faktor-faktor keberhasilannya.



BAB VIII

PERAN TEKNOLOGI DAN DIGITALISASI DALAM *CORPORATE GOVERNANCE*

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan *digital governance* dan tata kelola data, memahami blockchain dan transparansi dalam *corporate governance*, memahami *cybersecurity* dan manajemen risiko digital, memahami pengaruh AI dalam pengambilan keputusan tata kelola, serta memahami studi kasus: implementasi teknologi dalam *corporate governance*. Sehingga pembaca dapat beradaptasi dengan perkembangan teknologi serta berkontribusi dalam membentuk sistem tata kelola perusahaan yang lebih modern, efisien, dan terpercaya.

Materi Pembelajaran

- *Digital Governance* dan Tata Kelola Data
- Blockchain dan Transparansi dalam *Corporate Governance*
- *Cybersecurity* dan Manajemen Risiko Digital
- Pengaruh AI dalam Pengambilan Keputusan Tata Kelola
- Studi Kasus: Implementasi Teknologi dalam *Corporate Governance*
- Soal Latihan

A. *Digital Governance* dan Tata Kelola Data

Digital Governance merupakan konsep yang mengacu pada penggunaan teknologi digital dalam pengelolaan dan pengawasan perusahaan guna meningkatkan transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas. Dalam konteks *Corporate governance*, *digital governance* berperan penting dalam memastikan bahwa perusahaan dapat mengelola data dan

informasi secara aman, patuh terhadap regulasi, serta mendukung pengambilan keputusan berbasis data (Westerman *et al.*, 2021).

1. Tata Kelola Data dalam *Digital Governance*

Tata kelola data (*data governance*) merupakan aspek krusial dalam *digital governance*, yang mencakup berbagai kebijakan, prosedur, dan standar untuk memastikan bahwa data dikelola secara aman, efisien, dan etis. Dalam era digital saat ini, di mana data menjadi aset berharga bagi perusahaan dan institusi, penerapan tata kelola data yang baik sangat penting untuk mendukung pengambilan keputusan yang akurat serta meningkatkan kepercayaan pengguna. Menurut Khatri & Brown (2022), ada beberapa elemen utama dalam tata kelola data yang harus diperhatikan, yaitu kualitas data, keamanan data, kepatuhan regulasi, dan aksesibilitas data.

Salah satu aspek penting dalam tata kelola data adalah kualitas data. Data yang digunakan dalam operasional bisnis dan analisis strategis harus akurat, konsisten, dan dapat dipercaya. Jika data tidak memiliki kualitas yang baik, maka dapat menyebabkan kesalahan dalam pengambilan keputusan, yang pada akhirnya merugikan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan harus menerapkan mekanisme validasi dan pemrosesan data yang ketat untuk memastikan keandalannya.

Keamanan data juga menjadi faktor utama dalam tata kelola data. Ancaman seperti peretasan, pencurian data, dan manipulasi informasi semakin meningkat seiring dengan berkembangnya teknologi digital. Oleh karena itu, perusahaan harus menerapkan sistem keamanan yang kuat, seperti enkripsi data, autentikasi multi-faktor, serta kontrol akses berbasis peran. Dengan langkah-langkah ini, organisasi dapat melindungi data dari akses yang tidak sah dan memastikan bahwa informasi sensitif tetap aman.

Elemen berikutnya yang tidak kalah penting adalah kepatuhan terhadap regulasi. Banyak negara telah menetapkan aturan ketat terkait perlindungan data, seperti *General Data Protection Regulation (GDPR)* di Uni Eropa dan Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP) di Indonesia. Perusahaan yang tidak mematuhi regulasi ini dapat dikenai sanksi berat, termasuk denda yang signifikan. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa kebijakan tata kelola datanya selaras dengan hukum yang berlaku, termasuk dalam hal transparansi penggunaan data dan hak pengguna untuk mengontrol informasi pribadi.

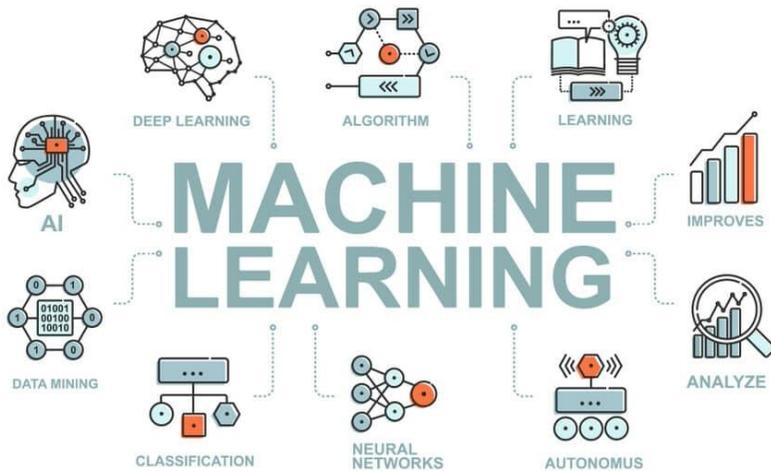
Aksesibilitas data menjadi elemen penting dalam tata kelola data yang baik. Meskipun data harus aman, perusahaan juga harus memastikan bahwa data dapat diakses oleh pihak yang berwenang secara efisien tanpa mengorbankan keamanan. Kontrol akses yang ketat dan sistem manajemen data yang baik memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan penggunaan data tanpa meningkatkan risiko kebocoran atau penyalahgunaan.

2. Implementasi *Digital Governance* dalam Perusahaan

Digital governance adalah pendekatan strategis dalam mengelola teknologi digital di perusahaan agar lebih efisien, aman, dan sesuai dengan regulasi. Dalam era transformasi digital, penerapan *digital governance* yang baik memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan operasionalnya sekaligus membangun kepercayaan dengan pemangku kepentingan. Menurut Davenport & Redman (2022), perusahaan yang menerapkan *digital governance* dengan baik cenderung memiliki tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dari pemangku kepentingan, mengurangi risiko hukum, serta meningkatkan efisiensi operasional.

Salah satu teknologi utama yang mendukung *digital governance* adalah cloud computing. Teknologi ini memungkinkan perusahaan untuk menyimpan dan mengolah data secara fleksibel serta meningkatkan keamanan dengan sistem cadangan dan enkripsi data. Dengan menggunakan layanan cloud, perusahaan dapat mengakses informasi secara real-time dari berbagai lokasi, yang sangat penting bagi organisasi dengan skala global. Selain itu, penyimpanan berbasis cloud membantu mengurangi biaya infrastruktur IT serta meningkatkan ketahanan terhadap ancaman siber.

Gambar 4. *Machine Learning*



Sumber: *Codepolitan*

Artificial Intelligence (AI) dan *Machine Learning* juga berperan penting dalam *digital governance*. AI dapat digunakan untuk menganalisis data dalam jumlah besar secara otomatis dan memberikan wawasan yang mendalam untuk pengambilan keputusan. Dengan *machine learning*, perusahaan dapat mengidentifikasi pola dan tren yang tidak terlihat oleh analisis konvensional, memungkinkan prediksi yang lebih akurat dalam strategi bisnis. Sebagai contoh, perusahaan keuangan menggunakan AI untuk mendeteksi transaksi mencurigakan dalam sistem keamanan siber, sehingga mengurangi risiko penipuan dan kebocoran data.

Teknologi lain yang semakin banyak diadopsi dalam *digital governance* adalah blockchain. Blockchain menawarkan sistem pencatatan transaksi yang transparan, aman, dan tidak dapat diubah, sehingga meningkatkan kepercayaan dalam berbagai sektor, termasuk keuangan, logistik, dan kesehatan. Dalam perusahaan, blockchain dapat digunakan untuk mengelola rantai pasokan dengan lebih transparan, memastikan bahwa setiap tahap proses dapat diverifikasi secara digital. Keamanan data juga ditingkatkan karena setiap transaksi tercatat secara permanen tanpa dapat dimanipulasi.

3. Tantangan dalam *Digital Governance*

Meskipun *digital governance* memberikan berbagai manfaat bagi perusahaan, implementasinya juga menghadapi berbagai tantangan yang kompleks. Salah satu tantangan utama adalah keamanan siber, di mana

perusahaan semakin rentan terhadap serangan hacker, malware, dan pencurian data. Dengan meningkatnya jumlah transaksi dan penyimpanan data secara digital, risiko kebocoran informasi menjadi semakin tinggi. Serangan siber tidak hanya berdampak pada kerugian finansial, tetapi juga dapat merusak reputasi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus terus memperbarui sistem keamanan dengan teknologi enkripsi, autentikasi multi-faktor, serta pemantauan ancaman secara real-time untuk mengurangi risiko serangan.

Tantangan lainnya adalah kurangnya pemahaman tentang regulasi data yang terus berkembang. Berbagai negara dan lembaga internasional terus memperbarui regulasi terkait perlindungan data, seperti *General Data Protection Regulation* (GDPR) di Uni Eropa dan Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP) di Indonesia. Perusahaan yang beroperasi di berbagai wilayah harus memahami dan menyesuaikan kebijakan digital sesuai dengan regulasi yang berlaku. Ketidakpatuhan terhadap aturan ini dapat berujung pada sanksi hukum dan denda besar. Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki tim khusus yang bertanggung jawab dalam kepatuhan regulasi serta bekerja sama dengan pakar hukum untuk memastikan kebijakan *digital governance* selalu sesuai dengan standar terbaru.

Tantangan lainnya yang tidak kalah penting adalah kesenjangan digital dalam organisasi. Banyak perusahaan masih mengalami kesulitan dalam mengadopsi teknologi digital secara menyeluruh, terutama perusahaan tradisional yang belum sepenuhnya memahami pentingnya *digital governance*. Perubahan ini sering kali menghadapi hambatan dalam bentuk kurangnya infrastruktur digital, keterbatasan anggaran, serta resistensi dari karyawan yang kurang familiar dengan teknologi baru. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan strategi pelatihan yang efektif untuk meningkatkan literasi digital di seluruh tingkat organisasi, serta mengalokasikan investasi yang cukup untuk modernisasi teknologi.

B. Blockchain dan Transparansi dalam *Corporate governance*

Blockchain adalah teknologi terdesentralisasi yang memungkinkan pencatatan transaksi secara aman, transparan, dan tidak dapat diubah. Dalam konteks *Corporate governance*, blockchain memiliki potensi besar untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas,

dan efisiensi dalam berbagai aspek tata kelola perusahaan (Tapscott & Tapscott, 2022).

1. Peran Blockchain dalam Transparansi *Corporate Governance*

Corporate governance yang efektif membutuhkan sistem yang dapat memastikan transparansi, akuntabilitas, dan keandalan informasi keuangan serta keputusan strategis perusahaan. Salah satu tantangan terbesar dalam tata kelola perusahaan adalah mencegah manipulasi data dan memastikan bahwa semua pemangku kepentingan memiliki akses yang adil terhadap informasi yang relevan. Blockchain menawarkan solusi inovatif dengan sistem pencatatan yang tidak dapat diubah (*immutable*), terdesentralisasi, dan transparan, sehingga mampu meningkatkan kepercayaan dalam *corporate governance* (Casino *et al.*, 2019).

Salah satu keunggulan utama blockchain dalam *corporate governance* adalah ketidakberubahannya (*immutability*). Setiap transaksi atau data yang dimasukkan ke dalam blockchain bersifat permanen dan tidak dapat dihapus atau dimodifikasi. Hal ini sangat penting dalam mengurangi risiko kecurangan akuntansi, manipulasi laporan keuangan, atau penyalahgunaan kekuasaan oleh pihak internal perusahaan. Dengan adanya rekam jejak yang tidak bisa diubah, auditor dan regulator dapat dengan mudah melakukan pemeriksaan terhadap transaksi keuangan dan keputusan strategis yang telah diambil oleh perusahaan.

Sifat terdesentralisasi dari blockchain juga membantu mencegah penyalahgunaan kekuasaan dalam *corporate governance*. Berbeda dengan sistem konvensional yang dikelola oleh satu entitas atau lembaga, blockchain memungkinkan data untuk disimpan dan diverifikasi oleh jaringan komputer yang tersebar di berbagai lokasi. Dengan demikian, tidak ada satu pihak yang memiliki kontrol penuh atas informasi yang tersimpan, sehingga mengurangi kemungkinan manipulasi dan konflik kepentingan. Model ini juga meningkatkan keamanan data karena tidak bergantung pada satu titik kegagalan yang dapat dieksploitasi oleh pihak yang tidak bertanggung jawab.

Aspek transparansi dalam blockchain menjadi faktor utama yang mendukung *corporate governance* yang lebih terbuka dan akuntabel. Dalam sistem blockchain, semua pemangku kepentingan yang memiliki izin dapat mengakses catatan transaksi secara real-time. Hal ini memungkinkan pemegang saham, investor, regulator, dan mitra bisnis

untuk memantau keuangan dan kebijakan perusahaan dengan lebih mudah. Sebagai contoh, perusahaan yang menggunakan blockchain untuk pencatatan transaksi dapat secara langsung menunjukkan kepada pemegang saham bagaimana dana digunakan tanpa harus melalui perantara yang rentan terhadap kesalahan atau manipulasi.

2. Implementasi Blockchain dalam *Corporate Governance*

Blockchain semakin banyak digunakan dalam *corporate governance* karena kemampuannya untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi dalam berbagai aspek tata kelola perusahaan. Teknologi ini memungkinkan pencatatan data yang aman, tidak dapat diubah, dan dapat diakses oleh pemangku kepentingan yang berwenang. Beberapa penerapan utama blockchain dalam *corporate governance* meliputi pelaporan keuangan dan audit, pemungutan suara pemegang saham (*e-voting*), serta manajemen rantai pasok (Peters & Panayi, 2020).

Salah satu implementasi utama blockchain adalah dalam pelaporan keuangan dan audit. Dalam sistem tradisional, laporan keuangan sering kali rentan terhadap manipulasi atau kesalahan pencatatan yang disengaja maupun tidak disengaja. Dengan blockchain, transaksi keuangan dapat dicatat secara otomatis dan permanen dalam buku besar digital yang tidak dapat diubah (*immutable ledger*). Hal ini mengurangi risiko kecurangan akuntansi dan meningkatkan efisiensi dalam proses audit. Auditor dan regulator dapat mengakses data transaksi secara real-time tanpa harus melalui perantara, sehingga meningkatkan transparansi keuangan perusahaan dan mempercepat proses pemeriksaan.

Blockchain juga dapat digunakan dalam pemungutan suara pemegang saham (*e-voting*). Pemungutan suara dalam perusahaan sering kali menghadapi tantangan seperti manipulasi, kurangnya transparansi, dan ketidaktepatan dalam perhitungan suara. Dengan sistem berbasis blockchain, setiap suara yang diberikan oleh pemegang saham dicatat dalam jaringan blockchain secara aman dan tidak dapat diubah. Teknologi ini memastikan bahwa setiap suara dihitung dengan benar dan tidak bisa dipalsukan. Selain itu, transparansi yang ditawarkan oleh blockchain memungkinkan pemegang saham untuk memverifikasi bahwa suaranya telah dihitung secara akurat, meningkatkan kepercayaan terhadap proses pemilihan dewan direksi dan keputusan strategis perusahaan lainnya.

Implementasi blockchain juga dapat meningkatkan manajemen rantai pasok (*supply chain management*) dalam *corporate governance*. Dalam rantai pasok yang kompleks, sering kali sulit untuk melacak asal-usul produk dan memastikan bahwa standar etika dan keberlanjutan dipatuhi. Dengan blockchain, setiap tahap dalam rantai pasok dapat dicatat secara transparan, mulai dari produksi hingga distribusi. Misalnya, perusahaan dapat menggunakan blockchain untuk mencatat sumber bahan baku, proses produksi, dan pengiriman produk. Informasi ini dapat diverifikasi oleh semua pihak terkait, termasuk pelanggan dan regulator, sehingga meningkatkan kepercayaan terhadap praktik bisnis yang berkelanjutan dan etis (Kshetri, 2021).

3. Manfaat Blockchain dalam Transparansi dan Akuntabilitas

Blockchain telah membawa perubahan signifikan dalam tata kelola perusahaan dengan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Teknologi ini memungkinkan pencatatan data yang tidak dapat diubah (*immutable*), transparan, serta dapat diakses oleh pihak-pihak yang berwenang. Dengan karakteristik tersebut, blockchain memiliki tiga manfaat utama dalam *corporate governance*, yaitu meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan, mengurangi kecurangan dan korupsi, serta meningkatkan efisiensi operasional (Yermack, 2017).

Salah satu manfaat utama blockchain adalah meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan, seperti pemegang saham, regulator, dan pelanggan. Dalam sistem *corporate governance* tradisional, proses audit dan pelaporan sering kali menghadapi tantangan dalam transparansi data. Dengan blockchain, semua transaksi dan keputusan strategis dapat dicatat dalam sistem yang terbuka dan dapat diaudit dengan mudah. Pemegang saham dapat mengakses informasi terkait keputusan perusahaan tanpa perlu melalui perantara, sementara regulator dapat memastikan kepatuhan perusahaan terhadap peraturan yang berlaku. Hal ini meningkatkan kepercayaan terhadap tata kelola perusahaan dan meminimalkan risiko manipulasi data oleh pihak tertentu.

Blockchain mengurangi kecurangan dan korupsi dengan menciptakan sistem pencatatan yang tidak dapat diubah. Dalam *corporate governance* tradisional, terdapat risiko bahwa laporan keuangan atau transaksi tertentu dapat dimanipulasi untuk kepentingan tertentu. Dengan blockchain, setiap transaksi yang dicatat bersifat

permanen dan tidak dapat diedit atau dihapus, sehingga menghilangkan peluang untuk melakukan penipuan atau korupsi. Keamanan ini diperkuat dengan sistem kriptografi yang memastikan bahwa hanya pihak yang berwenang yang dapat mengakses informasi sensitif. Dengan demikian, blockchain menjadi solusi yang efektif dalam mengurangi risiko fraud di dalam perusahaan.

Manfaat lainnya adalah meningkatkan efisiensi operasional melalui otomatisasi pencatatan dan audit. Dalam sistem tradisional, proses verifikasi transaksi dan audit sering kali memakan waktu lama serta membutuhkan biaya besar karena melibatkan berbagai pihak dan dokumen fisik. Dengan blockchain, pencatatan transaksi dapat dilakukan secara otomatis dengan sistem smart contract, sehingga perusahaan dapat menghemat biaya operasional. Selain itu, auditor tidak perlu menghabiskan waktu untuk memverifikasi data secara manual, karena semua informasi telah tersimpan dalam blockchain yang dapat diverifikasi dalam hitungan detik. Efisiensi ini memungkinkan perusahaan untuk fokus pada pengembangan strategi bisnis tanpa terbebani oleh proses administratif yang kompleks.

4. Tantangan dalam Implementasi Blockchain

Meskipun blockchain menawarkan berbagai manfaat dalam meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi dalam tata kelola perusahaan, penerapan teknologi ini masih menghadapi sejumlah tantangan. Beberapa hambatan utama dalam implementasi blockchain meliputi regulasi yang belum seragam, biaya implementasi yang tinggi, serta kurangnya pemahaman dan tenaga kerja terampil. Tantangan-tantangan ini menjadi faktor penghambat bagi banyak perusahaan dalam mengadopsi teknologi blockchain secara luas dan efektif.

Salah satu kendala utama adalah regulasi yang belum seragam. Karena blockchain merupakan teknologi yang relatif baru, banyak negara masih berada dalam tahap pengembangan kebijakan dan regulasi terkait penggunaannya dalam berbagai sektor bisnis. Misalnya, beberapa negara telah mengadopsi regulasi yang mendukung transaksi berbasis blockchain, sementara yang lain masih ragu-ragu atau bahkan melarang penggunaannya dalam sektor tertentu. Ketidakpastian regulasi ini membuat banyak perusahaan enggan untuk berinvestasi dalam teknologi blockchain, karena risiko hukum yang dapat muncul di masa depan. Selain itu, perbedaan regulasi antarnegara juga menyulitkan perusahaan

multinasional dalam mengadopsi sistem berbasis blockchain yang dapat diterapkan secara global.

Biaya implementasi yang tinggi juga menjadi faktor utama yang menghambat adopsi blockchain dalam dunia bisnis. Penerapan teknologi ini membutuhkan investasi besar dalam infrastruktur, pengembangan perangkat lunak, serta integrasi dengan sistem yang sudah ada. Perusahaan perlu mengalokasikan sumber daya yang signifikan untuk membangun jaringan blockchain yang aman dan efisien, termasuk pengadaan server, keamanan siber, dan biaya pemeliharaan sistem. Selain itu, biaya energi yang dibutuhkan dalam proses validasi transaksi, terutama dalam blockchain yang menggunakan mekanisme *Proof of Work*, juga menjadi pertimbangan besar bagi perusahaan.

Tantangan lainnya adalah kurangnya pemahaman dan tenaga kerja terampil dalam teknologi blockchain. Karena blockchain masih merupakan teknologi yang berkembang, banyak perusahaan belum memiliki sumber daya manusia yang memahami cara kerja dan implementasi blockchain secara efektif. Hal ini menyebabkan perusahaan harus berinvestasi lebih dalam pelatihan tenaga kerja atau merekrut ahli blockchain yang jumlahnya masih terbatas di pasar tenaga kerja. Kurangnya pemahaman tentang blockchain juga menyebabkan banyak perusahaan ragu untuk mengadopsi teknologi ini, karena ketidakjelasan mengenai manfaat jangka panjang serta bagaimana blockchain dapat diintegrasikan ke dalam proses bisnis.

C. Cybersecurity dan Manajemen Risiko Digital

Di era digital, keamanan siber (*cybersecurity*) menjadi aspek krusial dalam *Corporate governance*. Perusahaan yang bergantung pada teknologi digital menghadapi berbagai risiko, termasuk serangan siber, pencurian data, dan kebocoran informasi. Oleh karena itu, manajemen risiko digital menjadi bagian integral dalam tata kelola perusahaan untuk memastikan keberlanjutan bisnis dan perlindungan terhadap pemangku kepentingan (PwC, 2023).

1. Pentingnya Cybersecurity dalam Corporate Governance

Cybersecurity bukan hanya tanggung jawab tim IT, tetapi juga merupakan elemen krusial dalam strategi tata kelola perusahaan (*corporate governance*). Dewan Direksi, Komite Risiko, dan

Departemen Kepatuhan memiliki peran penting dalam memastikan bahwa keamanan siber diterapkan secara menyeluruh di seluruh organisasi. Dengan meningkatnya ancaman siber, perusahaan harus memiliki strategi keamanan yang kuat untuk melindungi data, menjaga kepercayaan pemangku kepentingan, serta mematuhi regulasi yang berlaku.

Salah satu alasan utama pentingnya *cybersecurity* dalam *corporate governance* adalah melindungi data dan informasi perusahaan. Perusahaan menyimpan berbagai data sensitif, termasuk informasi pelanggan, data keuangan, serta strategi bisnis yang harus dijaga keamanannya dari ancaman peretasan dan penyalahgunaan. Jika data perusahaan bocor atau disalahgunakan, dampaknya bisa sangat besar, mulai dari pencurian identitas hingga eksploitasi informasi strategis yang dapat mengancam kelangsungan bisnis (KPMG, 2022). Oleh karena itu, penerapan langkah-langkah keamanan seperti enkripsi, sistem autentikasi ganda, serta pemantauan ancaman secara real-time menjadi sangat penting dalam menjaga integritas data perusahaan.

Cybersecurity juga memastikan kepatuhan terhadap regulasi yang mengatur perlindungan data pribadi dan keamanan informasi. Regulasi seperti *General Data Protection Regulation* (GDPR) di Uni Eropa dan Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP) di Indonesia mengharuskan perusahaan untuk menerapkan langkah-langkah keamanan yang ketat guna mencegah kebocoran dan penyalahgunaan data. Ketidakpatuhan terhadap regulasi ini dapat mengakibatkan sanksi berat, termasuk denda besar dan pembatasan operasional. Oleh karena itu, *corporate governance* harus memastikan bahwa perusahaan memiliki kebijakan keamanan siber yang sesuai dengan regulasi yang berlaku.

Keamanan siber juga berperan dalam menjaga kepercayaan pemangku kepentingan, termasuk pelanggan, investor, dan mitra bisnis. Perusahaan yang memiliki sistem keamanan data yang kuat akan lebih dipercaya oleh pihak eksternal karena mampu menjamin kerahasiaan dan keamanan informasi. Deloitte (2023) menekankan bahwa kepercayaan pelanggan dapat meningkatkan loyalitas serta memperkuat reputasi perusahaan di pasar. Sebaliknya, jika terjadi kebocoran data atau serangan siber yang tidak tertangani dengan baik, perusahaan bisa kehilangan kepercayaan pemangku kepentingan, yang berdampak pada penurunan nilai saham dan potensi kehilangan pelanggan.

2. Strategi Manajemen Risiko Digital dalam *Corporate Governance*

Di era digital yang semakin kompleks, perusahaan menghadapi berbagai ancaman siber yang dapat mengganggu operasional dan merusak reputasi bisnis. Oleh karena itu, strategi manajemen risiko digital menjadi bagian penting dalam *corporate governance* untuk memastikan bahwa risiko-risiko tersebut dapat diminimalkan dan ditangani dengan baik. Salah satu langkah utama dalam manajemen risiko digital adalah penilaian risiko berkala, yang dilakukan melalui audit dan evaluasi keamanan secara rutin. Dengan mengidentifikasi potensi ancaman dan kelemahan dalam sistem, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah preventif sebelum serangan terjadi. Proses ini mencakup pemetaan risiko, analisis dampak, serta pengujian ketahanan sistem terhadap serangan siber.

Perusahaan harus menerapkan kebijakan keamanan data yang komprehensif guna melindungi informasi sensitif. Kebijakan ini mencakup aturan mengenai perlindungan data, penggunaan perangkat kerja, serta batasan akses informasi bagi karyawan dan pihak ketiga. Standar keamanan internasional seperti ISO/IEC 27001 (2022) dapat menjadi panduan dalam menetapkan prosedur perlindungan data yang efektif. Dengan adanya kebijakan yang jelas, perusahaan dapat mengurangi risiko kebocoran data dan penyalahgunaan informasi.

Strategi lainnya yang tidak kalah penting adalah pelatihan keamanan siber untuk karyawan. Serangan siber seperti phishing, malware, dan rekayasa sosial sering kali berhasil karena kurangnya pemahaman karyawan terhadap ancaman ini. Oleh karena itu, perusahaan harus memberikan pelatihan rutin agar karyawan lebih waspada dan mampu mengenali potensi serangan sebelum terjadi. Karyawan yang teredukasi dengan baik dapat menjadi garis pertahanan pertama dalam menjaga keamanan data perusahaan.

Pada aspek teknis, perusahaan harus menerapkan teknologi keamanan yang mutakhir untuk melindungi sistem dari ancaman eksternal. Teknologi seperti enkripsi data, firewall, dan *multi-factor authentication* (MFA) dapat meningkatkan perlindungan terhadap akses tidak sah. Enkripsi memastikan bahwa data yang disimpan dan dikirimkan tetap aman, sementara firewall berfungsi sebagai penghalang antara jaringan internal dan eksternal. MFA, di sisi lain, memberikan

lapisan keamanan tambahan dengan memastikan bahwa hanya pengguna yang berwenang yang dapat mengakses sistem perusahaan.

3. Tantangan dalam *Cybersecurity* dan Manajemen Risiko Digital

Keamanan siber telah menjadi prioritas utama dalam manajemen risiko digital, tetapi perusahaan masih menghadapi berbagai tantangan dalam penerapannya. Salah satu tantangan terbesar adalah evolusi ancaman siber yang cepat. Serangan siber terus berkembang dengan teknik yang semakin canggih, termasuk *ransomware*, *phishing*, *zero-day attacks*, dan serangan berbasis kecerdasan buatan. Peretas selalu mencari celah baru dalam sistem keamanan perusahaan, memaksa organisasi untuk terus memperbarui kebijakan dan teknologi keamanan. Namun, adaptasi terhadap ancaman ini tidak selalu mudah karena memerlukan pemantauan yang berkelanjutan dan investasi dalam sistem deteksi ancaman yang mutakhir.

Keterbatasan sumber daya manusia (SDM) dan keahlian dalam bidang keamanan siber menjadi tantangan serius. Banyak perusahaan, terutama yang berskala kecil dan menengah, kesulitan merekrut tenaga ahli di bidang keamanan siber. Permintaan terhadap profesional dengan keahlian dalam analisis ancaman, respons insiden, dan kriptografi sangat tinggi, tetapi jumlah tenaga kerja yang tersedia masih terbatas. Kekurangan ini menyebabkan banyak perusahaan mengandalkan tim IT internal yang mungkin tidak memiliki spesialisasi dalam keamanan siber, sehingga meningkatkan risiko kebocoran data dan serangan siber yang tidak terdeteksi.

Tantangan lainnya adalah biaya implementasi yang tinggi dalam mengembangkan sistem keamanan siber yang efektif. Perusahaan harus berinvestasi dalam berbagai aspek, seperti perangkat lunak keamanan, sistem deteksi dini, pemantauan jaringan, serta pelatihan bagi karyawan. Selain itu, pemeliharaan sistem keamanan yang terus diperbarui juga memerlukan anggaran besar. Perusahaan dengan sumber daya terbatas sering kali kesulitan menyeimbangkan kebutuhan investasi dalam keamanan siber dengan prioritas bisnis lainnya. Akibatnya, banyak organisasi memilih solusi keamanan yang lebih murah atau bahkan menunda implementasi sistem perlindungan yang lebih kuat, sehingga meningkatkan risiko terkena serangan.

Perusahaan juga menghadapi tantangan dalam hal kepatuhan terhadap regulasi keamanan siber yang terus berkembang. Banyak

negara dan industri memiliki standar serta regulasi yang berbeda terkait perlindungan data, seperti GDPR di Eropa dan Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi di beberapa negara lain. Perusahaan harus memastikan bahwa kebijakan keamanan sesuai dengan regulasi yang berlaku, yang sering kali memerlukan investasi tambahan dalam audit dan kepatuhan hukum.

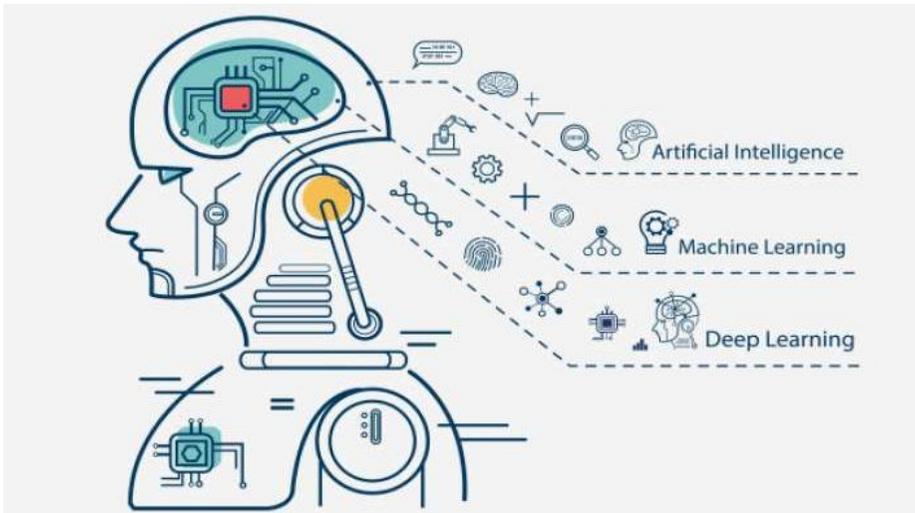
D. Pengaruh AI dalam Pengambilan Keputusan Tata Kelola

Artificial Intelligence (AI) semakin berperan dalam *Corporate governance*, terutama dalam pengambilan keputusan strategis. Dengan kemampuannya dalam analisis data, prediksi tren, dan otomasi proses, AI dapat meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam tata kelola perusahaan (Brynjolfsson & McAfee, 2023).

1. Peran AI dalam Pengambilan Keputusan Tata Kelola

Kecerdasan buatan (AI) telah menjadi bagian penting dalam tata kelola perusahaan (*corporate governance*) dengan memberikan solusi berbasis data yang lebih akurat, transparan, dan efisien. Salah satu peran utama AI dalam *corporate governance* adalah analisis risiko dan kepatuhan. Dengan teknologi *machine learning*, AI dapat mengidentifikasi pola anomali dalam data keuangan dan operasional untuk mendeteksi potensi risiko serta memastikan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku (Deloitte, 2023). AI juga dapat digunakan dalam fraud detection, memungkinkan perusahaan untuk mencegah kasus korupsi, manipulasi laporan keuangan, dan aktivitas ilegal lainnya dengan cara menganalisis transaksi secara real-time dan memberikan peringatan dini jika terdeteksi kejanggalan.

Gambar 5. Kecerdasan Buatan



Sumber: *Codepolitan*

AI berkontribusi dalam peningkatan transparansi dan akuntabilitas dengan melakukan analisis otomatis terhadap laporan keuangan, kontrak bisnis, dan komunikasi internal perusahaan. Teknologi seperti *Natural Language Processing* (NLP) dapat digunakan untuk mengidentifikasi potensi penyimpangan dalam komunikasi perusahaan, membantu dewan direksi dan regulator dalam mengawasi kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan (PwC, 2022). Dengan demikian, AI dapat memastikan bahwa proses pengambilan keputusan lebih transparan dan berdasarkan data yang valid, mengurangi kemungkinan manipulasi informasi.

Pada aspek otomasi dan optimasi keputusan strategis, AI membantu direksi dan manajemen dalam mengambil keputusan yang lebih cerdas dan berbasis data. Algoritma prediktif dapat digunakan untuk mensimulasikan berbagai skenario bisnis dan memberikan rekomendasi yang didasarkan pada analisis data historis serta tren pasar saat ini (McKinsey, 2023). Dengan adanya AI, keputusan strategis tidak lagi hanya bergantung pada intuisi atau pengalaman subjektif para pemimpin perusahaan, tetapi juga pada informasi yang telah dianalisis secara objektif, sehingga meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan perusahaan.

AI juga berperan penting dalam manajemen hubungan dengan pemangku kepentingan, termasuk pemegang saham, investor, dan pelanggan. Dengan *big data analytics*, AI dapat menganalisis sentimen

publik terhadap perusahaan melalui media sosial, berita, dan sumber informasi lainnya. Hal ini membantu manajemen dalam memahami persepsi pemegang saham dan konsumen serta merancang strategi komunikasi yang lebih efektif (EY, 2023). Selain itu, AI dalam bentuk chatbots dan asisten virtual dapat digunakan untuk meningkatkan keterbukaan informasi dan komunikasi dengan investor maupun pelanggan, menciptakan hubungan yang lebih transparan dan responsif.

2. Tantangan Implementasi AI dalam *Corporate Governance*

Meskipun kecerdasan buatan (AI) menawarkan berbagai manfaat dalam tata kelola perusahaan (*corporate governance*), penerapannya masih menghadapi sejumlah tantangan yang harus diperhatikan. Salah satu tantangan utama adalah bias algoritma. AI bekerja berdasarkan data historis yang diberikan, sehingga jika data tersebut tidak representatif atau memiliki kecenderungan tertentu, hasil analisis AI dapat menjadi bias. Bias ini dapat menyebabkan pengambilan keputusan yang tidak adil atau tidak akurat, terutama dalam aspek seperti rekrutmen, evaluasi kinerja, atau analisis risiko (Barocas *et al.*, 2023). Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa data yang digunakan dalam sistem AI bersifat netral dan mencerminkan keberagaman kondisi bisnis yang sebenarnya.

Keamanan data menjadi tantangan besar dalam penerapan AI dalam *corporate governance*. AI mengolah sejumlah besar data perusahaan, termasuk informasi sensitif tentang keuangan, karyawan, pelanggan, dan strategi bisnis. Tanpa sistem keamanan yang kuat, data tersebut rentan terhadap kebocoran, peretasan, atau penyalahgunaan oleh pihak tidak bertanggung jawab. Serangan siber yang menargetkan sistem AI juga bisa mengakibatkan manipulasi data yang berujung pada kesalahan pengambilan keputusan. Oleh karena itu, perusahaan harus menerapkan enkripsi, sistem autentikasi yang ketat, serta protokol keamanan siber yang terus diperbarui untuk melindungi data yang diproses oleh AI.

Tantangan lainnya adalah regulasi yang belum matang terkait penggunaan AI dalam tata kelola perusahaan. Saat ini, banyak negara masih dalam tahap pengembangan kebijakan dan regulasi yang mengatur penggunaan AI di berbagai sektor bisnis (OECD, 2023). Ketidakpastian regulasi ini membuat perusahaan harus lebih berhati-hati dalam mengadopsi AI agar tidak melanggar aturan yang mungkin berubah di

masa depan. Selain itu, kurangnya standar yang jelas dapat menimbulkan risiko hukum bagi perusahaan, terutama dalam aspek transparansi keputusan AI dan perlindungan hak-hak individu yang terdampak oleh sistem berbasis AI.

E. Studi Kasus: Implementasi Teknologi dalam *Corporate Governance*

Teknologi berperan penting dalam meningkatkan *Corporate governance* melalui transparansi, efisiensi, dan kepatuhan yang lebih baik. Beberapa perusahaan besar telah menerapkan teknologi seperti *Artificial Intelligence* (AI), Blockchain, Big Data, dan Cloud Computing dalam tata kelolanya untuk mengoptimalkan pengambilan keputusan dan pengawasan manajemen.

1. Studi Kasus 1: JPMorgan Chase – AI untuk Deteksi Fraud

Sebagai salah satu institusi keuangan terbesar di dunia, JPMorgan Chase telah mengadopsi teknologi kecerdasan buatan (AI) untuk meningkatkan tata kelola risiko dan kepatuhan. Dalam menghadapi tantangan kompleks di sektor perbankan, JPMorgan mengembangkan sistem *Contract Intelligence* (COiN), sebuah platform berbasis AI yang mampu menganalisis ribuan dokumen hukum dalam hitungan detik. Sistem ini menggantikan proses manual yang sebelumnya memakan waktu hingga ratusan ribu jam kerja, sehingga meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi risiko kesalahan manusia dalam audit dokumen (Deloitte, 2023). Dengan COiN, JPMorgan dapat meninjau kontrak dan perjanjian secara lebih cepat dan akurat, memastikan kepatuhan terhadap regulasi yang terus berkembang.

JPMorgan juga menerapkan *AI-based fraud detection* untuk mendeteksi transaksi mencurigakan dan mencegah aktivitas keuangan ilegal. Menggunakan algoritma *machine learning*, sistem ini menganalisis pola transaksi pelanggan dan mengidentifikasi anomali yang mungkin menunjukkan potensi kecurangan, seperti pencucian uang dan insider trading (PwC, 2023). Dengan mendeteksi pola yang tidak biasa, sistem AI dapat memberikan peringatan dini kepada tim kepatuhan untuk menyelidiki lebih lanjut sebelum terjadi kerugian yang lebih besar. Teknologi ini memungkinkan bank untuk bertindak secara proaktif

dalam menangani ancaman keuangan, dibandingkan hanya bereaksi setelah masalah muncul.

Penerapan AI dalam deteksi fraud juga berdampak positif pada kepuasan pelanggan dan keamanan transaksi. Dengan pemantauan real-time dan otomatisasi analisis data, JPMorgan dapat memberikan perlindungan yang lebih baik terhadap akun nasabah, mencegah terjadinya penyalahgunaan identitas, serta mengurangi kemungkinan terblokirnya transaksi yang sah akibat kesalahan deteksi. Hal ini membantu membangun kepercayaan pelanggan terhadap sistem keamanan perbankan yang lebih canggih dan responsif.

Meskipun AI telah terbukti meningkatkan efektivitas deteksi fraud, JPMorgan tetap menghadapi tantangan dalam menjaga keseimbangan antara keamanan dan privasi data nasabah. Penggunaan AI dalam analisis transaksi menuntut perlindungan data yang ketat untuk mencegah kebocoran atau penyalahgunaan informasi pribadi. Oleh karena itu, JPMorgan terus berinvestasi dalam pengembangan sistem keamanan yang lebih kuat untuk memastikan bahwa inovasi berbasis AI dapat berjalan dengan aman dan sesuai regulasi.

2. Studi Kasus 2: Walmart – Blockchain untuk Transparansi Rantai Pasok

Walmart, sebagai salah satu peritel terbesar di dunia, telah mengadopsi teknologi blockchain untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam rantai pasoknya. Dengan jaringan pemasok yang sangat luas dan kompleks, Walmart menghadapi tantangan dalam memastikan keaslian produk, kepatuhan terhadap standar keamanan pangan, serta efisiensi dalam audit dan pelacakan distribusi. Untuk mengatasi masalah ini, Walmart bekerja sama dengan IBM Food Trust dalam mengembangkan sistem berbasis blockchain yang memungkinkan setiap transaksi dalam rantai pasok tercatat secara real-time, tidak dapat diubah, dan dapat diverifikasi oleh semua pihak yang terlibat (IBM, 2023).

Salah satu manfaat utama penerapan blockchain di Walmart adalah mengurangi risiko pemalsuan produk dengan memungkinkan perusahaan dan konsumennya melacak sumber bahan baku secara transparan. Sebagai contoh, dalam industri makanan, Walmart dapat dengan cepat mengetahui asal-usul produk segar seperti daging, buah, dan sayuran, mulai dari petani hingga rak toko. Hal ini sangat penting

dalam kasus penarikan produk yang terkontaminasi, karena blockchain memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi sumber masalah dalam hitungan detik, bukan minggu, sehingga dapat mencegah risiko kesehatan yang lebih besar bagi konsumen.

Blockchain juga mempercepat proses audit dan kepatuhan dengan menyediakan data yang akurat dan dapat diverifikasi. Sebelumnya, proses audit rantai pasok sering kali memakan waktu lama karena melibatkan banyak pihak dan dokumen fisik. Dengan sistem blockchain, setiap transaksi dan perubahan dalam rantai pasok langsung dicatat dan tersedia dalam satu platform yang aman dan transparan. Ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperkuat *corporate governance*, karena semua pihak dapat memastikan bahwa standar kepatuhan dipatuhi tanpa celah untuk manipulasi atau kecurangan.

Keberhasilan Walmart dalam menggunakan blockchain membuktikan bahwa teknologi ini bukan hanya alat inovatif dalam logistik, tetapi juga berkontribusi terhadap penguatan tata kelola perusahaan dengan mengurangi risiko kecurangan dan meningkatkan integritas data. Dengan transparansi yang lebih baik, Walmart dapat membangun kepercayaan lebih tinggi di antara pemasok, regulator, dan pelanggan, sekaligus memastikan bahwa setiap produk yang sampai ke tangan konsumen memenuhi standar kualitas dan keamanan yang tinggi. Implementasi ini juga menjadi contoh bagi perusahaan lain yang ingin meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas dalam rantai pasok melalui adopsi teknologi berbasis blockchain.

3. Studi Kasus 3: Siemens – *Digital Governance* untuk Kepatuhan Regulasi

Sebagai perusahaan multinasional yang bergerak di bidang teknologi dan manufaktur, Siemens menghadapi tantangan kompleks dalam memastikan kepatuhan terhadap berbagai regulasi global. Dengan operasi yang tersebar di lebih dari 190 negara, Siemens harus mematuhi beragam aturan keuangan, etika bisnis, dan kebijakan kepatuhan di setiap yurisdiksi. Untuk mengatasi tantangan ini, Siemens menerapkan konsep *Digital Governance*, yang mengintegrasikan Big Data Analytics guna memantau dan memastikan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku.

Salah satu manfaat utama dari penerapan *Digital Governance* oleh Siemens adalah kemampuannya dalam mengidentifikasi potensi

pelanggaran etika lebih cepat. Dengan menggunakan teknologi analitik canggih, Siemens dapat memproses dan menganalisis data transaksi, laporan keuangan, serta komunikasi internal secara real-time. Sistem ini memungkinkan perusahaan untuk mendeteksi pola mencurigakan yang dapat mengindikasikan adanya tindakan tidak etis, seperti praktik suap, korupsi, atau manipulasi laporan keuangan. Dengan deteksi dini, Siemens dapat segera mengambil tindakan korektif sebelum masalah tersebut berkembang menjadi pelanggaran serius yang dapat merugikan perusahaan secara hukum dan reputasi (EY, 2023).

Penerapan *Digital Governance* di Siemens juga meningkatkan transparansi dalam laporan keuangan dan kebijakan perusahaan. Dengan teknologi ini, setiap data dan transaksi yang terkait dengan kepatuhan regulasi dapat terdokumentasi secara otomatis dan tersedia untuk audit kapan saja. Hal ini tidak hanya mempercepat proses pelaporan, tetapi juga memastikan bahwa laporan keuangan perusahaan lebih akurat, terpercaya, dan sesuai standar internasional. Siemens dapat lebih mudah menunjukkan kepatuhannya kepada regulator, investor, dan pemangku kepentingan lainnya, sehingga memperkuat citra perusahaan sebagai entitas yang beroperasi dengan integritas tinggi.

Digital Governance membantu Siemens dalam meminimalkan risiko hukum yang dapat merugikan perusahaan. Dengan sistem kepatuhan berbasis data yang lebih ketat, Siemens dapat menghindari sanksi hukum akibat kelalaian dalam mengikuti regulasi global. Teknologi ini juga memungkinkan perusahaan untuk terus memperbarui kebijakan kepatuhan berdasarkan perubahan regulasi yang terjadi di berbagai negara tempat Siemens beroperasi. Dengan demikian, Siemens dapat memastikan bahwa seluruh aktivitas bisnisnya tetap berada dalam batas hukum yang berlaku, mengurangi kemungkinan denda, litigasi, atau dampak negatif terhadap reputasi perusahaan. Keberhasilan Siemens dalam mengadopsi *Digital Governance* membuktikan bahwa teknologi dapat menjadi alat strategis dalam meningkatkan kepatuhan regulasi, mengurangi risiko, serta memperkuat tata kelola perusahaan secara keseluruhan. Penerapan ini juga menjadi model bagi perusahaan lain yang ingin mengoptimalkan kepatuhan dan transparansi melalui inovasi digital.

4. Studi Kasus 4: Alibaba – AI dan Cloud Computing untuk Tata Kelola Digital

Sebagai salah satu perusahaan e-commerce terbesar di dunia, Alibaba menghadapi tantangan besar dalam memastikan tata kelola perusahaan (*corporate governance*) yang efisien, transparan, dan akuntabel. Untuk mengatasi tantangan ini, Alibaba telah mengadopsi *Artificial Intelligence* (AI) dan Cloud Computing dalam sistem tata kelola digitalnya. Dengan teknologi ini, perusahaan mampu meningkatkan keamanan transaksi, memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan, serta mengoptimalkan efisiensi operasional dalam audit dan pelaporan keuangan.

Salah satu penerapan utama AI dalam tata kelola Alibaba adalah kemampuannya dalam menganalisis transaksi keuangan secara otomatis dan mengidentifikasi transaksi mencurigakan. Dengan jutaan transaksi yang terjadi setiap hari di platform Alibaba, sistem berbasis AI dapat secara real-time mendeteksi pola transaksi yang tidak biasa, seperti aktivitas yang mencurigakan atau potensi fraud. Algoritma *machine learning* yang digunakan mampu mempelajari pola-pola penipuan dari data sebelumnya, sehingga dapat secara proaktif mengurangi risiko penyalahgunaan sistem dan meningkatkan keamanan ekosistem bisnis (McKinsey, 2023).

Alibaba juga menerapkan AI untuk mengelola hubungan dengan investor. Dengan menggunakan chatbot berbasis AI, perusahaan dapat meningkatkan komunikasi dengan pemegang saham dan investor. Chatbot ini dapat menjawab pertanyaan seputar laporan keuangan, kebijakan perusahaan, atau informasi terkait bisnis Alibaba dengan respons yang cepat dan akurat. Hal ini tidak hanya meningkatkan keterbukaan informasi, tetapi juga memperkuat kepercayaan investor terhadap perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, kecepatan dan keakuratan informasi menjadi kunci utama untuk menjaga stabilitas hubungan dengan pemangku kepentingan.

Teknologi AI dan cloud computing juga membantu Alibaba dalam meningkatkan efisiensi internal, terutama dalam proses audit dan pelaporan keuangan. Sistem berbasis cloud memungkinkan pengolahan data dalam skala besar dengan kecepatan tinggi, sementara AI dapat secara otomatis mengidentifikasi ketidaksesuaian dalam laporan keuangan dan mempercepat proses audit. Dengan mengurangi ketergantungan pada proses manual, Alibaba dapat menghemat waktu

dan biaya operasional, sekaligus memastikan bahwa laporan keuangan sesuai dengan standar kepatuhan global. Penerapan AI dan cloud computing dalam tata kelola digital Alibaba telah membuktikan bagaimana teknologi dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi operasional dalam perusahaan besar. Dengan terus berinovasi, Alibaba tidak hanya memperkuat posisinya sebagai pemimpin di industri e-commerce tetapi juga menetapkan standar baru dalam *corporate governance* berbasis teknologi.

F. Soal Latihan

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan *digital governance* dan bagaimana prinsip-prinsip tata kelola data yang baik dapat meningkatkan akuntabilitas dan integritas perusahaan di era digital.
2. Uraikan bagaimana teknologi blockchain dapat digunakan untuk meningkatkan transparansi dalam praktik *corporate governance*. Berikan contoh aplikasi nyata yang relevan
3. Jelaskan mengapa *cybersecurity* menjadi bagian penting dari manajemen risiko dalam tata kelola perusahaan modern. Bagaimana perusahaan seharusnya merespons ancaman digital terhadap data dan sistem informasi?
4. Analisis bagaimana kecerdasan buatan (AI) dapat memengaruhi proses pengambilan keputusan dalam tata kelola perusahaan. Apa manfaat dan risiko etis yang perlu diperhatikan?
5. Pilih satu studi kasus perusahaan (nasional atau global) yang telah berhasil menerapkan teknologi dalam mendukung tata kelola perusahaan. Jelaskan teknologi yang digunakan dan dampaknya terhadap efektivitas dan transparansi tata kelola.



BAB IX

CORPORATE GOVERNANCE DI SEKTOR PUBLIK DAN SWASTA

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan perbedaan *corporate governance* di sektor publik dan swasta, memahami tata kelola BUMN dan perusahaan multinasional, memahami peran investor institusional dalam *corporate governance*, memahami skema tata kelola untuk startup dan UMKM, serta memahami studi kasus: *corporate governance* di perusahaan raksasa vs. Startup. Sehingga pembaca dapat menerapkan prinsip tata kelola yang sesuai dengan jenis dan skala organisasi.

Materi Pembelajaran

- Perbedaan Corporate governance di Sektor Publik dan Swasta
- Tata Kelola BUMN dan Perusahaan Multinasional
- Peran Investor Institusional dalam *Corporate Governance*
- Skema Tata Kelola untuk Startup dan UMKM
- Studi Kasus: *Corporate governance* di Perusahaan Raksasa vs. Startup
- Soal Latihan

A. Perbedaan *Corporate Governance* di Sektor Publik dan Swasta

Corporate governance di sektor publik dan swasta memiliki perbedaan mendasar dalam struktur, tujuan, dan mekanisme pengawasannya. Menurut Tricker (2022), *corporate governance* adalah sistem yang mengatur dan mengawasi organisasi untuk memastikan transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap regulasi. Namun, penerapannya di sektor publik dan swasta memiliki karakteristik yang berbeda.

1. Tujuan dan Fokus Tata Kelola

Tata kelola perusahaan (*corporate governance*) memiliki tujuan dan fokus yang berbeda di sektor publik dan sektor swasta, meskipun keduanya bertujuan untuk menciptakan sistem yang transparan, akuntabel, dan berkelanjutan. Di sektor publik, tata kelola berorientasi pada kepentingan masyarakat luas, sementara di sektor swasta, fokus utamanya adalah profitabilitas dan kepentingan pemegang saham.

Pada sektor publik, *corporate governance* dirancang untuk memastikan bahwa pemerintah dan lembaga publik menjalankan fungsinya dengan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi. Tujuan utamanya adalah untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dengan memanfaatkan sumber daya negara secara optimal. Oleh karena itu, tata kelola di sektor publik banyak diawasi oleh regulator dan lembaga pengawas independen guna memastikan bahwa anggaran negara digunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan serta tidak berpihak pada kepentingan kelompok tertentu (OECD, 2023). Selain itu, pemerintah juga bertanggung jawab untuk menjaga kepercayaan publik, yang dapat dicapai melalui mekanisme pengawasan yang ketat dan keterbukaan dalam pengambilan keputusan.

Pada sektor swasta, *corporate governance* lebih berorientasi pada pertumbuhan bisnis dan kepentingan pemegang saham. Perusahaan menerapkan sistem tata kelola untuk meningkatkan nilai perusahaan, mengelola risiko, dan memastikan kepatuhan terhadap regulasi bisnis (Clarke, 2023). Dengan adanya tata kelola yang baik, perusahaan dapat membangun kepercayaan investor, menghindari skandal keuangan, dan menciptakan strategi bisnis yang berkelanjutan. Salah satu aspek penting dalam tata kelola sektor swasta adalah perlindungan hak pemegang saham, yang mencakup transparansi dalam laporan keuangan, kepatuhan terhadap regulasi, serta pengelolaan risiko secara efektif. Selain perbedaan fokus, tantangan dalam penerapan tata kelola di kedua sektor ini juga berbeda. Sektor publik sering kali menghadapi kendala dalam birokrasi yang kompleks, anggaran yang terbatas, serta tekanan politik, yang dapat menghambat efektivitas tata kelola. Di sisi lain, sektor swasta menghadapi tantangan seperti konflik kepentingan, tekanan untuk mencapai target keuangan jangka pendek, serta risiko ketidakpatuhan terhadap regulasi bisnis.

2. Regulasi dan Mekanisme Pengawasan

Tata kelola perusahaan (*corporate governance*) dalam sektor publik dan swasta memiliki perbedaan signifikan dalam hal regulasi dan mekanisme pengawasan. Sektor publik cenderung memiliki regulasi yang lebih ketat karena berhubungan langsung dengan kepentingan masyarakat dan pengelolaan dana publik, sementara sektor swasta memiliki fleksibilitas lebih besar dalam pengambilan keputusan bisnis, meskipun tetap berada dalam koridor regulasi yang telah ditetapkan.

Pada sektor publik, tata kelola diatur secara ketat oleh hukum dan peraturan pemerintah untuk memastikan bahwa lembaga negara menjalankan tugasnya secara transparan, akuntabel, dan efisien. Regulasi ini mencakup berbagai aspek, mulai dari standar transparansi keuangan, sistem pengadaan barang dan jasa, hingga kebijakan anti-korupsi (OECD, 2023). Mekanisme pengawasan dilakukan oleh berbagai lembaga, termasuk badan audit negara, lembaga legislatif, dan komisi pengawas independen. Laporan keuangan sektor publik harus dipublikasikan secara terbuka dan sering kali diaudit oleh lembaga pemerintah guna memastikan bahwa anggaran digunakan secara tepat dan tidak disalahgunakan. Pengawasan yang ketat ini bertujuan untuk mencegah praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme dalam pemerintahan serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi publik.

Pada sektor swasta, regulasi tetap menjadi aspek penting, tetapi perusahaan memiliki lebih banyak fleksibilitas dalam pengambilan keputusan dan strategi bisnis. Meskipun perusahaan tetap tunduk pada undang-undang perdagangan, regulasi pasar modal, serta kebijakan persaingan usaha, memiliki kebebasan dalam menentukan arah bisnis, strategi investasi, dan operasional sehari-hari (Bebchuk & Hirst, 2023). Mekanisme pengawasan dalam sektor swasta dilakukan oleh beberapa pihak, termasuk dewan direksi, pemegang saham, serta auditor independen. Dewan direksi bertanggung jawab dalam menetapkan kebijakan perusahaan dan mengawasi manajemen, sementara pemegang saham memiliki hak untuk mengawasi kinerja perusahaan melalui rapat umum pemegang saham (RUPS). Selain itu, auditor independen berperan dalam memeriksa laporan keuangan guna memastikan bahwa perusahaan mematuhi standar akuntansi dan regulasi yang berlaku.

3. Struktur Kepemilikan dan Pengambilan Keputusan

Struktur kepemilikan dan proses pengambilan keputusan dalam sektor publik dan swasta memiliki perbedaan mendasar yang memengaruhi efektivitas tata kelola masing-masing entitas. Sektor publik beroperasi di bawah kendali pemerintah dan bertanggung jawab kepada masyarakat luas, sementara sektor swasta dimiliki oleh individu atau kelompok pemegang saham yang berorientasi pada keuntungan dan efisiensi bisnis.

Pada sektor publik, struktur kepemilikan biasanya berada di bawah kendali negara atau pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah. Pengambilan keputusan sering kali bersifat birokratis karena melibatkan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, parlemen, masyarakat, serta organisasi internasional yang terlibat dalam kebijakan tertentu (Tricker, 2022). Proses ini bertujuan untuk memastikan keputusan yang diambil mencerminkan kepentingan masyarakat dan sesuai dengan peraturan hukum yang berlaku. Namun, karena banyaknya pihak yang harus dilibatkan dalam proses persetujuan kebijakan, pengambilan keputusan di sektor publik cenderung lebih lambat dan terkadang kurang efisien dalam implementasi. Misalnya, dalam pengadaan proyek infrastruktur, pemerintah perlu melalui berbagai tahap perencanaan, konsultasi publik, serta persetujuan legislatif sebelum proyek dapat direalisasikan.

Pada sektor swasta, struktur kepemilikan lebih beragam, mulai dari perusahaan milik individu, kemitraan, hingga perusahaan publik yang sahamnya diperdagangkan di bursa efek. Pengambilan keputusan dalam perusahaan swasta umumnya lebih fleksibel dan cepat karena didasarkan pada hierarki manajemen yang lebih sederhana. Dewan direksi dan manajemen eksekutif memiliki otonomi lebih besar dalam menentukan kebijakan dan strategi bisnis tanpa harus melalui proses birokrasi yang kompleks (Clarke, 2023). Keputusan bisnis biasanya didasarkan pada analisis pasar, proyeksi keuntungan, serta kepentingan pemegang saham, sehingga dapat dieksekusi dengan lebih cepat dibandingkan dengan sektor publik. Misalnya, jika sebuah perusahaan perlu mengubah strategi pemasaran atau melakukan ekspansi bisnis, dewan direksi dapat langsung memberikan persetujuan tanpa perlu melalui regulasi yang berlapis.

4. Akuntabilitas dan Transparansi

Akuntabilitas dan transparansi merupakan elemen kunci dalam *corporate governance*, baik di sektor publik maupun swasta. Meskipun keduanya memiliki kepentingan dalam memastikan keterbukaan informasi dan pertanggungjawaban, pendekatan dan tingkat penerapannya berbeda karena perbedaan dalam sumber pendanaan, tujuan organisasi, serta pemangku kepentingan yang terlibat.

Pada sektor publik, tingkat akuntabilitas cenderung lebih tinggi karena pengelolaan keuangan berasal dari dana publik yang harus dipertanggungjawabkan kepada masyarakat luas. Pemerintah dan lembaga publik diwajibkan untuk menyediakan laporan keuangan dan laporan kinerja yang terbuka dan dapat diakses oleh masyarakat, guna memastikan penggunaan anggaran yang sesuai dengan tujuan pembangunan dan kebijakan sosial (OECD, 2023). Transparansi dalam sektor publik juga bertujuan untuk mencegah praktik korupsi dan penyalahgunaan wewenang, sehingga mekanisme pengawasan seperti audit oleh badan independen, pengawasan legislatif, serta keterlibatan masyarakat menjadi faktor penting dalam menjaga kredibilitas tata kelola sektor publik. Contoh nyata dari penerapan transparansi adalah publikasi laporan tahunan keuangan pemerintah yang memungkinkan masyarakat menilai bagaimana anggaran dialokasikan dan digunakan.

Sektor swasta juga menekankan pentingnya transparansi, tetapi dengan fokus utama pada laporan kepada pemegang saham dan regulator pasar modal. Perusahaan swasta memiliki kewajiban untuk memberikan informasi keuangan yang akurat kepada pemegang saham, investor, serta otoritas keuangan guna memastikan bahwa keputusan bisnis didasarkan pada data yang valid dan terpercaya (Bebchuk & Hirst, 2023). Transparansi dalam perusahaan sangat penting untuk menarik investor, meningkatkan kepercayaan pasar, serta memastikan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku. Oleh karena itu, perusahaan publik yang terdaftar di bursa efek diwajibkan untuk menerbitkan laporan keuangan yang diaudit secara berkala serta menyampaikan informasi penting yang dapat mempengaruhi nilai sahamnya.

B. Tata Kelola BUMN dan Perusahaan Multinasional

Corporate governance dalam Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan perusahaan multinasional memiliki perbedaan mendasar

dalam struktur kepemilikan, regulasi, serta mekanisme pengawasan. BUMN sering kali memiliki kepemilikan mayoritas oleh pemerintah, sedangkan perusahaan multinasional beroperasi di berbagai negara dengan sistem tata kelola yang lebih kompleks. Menurut Clarke (2023), perbedaan utama terletak pada tujuan bisnis, mekanisme pengambilan keputusan, dan tingkat transparansi yang diterapkan.

1. Tata Kelola dalam Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan perusahaan yang dimiliki dan dikendalikan oleh pemerintah dengan tujuan utama memberikan layanan publik serta mendukung kebijakan ekonomi nasional. Tidak seperti perusahaan swasta yang fokus pada profitabilitas, BUMN memiliki peran ganda, yaitu mencari keuntungan sekaligus menjalankan tanggung jawab sosial, seperti menjaga stabilitas ekonomi, menciptakan lapangan kerja, serta menyediakan layanan dasar bagi masyarakat (OECD, 2023). Karena peran strategisnya, BUMN beroperasi di sektor-sektor penting, seperti energi, transportasi, keuangan, dan infrastruktur.

Pada regulasi dan pengawasan, BUMN berada di bawah kontrol ketat pemerintah serta lembaga independen guna memastikan penerapan *corporate governance* yang baik. Di Indonesia, tata kelola BUMN mengikuti Peraturan Menteri BUMN No. PER-11/MBU/2020, yang menekankan prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran dalam pengelolaan perusahaan (Kementerian BUMN, 2023). Selain itu, pengawasan terhadap BUMN dilakukan oleh Kementerian BUMN, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), serta Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), yang bertugas memastikan tidak adanya penyimpangan dalam pengelolaan keuangan dan operasional perusahaan. Transparansi dalam BUMN juga ditingkatkan melalui kewajiban laporan keuangan yang diaudit dan dipublikasikan secara berkala, agar dapat diakses oleh publik dan pemangku kepentingan.

Meskipun memiliki peran vital dalam perekonomian, tata kelola BUMN menghadapi sejumlah tantangan yang perlu diatasi agar dapat beroperasi secara lebih efektif. Salah satu tantangan utama adalah potensi konflik kepentingan, di mana keterlibatan pemerintah dalam pengambilan keputusan dapat membuka peluang bagi nepotisme atau intervensi politik, yang berisiko mengganggu efisiensi bisnis dan

pengambilan keputusan strategis (Clarke, 2023). Selain itu, birokrasi yang kompleks sering kali memperlambat proses operasional dan menghambat inovasi di dalam perusahaan (OECD, 2023). Dalam beberapa kasus, keputusan bisnis dalam BUMN lebih dipengaruhi oleh kepentingan politik dibandingkan dengan pertimbangan efisiensi ekonomi.

2. Tata Kelola dalam Perusahaan Multinasional (MNC)

Perusahaan multinasional (MNC) adalah entitas bisnis yang beroperasi di berbagai negara dengan regulasi yang beragam. Karena sifat operasionalnya yang lintas batas, MNC membutuhkan sistem tata kelola global yang dapat memastikan kepatuhan terhadap hukum di berbagai yurisdiksi sekaligus mempertahankan standar tata kelola yang konsisten. Untuk itu, banyak MNC mengacu pada standar internasional seperti OECD Principles of *Corporate governance* (2023) dan IFC *Corporate governance Guidelines* (2023) dalam mengelola struktur kepemimpinan, transparansi, serta hubungan dengan pemangku kepentingan. Sistem ini membantu MNC dalam menjalankan bisnis secara etis dan berkelanjutan, serta menjaga kepercayaan investor dan regulator di berbagai negara.

Dari segi mekanisme pengawasan, MNC diawasi oleh dewan direksi, komite audit, serta regulator keuangan di setiap negara tempatnya beroperasi. Pengawasan ini bertujuan untuk melindungi hak pemegang saham, memastikan transparansi keuangan, serta mengelola risiko bisnis yang kompleks (Bebchuk & Hirst, 2023). Karena beroperasi dalam skala global, MNC sering kali memiliki struktur manajemen yang terdesentralisasi, di mana keputusan bisnis dibuat berdasarkan kondisi pasar lokal, tetapi tetap mengikuti kebijakan strategis yang telah ditetapkan oleh kantor pusat. Selain itu, kepatuhan terhadap standar etika global juga menjadi bagian penting dari tata kelola MNC, terutama dalam memastikan bahwa perusahaan menjalankan bisnis dengan prinsip integritas, keberlanjutan, dan tanggung jawab sosial.

Implementasi tata kelola dalam MNC menghadapi berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah kompleksitas regulasi, di mana perusahaan harus menyesuaikan diri dengan hukum dan kebijakan bisnis di berbagai negara yang sering kali berbeda atau bahkan bertentangan satu sama lain (OECD, 2023). Contohnya, aturan perpajakan, perburuhan, dan persaingan usaha di suatu negara bisa

sangat berbeda dengan di negara lain, sehingga MNC harus memiliki strategi kepatuhan yang fleksibel namun tetap efektif. Selain itu, pengelolaan risiko global menjadi aspek penting dalam tata kelola MNC. Beroperasi di berbagai negara membuat MNC lebih rentan terhadap risiko mata uang, ketidakstabilan politik, serta perubahan kondisi ekonomi global (Clarke, 2023). Oleh karena itu, banyak MNC mengembangkan strategi manajemen risiko yang mencakup diversifikasi investasi, penggunaan lindung nilai keuangan, serta analisis risiko berbasis teknologi untuk mengantisipasi potensi gangguan bisnis.

Isu keberlanjutan dan ESG (*Environmental, Social, and Governance*) semakin menjadi perhatian utama dalam tata kelola MNC. Perusahaan global menghadapi tekanan dari investor, konsumen, serta pemerintah untuk menerapkan praktik bisnis yang ramah lingkungan, bertanggung jawab secara sosial, serta beretika dalam tata kelola perusahaan (Bebchuk & Hirst, 2023). Oleh karena itu, banyak MNC mulai mengadopsi strategi keberlanjutan, seperti pengurangan jejak karbon, inklusi sosial dalam tenaga kerja, serta transparansi dalam rantai pasokan.

C. Peran Investor Institusional dalam *Corporate Governance*

Investor institusional, seperti dana pensiun, perusahaan asuransi, dan reksa dana, berperan penting dalam *corporate governance* karena kepemilikan saham yang signifikan dalam perusahaan. Dengan kepemilikan yang besar, investor institusional memiliki pengaruh terhadap kebijakan perusahaan, tata kelola, serta strategi jangka panjang. Menurut Bebchuk & Hirst (2023), investor institusional dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas manajemen melalui partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan perusahaan.

1. Pengaruh Investor Institusional dalam *Corporate Governance*

Investor institusional memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan tata kelola perusahaan (*corporate governance*) melalui pengawasan aktif terhadap kebijakan dan keputusan strategis perusahaan. Sebagai pemegang saham dengan kepemilikan yang besar, memiliki insentif kuat untuk memastikan bahwa perusahaan dikelola dengan baik guna melindungi dan memaksimalkan nilai investasi. Salah satu kontribusi utama investor institusional adalah dalam meningkatkan

transparansi dan akuntabilitas perusahaan. Sering kali mendorong perusahaan untuk menyediakan laporan keuangan yang lebih terbuka, mengurangi risiko manajerial, serta memastikan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku (OECD, 2023). Dengan tekanan dari investor institusional, perusahaan cenderung menerapkan praktik pelaporan yang lebih ketat dan mengadopsi standar tata kelola yang lebih baik untuk menghindari skandal keuangan dan meningkatkan kepercayaan pasar.

Investor institusional berperan penting dalam mendorong keputusan strategis yang berorientasi pada jangka panjang. Berbeda dengan investor ritel yang mungkin lebih fokus pada keuntungan cepat melalui perdagangan saham jangka pendek, investor institusional lebih cenderung mengedepankan strategi bisnis yang berkelanjutan (Gillan & Starks, 2022). Sering kali menekan manajemen untuk mengambil langkah-langkah yang mendukung pertumbuhan jangka panjang, seperti investasi dalam penelitian dan pengembangan (R&D), inovasi produk, serta ekspansi ke pasar baru. Pendekatan ini membantu perusahaan menghindari praktik manajerial yang hanya bertujuan meningkatkan laba jangka pendek tetapi berisiko merusak nilai perusahaan dalam jangka panjang.

Investor institusional juga memiliki peran penting dalam pemilihan dan evaluasi manajemen perusahaan. Sebagai pemegang saham dengan hak suara yang signifikan, dapat berpartisipasi dalam pemilihan anggota dewan direksi serta kebijakan kompensasi eksekutif. Jika kinerja perusahaan tidak sesuai dengan ekspektasi atau terjadi ketidakefisienan dalam manajemen, investor institusional dapat menekan perusahaan untuk mengganti eksekutif atau mengubah strategi bisnis (Clarke, 2023), juga sering kali menuntut implementasi kebijakan kompensasi berbasis kinerja, yang menghubungkan gaji dan insentif eksekutif dengan pencapaian target finansial dan operasional perusahaan.

2. Mekanisme Pengaruh Investor Institusional

Investor institusional memiliki peran besar dalam membentuk tata kelola perusahaan melalui berbagai mekanisme pengaruh. Salah satu cara utamanya memengaruhi kebijakan perusahaan adalah melalui hak suara dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Dalam RUPS, investor institusional dapat menggunakan hak suaranya untuk menekan perusahaan agar menerapkan praktik tata kelola yang lebih baik dan

kebijakan yang berorientasi pada keberlanjutan. Beberapa isu yang sering menjadi fokus investor institusional dalam RUPS adalah kompensasi eksekutif, kebijakan lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG), serta pemilihan anggota dewan direksi (Bebchuk & Hirst, 2023). Dengan kepemilikan saham yang signifikan, investor institusional memiliki pengaruh besar dalam menentukan arah kebijakan perusahaan, termasuk mencegah praktik manajerial yang tidak transparan atau merugikan pemegang saham lainnya.

Investor institusional juga sering melakukan dialog langsung dengan manajemen perusahaan. Melalui engagement ini, dapat menyampaikan harapan terkait tata kelola perusahaan, strategi bisnis, serta penerapan prinsip keberlanjutan. Dialog langsung ini memungkinkan investor untuk menjalin komunikasi yang lebih efektif dengan dewan direksi dan eksekutif, sehingga dapat memberikan masukan yang konstruktif dalam pengambilan keputusan strategis (OECD, 2023). Perusahaan yang terbuka terhadap masukan dari investor institusional biasanya lebih responsif terhadap perubahan pasar, inovasi, serta praktik bisnis yang berkelanjutan.

Investor institusional juga dapat menjalankan aktivisme pemegang saham sebagai mekanisme pengaruh yang lebih agresif. Aktivisme ini sering dilakukan oleh hedge funds, dana pensiun, atau kelompok investor institusional lainnya yang memiliki kepentingan besar dalam perusahaan. Aktivisme pemegang saham dapat berupa pengajuan resolusi dalam RUPS, tekanan terhadap manajemen untuk mengubah strategi bisnis, atau bahkan kampanye publik untuk meningkatkan kesadaran pemegang saham lain terkait isu tertentu (Gillan & Starks, 2022). Dalam beberapa kasus, investor institusional juga dapat menggandeng pemegang saham lainnya untuk mendorong perubahan struktural, seperti penggantian direksi atau restrukturisasi perusahaan guna meningkatkan kinerja dan nilai pemegang saham.

3. Tantangan dalam Peran Investor Institusional

Meskipun investor institusional memiliki potensi besar dalam meningkatkan tata kelola perusahaan (*corporate governance*), juga menghadapi berbagai tantangan yang dapat menghambat efektivitas pengaruh. Salah satu tantangan utama adalah konflik kepentingan. Banyak investor institusional, seperti bank atau perusahaan asuransi, memiliki hubungan bisnis dengan perusahaan tempatnya berinvestasi,

misalnya dalam bentuk pinjaman atau kemitraan bisnis lainnya. Hal ini dapat mengurangi independensi dalam melakukan pengawasan dan pengambilan keputusan. Dalam beberapa kasus, investor institusional mungkin enggan mengambil tindakan tegas terhadap manajemen perusahaan yang berkinerja buruk karena adanya kepentingan bisnis lain yang ingin dijaga (Clarke, 2023). Akibatnya, mungkin tidak selalu bertindak demi kepentingan terbaik pemegang saham secara keseluruhan.

Tantangan lainnya adalah kurangnya partisipasi aktif dalam tata kelola perusahaan. Meskipun investor institusional memiliki hak suara dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), tidak semua dariya menggunakan hak ini secara optimal. Hal ini terutama terjadi pada perusahaan dengan struktur kepemilikan yang terkonsentrasi, di mana mayoritas saham dikuasai oleh segelintir pemegang saham besar. Dalam situasi ini, investor institusional mungkin merasa bahwa suaranya tidak akan berpengaruh signifikan terhadap kebijakan perusahaan, sehingga menjadi pasif dalam berpartisipasi (OECD, 2023). Kurangnya keterlibatan aktif ini dapat melemahkan mekanisme checks and balances dalam tata kelola perusahaan, yang pada akhirnya dapat mengurangi akuntabilitas manajemen terhadap pemegang saham.

Tantangan lainnya adalah pengaruh terhadap keputusan jangka pendek. Beberapa investor institusional lebih berorientasi pada keuntungan jangka pendek, terutama yang mengelola dana investasi dengan tekanan untuk menunjukkan kinerja keuangan yang cepat dan menguntungkan. Dalam kondisi ini, investor institusional dapat memberikan tekanan kepada manajemen perusahaan untuk mengambil keputusan yang meningkatkan harga saham dalam waktu singkat, meskipun kebijakan tersebut mungkin tidak berkelanjutan dalam jangka panjang. Contohnya adalah ketika investor menuntut dividen yang lebih tinggi atau pembelian kembali saham (*stock buyback*) guna meningkatkan harga saham dalam waktu singkat, tetapi hal ini bisa mengorbankan investasi jangka panjang perusahaan dalam inovasi dan ekspansi (Bebchuk & Hirst, 2023).

D. Skema Tata Kelola untuk Startup dan UMKM

Corporate governance tidak hanya relevan bagi perusahaan besar, tetapi juga bagi startup dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah

(UMKM). Meskipun skala usaha berbeda, penerapan tata kelola yang baik tetap penting untuk memastikan transparansi, akuntabilitas, dan pertumbuhan yang berkelanjutan. Startup dan UMKM menghadapi tantangan unik dalam menerapkan *corporate governance*, tetapi dengan skema yang tepat, dapat meningkatkan kredibilitas dan daya saing di pasar.

1. Pentingnya *Corporate governance* bagi Startup dan UMKM

Startup dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) sering kali menghadapi berbagai tantangan dalam menjalankan bisnis, termasuk keterbatasan akses terhadap modal, kesulitan dalam mengelola risiko, serta kelemahan dalam tata kelola internal. Dalam konteks ini, penerapan *corporate governance* yang baik menjadi faktor kunci yang dapat membantu bisnis kecil berkembang secara berkelanjutan. Menurut Spender *et al.* (2023), tata kelola yang baik tidak hanya meningkatkan kredibilitas perusahaan di mata investor tetapi juga membangun kepercayaan pelanggan serta mencegah konflik internal yang dapat menghambat pertumbuhan bisnis. Dengan menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang jelas, startup dan UMKM dapat menghindari praktik manajerial yang buruk serta memastikan bahwa bisnis beroperasi dengan standar yang lebih profesional.

Salah satu manfaat utama dari *corporate governance* bagi startup dan UMKM adalah meningkatkan kredibilitas di mata investor dan mitra bisnis. Banyak investor, baik individu maupun institusional, lebih tertarik untuk menanamkan modal pada bisnis yang memiliki struktur tata kelola yang transparan dan akuntabel. Dengan adanya sistem pengelolaan yang baik, perusahaan kecil dapat menunjukkan bahwa memiliki strategi bisnis yang jelas dan mampu mempertanggungjawabkan keputusan yang diambil. Hal ini tidak hanya membuka peluang lebih besar dalam mendapatkan pendanaan tetapi juga membantu UMKM membangun hubungan jangka panjang dengan mitra bisnis yang lebih terpercaya.

Corporate governance juga berperan dalam mengoptimalkan pengambilan keputusan dan strategi bisnis. Dengan struktur tata kelola yang baik, startup dan UMKM dapat memastikan bahwa keputusan yang diambil didasarkan pada analisis yang matang dan mempertimbangkan berbagai risiko yang mungkin terjadi. Hal ini penting karena banyak bisnis kecil mengalami kegagalan akibat kesalahan dalam strategi atau

kurangnya pengawasan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan adanya mekanisme pengawasan yang baik, perusahaan dapat lebih cepat beradaptasi dengan perubahan pasar serta menghindari keputusan yang dapat merugikan bisnis dalam jangka panjang.

Aspek kepatuhan terhadap hukum dan regulasi. Banyak startup dan UMKM yang kurang memahami kewajiban hukum, baik terkait perpajakan, perizinan usaha, maupun hak karyawan. Dengan menerapkan *corporate governance* yang baik, bisnis dapat memastikan bahwa beroperasi sesuai dengan regulasi yang berlaku, sehingga menghindari potensi sanksi hukum atau masalah yang dapat merusak reputasi perusahaan (OECD, 2023). *Corporate governance* juga membantu startup dan UMKM dalam mengelola risiko secara lebih efektif. Dengan adanya sistem tata kelola yang jelas, perusahaan dapat lebih siap dalam menghadapi ketidakpastian bisnis serta mengurangi kemungkinan terjadinya penyimpangan keuangan atau praktik manajerial yang tidak etis. Dengan demikian, penerapan *corporate governance* bukan hanya relevan bagi perusahaan besar tetapi juga menjadi elemen kunci dalam mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan startup serta UMKM.

2. Skema Tata Kelola untuk Startup dan UMKM

Tata kelola yang baik sangat penting bagi startup dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) untuk memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan bisnis. Struktur kepemimpinan yang jelas menjadi fondasi utama dalam membangun tata kelola yang efektif. Pada tahap awal, banyak startup dan UMKM beroperasi dengan struktur yang fleksibel, di mana pemilik sering kali berperan sebagai pengambil keputusan utama. Namun, seiring dengan pertumbuhan bisnis, diperlukan pembagian peran yang lebih terstruktur antara pemilik, manajemen, dan dewan penasihat. Menurut Clarke (2023), struktur organisasi yang lebih formal dapat meningkatkan akuntabilitas dan efisiensi operasional, sehingga mencegah tumpang tindih dalam pengambilan keputusan serta memastikan kelangsungan bisnis dalam jangka panjang.

Pengelolaan keuangan yang transparan menjadi faktor kunci dalam tata kelola startup dan UMKM. Bisnis kecil sering kali menghadapi tantangan dalam manajemen keuangan, baik dalam pencatatan transaksi maupun dalam mengakses pendanaan. Oleh karena

itu, startup dan UMKM perlu menerapkan sistem pembukuan yang jelas, melakukan audit secara berkala, serta memastikan bahwa pengelolaan dana dilakukan secara transparan dan akuntabel (OECD, 2023). Transparansi dalam keuangan tidak hanya membantu bisnis dalam memperoleh kepercayaan investor tetapi juga mengurangi risiko kesalahan finansial yang dapat berdampak negatif pada operasional bisnis.

Di era bisnis yang semakin kompetitif, penerapan prinsip ESG (*Environmental, Social, and Governance*) juga menjadi semakin relevan bagi startup dan UMKM. Menurut Spender *et al.* (2023), mengadopsi prinsip keberlanjutan dapat meningkatkan daya tarik bisnis di mata investor serta memperkuat reputasi perusahaan di kalangan pelanggan dan masyarakat. Misalnya, dengan menerapkan praktik bisnis yang ramah lingkungan, memiliki kebijakan ketenagakerjaan yang adil, serta memastikan transparansi dalam tata kelola, startup dan UMKM dapat membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Selain itu, kepatuhan terhadap regulasi dan hukum menjadi aspek penting dalam tata kelola bisnis. Startup dan UMKM harus memahami serta mematuhi berbagai peraturan yang berlaku, termasuk peraturan pajak, ketenagakerjaan, dan perlindungan konsumen. Kegagalan dalam memenuhi kewajiban hukum dapat berujung pada sanksi yang merugikan serta menghambat pertumbuhan bisnis (OECD, 2023).

3. Tantangan dalam Implementasi *Corporate Governance* pada Startup dan UMKM

Meskipun *corporate governance* memiliki peran penting dalam meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan keberlanjutan bisnis, penerapannya dalam startup dan UMKM masih menghadapi berbagai tantangan. Salah satu hambatan utama adalah terbatasnya sumber daya dan anggaran. Banyak startup dan UMKM beroperasi dengan modal terbatas, sehingga sulit untuk mengalokasikan dana guna membangun sistem tata kelola yang kompleks. Implementasi *corporate governance* sering kali memerlukan biaya tambahan untuk menyusun laporan keuangan, membentuk dewan penasihat, atau mengadopsi sistem manajemen risiko yang lebih baik. Dengan keterbatasan ini, banyak pelaku usaha lebih memilih untuk fokus pada pertumbuhan bisnis jangka pendek dibandingkan membangun sistem tata kelola yang lebih formal.

Kurangnya pemahaman dan kesadaran akan pentingnya *corporate governance* juga menjadi tantangan signifikan. Banyak pemilik startup dan UMKM belum memahami bagaimana tata kelola yang baik dapat memberikan manfaat jangka panjang, seperti meningkatkan kredibilitas bisnis dan mempermudah akses ke pendanaan. Kurangnya edukasi mengenai *corporate governance* menyebabkan banyak pelaku usaha mengabaikan aspek-aspek penting seperti transparansi dalam laporan keuangan, kepatuhan terhadap regulasi, serta pengelolaan risiko yang sistematis. Menurut OECD (2023), peningkatan literasi mengenai *corporate governance* sangat diperlukan agar lebih banyak startup dan UMKM dapat mengadopsi praktik tata kelola yang baik sejak tahap awal.

Tantangan lainnya adalah struktur bisnis yang masih berkembang dan belum memiliki sistem manajemen yang kuat. Banyak startup yang masih dalam tahap awal pertumbuhan belum memiliki sistem manajemen yang terorganisir dengan baik. Proses pengambilan keputusan sering kali masih bergantung pada pemilik bisnis secara individu, tanpa adanya mekanisme kontrol atau pengawasan yang efektif. Tanpa struktur organisasi yang jelas, sulit bagi startup dan UMKM untuk menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang lebih formal, seperti pembagian tanggung jawab, audit internal, atau pelaporan keuangan yang transparan.

Ketidakseimbangan antara fleksibilitas bisnis dan kebutuhan akan regulasi yang ketat juga menjadi tantangan besar. Startup dan UMKM sering kali membutuhkan fleksibilitas tinggi untuk beradaptasi dengan perubahan pasar yang cepat. Namun, di sisi lain, penerapan *corporate governance* yang terlalu ketat dapat dianggap sebagai hambatan bagi inovasi dan kelincahan bisnis. Oleh karena itu, penting bagi startup dan UMKM untuk menemukan keseimbangan antara menerapkan tata kelola yang baik tanpa mengorbankan fleksibilitas yang menjadi keunggulan utama.

E. Studi Kasus: *Corporate governance* di Perusahaan Raksasa vs. Startup

Corporate governance (CG) diterapkan dengan pendekatan berbeda di perusahaan raksasa dan startup. Perusahaan besar biasanya memiliki sistem tata kelola yang lebih terstruktur dengan kepatuhan ketat

terhadap regulasi, sementara startup sering kali lebih fleksibel dalam pengambilan keputusan. Studi kasus berikut membandingkan implementasi *corporate governance* di dua jenis perusahaan ini, dengan melihat tantangan, strategi, serta dampaknya terhadap keberlanjutan bisnis.

1. *Corporate governance* di Perusahaan Raksasa: Studi Kasus Apple Inc.

Sebagai salah satu perusahaan teknologi terbesar di dunia, Apple Inc. memiliki sistem *corporate governance* yang sangat terstruktur dan kompleks guna memastikan transparansi, akuntabilitas, serta keberlanjutan bisnisnya. Tata kelola perusahaan ini dirancang untuk menjaga keseimbangan antara kepentingan pemegang saham, pelanggan, karyawan, dan regulator. Berdasarkan laporan tahunan Apple (2023), terdapat beberapa aspek utama dalam penerapan *corporate governance* yang membuat Apple tetap menjadi pemimpin industri teknologi global.

Salah satu pilar utama dalam *corporate governance* Apple adalah struktur kepemimpinan dan dewan direksi yang kuat. Apple memiliki dewan direksi independen yang bertugas mengawasi kebijakan strategis dan operasional perusahaan. Struktur ini memastikan bahwa keputusan bisnis yang diambil tidak hanya menguntungkan satu pihak, tetapi juga mempertimbangkan kepentingan jangka panjang perusahaan dan para pemangku kepentingan. Selain itu, Apple menerapkan sistem komite audit dan risiko, yang bertanggung jawab untuk memastikan bahwa perusahaan tetap mematuhi standar keuangan global dan memiliki sistem pengawasan internal yang ketat. Dengan mekanisme ini, Apple dapat menjaga stabilitas dan transparansi dalam pelaporan keuangan serta kebijakan strategisnya.

Apple juga sangat menekankan transparansi dan kepatuhan terhadap regulasi. Perusahaan ini secara rutin menerbitkan laporan tahunan dan keberlanjutan yang mencakup kebijakan ESG (*Environmental, Social, and Governance*). Dalam laporannya, Apple mengungkapkan kebijakan terkait keberlanjutan bisnis, tanggung jawab sosial, serta strategi untuk mengurangi dampak lingkungan. Apple juga mematuhi berbagai regulasi ketat, seperti Sarbanes-Oxley Act di Amerika Serikat, yang mengharuskan perusahaan publik untuk memiliki sistem pelaporan keuangan yang transparan dan dapat diaudit dengan

baik. Kepatuhan terhadap regulasi ini tidak hanya meningkatkan kredibilitas perusahaan di mata investor, tetapi juga membangun kepercayaan pelanggan dan mitra bisnis.

Sebagai perusahaan teknologi global, Apple juga menghadapi tantangan besar dalam pengelolaan risiko dan keamanan data. Dengan miliaran pengguna di seluruh dunia, Apple menerapkan strategi tata kelola data yang ketat guna melindungi informasi pelanggan dan perusahaan dari ancaman siber. Perusahaan ini memiliki sistem enkripsi data yang canggih, kebijakan perlindungan privasi yang ketat, serta mekanisme audit keamanan yang berkala. Dengan pendekatan ini, Apple memastikan bahwa data pengguna tetap aman dan tidak disalahgunakan. Melalui struktur kepemimpinan yang kuat, transparansi regulasi, serta strategi mitigasi risiko yang canggih, Apple telah berhasil menerapkan *corporate governance* yang menjadi standar di industri teknologi. Hal ini tidak hanya menjaga reputasi perusahaan, tetapi juga memperkuat daya saingnya dalam pasar global.

2. Corporate governance di Startup: Studi Kasus Airbnb

Sebagai startup yang berkembang pesat menjadi perusahaan global, Airbnb menghadapi berbagai tantangan dalam menerapkan *corporate governance* yang sesuai dengan model bisnisnya. Sebagai platform berbasis komunitas yang menghubungkan penyedia akomodasi dengan wisatawan, Airbnb harus menyeimbangkan antara fleksibilitas bisnis dan kebutuhan akan tata kelola yang lebih ketat, terutama setelah menjadi perusahaan publik pada tahun 2020. Menurut laporan IPO Airbnb (2020), perusahaan mulai menerapkan sistem tata kelola yang lebih formal guna meningkatkan akuntabilitas, transparansi, serta kepercayaan pemangku kepentingan.

Salah satu aspek utama *corporate governance* di Airbnb adalah struktur kepemimpinan yang dinamis. Pada tahap awal, Airbnb dijalankan dengan pendekatan fleksibel, memungkinkan pengambilan keputusan yang cepat dan berbasis inovasi. Pendekatan ini membantu perusahaan berekspansi dengan cepat ke berbagai negara dan memperkenalkan fitur-fitur baru untuk meningkatkan pengalaman pengguna. Namun, setelah go public pada tahun 2020, Airbnb mulai menerapkan struktur kepemimpinan yang lebih formal dengan membentuk dewan direksi independen. Langkah ini bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas, memastikan bahwa keputusan bisnis yang

diambil selaras dengan kepentingan jangka panjang perusahaan dan investor, serta mematuhi standar tata kelola perusahaan yang lebih ketat (Spender *et al.*, 2023).

Airbnb juga meningkatkan transparansi dan kepatuhan terhadap regulasi. Sebagai platform yang beroperasi di berbagai negara, Airbnb menghadapi tantangan dalam mematuhi peraturan terkait pajak, keamanan pengguna, dan hukum properti. Banyak pemerintah daerah mulai memberlakukan regulasi ketat terhadap penyewaan jangka pendek, yang menuntut Airbnb untuk menyesuaikan kebijakan dan operasionalnya. Sebagai respons, Airbnb meningkatkan kerja sama dengan regulator di berbagai negara dan menerapkan kebijakan transparansi yang lebih baik, termasuk membagikan data terkait pemesanan dan penyewa kepada otoritas lokal serta memperkenalkan sistem perpajakan otomatis di beberapa yurisdiksi (OECD, 2023).

Manajemen risiko dan kepercayaan pengguna menjadi aspek penting dalam *corporate governance* Airbnb. Sebagai platform yang menghubungkan individu secara langsung, Airbnb harus memastikan keamanan dan kenyamanan bagi para penggunanya. Untuk membangun kepercayaan, perusahaan menerapkan sistem verifikasi pengguna, yang mencakup identifikasi pemilik properti dan tamu sebelum transaksi dapat dilakukan. Airbnb juga memperkenalkan kebijakan perlindungan host dan tamu, termasuk asuransi kerusakan properti dan perlindungan terhadap penipuan. Selain itu, perusahaan menyediakan mekanisme pelaporan dan resolusi sengketa yang transparan untuk menangani keluhan pengguna secara cepat dan adil (Clarke, 2023).

3. Perbandingan *Corporate governance*: Perusahaan Raksasa vs. Startup

Aspek	Perusahaan Raksasa (Apple)	Startup (Airbnb)
Struktur Kepemimpinan	Formal, dengan dewan direksi dan komite audit yang kuat	Dinamis, berkembang sesuai pertumbuhan bisnis
Transparansi dan Regulasi	Mematuhi regulasi ketat dan melaporkan ESG secara berkala	Beradaptasi dengan regulasi yang berkembang

Pengelolaan Risiko	Sistem keamanan data dan mitigasi risiko yang ketat	Fokus pada keamanan pengguna dan reputasi bisnis
Keputusan Strategis	Berdasarkan analisis data dan persetujuan dewan direksi	Lebih fleksibel dan berbasis inovasi
Kepercayaan Pemangku Kepentingan	Stabil dengan rekam jejak panjang	Bergantung pada transparansi dan kepuasan pengguna

F. Soal Latihan

1. Jelaskan perbedaan utama antara penerapan *corporate governance* di sektor publik dan sektor swasta. Apa tantangan khas yang dihadapi masing-masing sektor dalam menerapkan prinsip-prinsip tata kelola?
2. Uraikan bagaimana tata kelola perusahaan dijalankan dalam BUMN dan perusahaan multinasional. Apa saja keunikan dan kompleksitas tata kelola di kedua jenis perusahaan tersebut?
3. Jelaskan bagaimana investor institusional dapat memengaruhi kebijakan dan praktik tata kelola perusahaan. Berikan contoh konkret bentuk keterlibatannya dalam pengawasan dan pengambilan keputusan.
4. Rancang skema tata kelola yang sesuai untuk startup atau UMKM. Apa prinsip utama yang harus diperhatikan agar tata kelola tetap efektif meskipun dengan sumber daya yang terbatas?
5. Bandingkan penerapan tata kelola perusahaan pada sebuah perusahaan besar dan startup. Jelaskan perbedaan pendekatan, struktur, serta tantangan yang dihadapi masing-masing, dan pelajaran apa yang bisa diambil dari keduanya.



BAB X

MASA DEPAN CORPORATE GOVERNANCE

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan tren *corporate governance* di era digital, memahami perubahan regulasi dan standar internasional, memahami peran etika dalam tata kelola masa depan, memahami *corporate governance* dan *sustainability* dalam bisnis global, serta memahami kesimpulan dan rekomendasi. Sehingga pembaca dapat menghadapi tantangan dan memimpin inovasi tata kelola di berbagai konteks bisnis dan organisasi.

Materi Pembelajaran

- Tren *Corporate Governance* di Era Digital
- Perubahan Regulasi dan Standar Internasional
- Peran Etika dalam Tata Kelola Masa Depan
- *Corporate Governance* dan *Sustainability* dalam Bisnis Global
- Kesimpulan dan Rekomendasi
- Soal Latihan

A. Tren *Corporate Governance* di Era Digital

Corporate governance mengalami transformasi signifikan dengan kemajuan teknologi digital. Perusahaan di seluruh dunia mulai mengadopsi berbagai teknologi untuk meningkatkan transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas dalam tata kelola perusahaan. Beberapa tren utama yang muncul dalam *corporate governance* di era digital meliputi *digital governance*, otomatisasi kepatuhan, penggunaan *big data* dan kecerdasan buatan (AI), serta implementasi blockchain untuk meningkatkan transparansi.

1. *Digital Governance* dan Transformasi Tata Kelola

Di era digital, perusahaan semakin bergantung pada teknologi untuk meningkatkan efektivitas tata kelola perusahaan (*corporate governance*). Konsep *digital governance* mengacu pada penggunaan sistem berbasis teknologi, seperti cloud computing, kecerdasan buatan (AI), *big data*, dan blockchain, untuk mendukung pengambilan keputusan, meningkatkan transparansi, serta mengelola risiko secara lebih efektif. Menurut laporan PwC (2023), adopsi teknologi dalam tata kelola memungkinkan perusahaan untuk mengakses data secara real-time, sehingga manajemen dapat bertindak lebih cepat dan akurat dalam menghadapi tantangan bisnis yang dinamis.

Salah satu manfaat utama *digital governance* adalah peningkatan aksesibilitas dan efisiensi pengelolaan data. Dengan sistem berbasis cloud computing, direksi dan manajemen dapat memperoleh informasi penting kapan saja dan dari mana saja, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan berbasis data. Selain itu, teknologi *big data analytics* membantu perusahaan dalam mengidentifikasi tren pasar, menganalisis performa bisnis, dan mengoptimalkan strategi manajemen risiko. Penggunaan AI dan *machine learning* juga memungkinkan otomatisasi dalam proses audit internal, deteksi anomali keuangan, serta peringatan dini terhadap potensi pelanggaran regulasi.

Digital governance juga berperan dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas perusahaan. Dengan penerapan sistem digital yang mencatat setiap transaksi dan keputusan manajerial, perusahaan dapat mengurangi risiko manipulasi data serta meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan. Teknologi blockchain, misalnya, memungkinkan pencatatan transaksi yang aman, transparan, dan tidak dapat diubah, sehingga meningkatkan keandalan laporan keuangan dan audit perusahaan. Hal ini sangat penting bagi perusahaan yang beroperasi di sektor yang membutuhkan standar kepatuhan tinggi, seperti keuangan dan kesehatan.

Transformasi tata kelola melalui *digital governance* juga membantu perusahaan dalam pengelolaan risiko yang lebih baik. Sistem digital dapat memberikan pemantauan risiko secara real-time, mengidentifikasi potensi ancaman terhadap keamanan siber, serta mendukung kepatuhan terhadap regulasi global yang semakin kompleks. Dengan meningkatnya ancaman kejahatan siber, perusahaan juga mulai

mengadopsi sistem keamanan berbasis AI dan enkripsi data untuk melindungi informasi sensitif dari serangan hacker dan kebocoran data.

2. Otomatisasi Kepatuhan dan *Regulatory Technology* (RegTech)

Dalam beberapa tahun terakhir, regulasi bisnis yang semakin kompleks mendorong perusahaan untuk mengadopsi *Regulatory Technology* (RegTech) sebagai solusi dalam memastikan kepatuhan terhadap standar yang berlaku. RegTech adalah penggunaan teknologi canggih seperti *Artificial Intelligence* (AI), *machine learning*, *big data*, dan blockchain untuk mengotomatiskan proses kepatuhan, termasuk pelaporan, audit, serta pemantauan risiko. Menurut Deloitte (2023), RegTech dapat membantu perusahaan mengurangi kesalahan manusia dalam proses kepatuhan, meningkatkan efisiensi operasional, serta mempercepat identifikasi potensi pelanggaran hukum.

Salah satu manfaat utama dari RegTech adalah otomatisasi pelaporan dan audit. Perusahaan yang beroperasi dalam industri yang sangat diatur, seperti keuangan, kesehatan, dan energi, harus secara rutin melaporkan data kepatuhan kepada otoritas regulasi. Dengan menggunakan sistem berbasis AI, proses ini dapat dilakukan secara real-time, mengurangi risiko kesalahan administrasi dan memastikan bahwa setiap laporan sesuai dengan persyaratan hukum yang berlaku. Selain itu, *machine learning* dapat digunakan untuk menganalisis data transaksi guna mendeteksi anomali yang berpotensi melanggar regulasi, seperti pencucian uang atau praktik penipuan.

RegTech juga membantu dalam pemantauan risiko dan deteksi dini terhadap potensi pelanggaran regulasi. Sistem berbasis *big data analytics* dapat mengidentifikasi pola dalam data keuangan atau operasional yang mungkin menimbulkan risiko hukum. Misalnya, di sektor perbankan, teknologi ini dapat digunakan untuk memastikan bahwa semua transaksi pelanggan mematuhi kebijakan anti-pencucian uang (*Anti-Money Laundering/AML*) dan mengenali aktivitas mencurigakan sebelum menjadi masalah serius. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepatuhan tetapi juga melindungi perusahaan dari potensi denda besar akibat pelanggaran regulasi.

Implementasi blockchain dalam RegTech juga membawa perubahan besar dalam keamanan dan transparansi data. Dengan menggunakan teknologi blockchain, semua transaksi dan keputusan regulasi dapat dicatat dalam sistem yang tidak dapat diubah (*immutable*

ledger), sehingga mengurangi risiko manipulasi data dan meningkatkan akuntabilitas. Ini sangat penting bagi perusahaan yang beroperasi di lingkungan dengan regulasi ketat, seperti pasar saham dan asuransi.

3. Penggunaan *Big Data* dan AI untuk Pengambilan Keputusan

Di era digital, *big data* dan kecerdasan buatan (AI) menjadi elemen kunci dalam pengambilan keputusan perusahaan. Teknologi ini memungkinkan perusahaan untuk menganalisis tren bisnis, mengidentifikasi peluang, serta mendeteksi risiko dengan lebih cepat dan akurat dibandingkan metode konvensional. Dengan jumlah data yang terus meningkat dari berbagai sumber, seperti transaksi pelanggan, media sosial, dan sensor IoT, perusahaan memanfaatkan *big data* untuk mendapatkan wawasan yang lebih dalam mengenai pasar dan operasional.

Salah satu penerapan utama AI dalam pengambilan keputusan adalah *predictive analytics*, yaitu penggunaan model statistik dan algoritma pembelajaran mesin (*machine learning*) untuk memprediksi tren di masa depan berdasarkan data historis. Menurut McKinsey (2023), perusahaan yang menerapkan AI dalam tata kelola bisnis memiliki kemampuan mitigasi risiko yang lebih baik dan strategi bisnis yang lebih optimal. Misalnya, dalam industri keuangan, AI digunakan untuk menganalisis pola transaksi guna mendeteksi potensi penipuan sebelum terjadi. Sementara itu, di sektor ritel, AI membantu perusahaan memahami perubahan perilaku konsumen sehingga dapat menyesuaikan strategi pemasaran secara lebih efektif.

AI juga berperan dalam pengambilan keputusan real-time dengan memproses data dalam skala besar secara instan. Dalam industri manufaktur, AI digunakan untuk memantau proses produksi dan mendeteksi anomali atau potensi kegagalan mesin, sehingga perusahaan dapat melakukan pemeliharaan prediktif (*predictive maintenance*) guna menghindari kerugian akibat gangguan produksi. Di sektor kesehatan, AI membantu dokter dan rumah sakit dalam menganalisis data pasien untuk memberikan diagnosis yang lebih cepat dan akurat, sekaligus meningkatkan efisiensi layanan medis.

AI juga mendukung tata kelola perusahaan (*corporate governance*) dengan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Misalnya, AI dapat digunakan dalam analisis sentimen pasar untuk membantu direksi memahami bagaimana persepsi publik terhadap

kebijakan perusahaan dan mengambil langkah-langkah strategis yang tepat. Selain itu, AI juga dapat diterapkan dalam automated risk management, di mana sistem secara otomatis mengidentifikasi area bisnis yang berisiko tinggi dan memberikan rekomendasi mitigasi.

4. Blockchain untuk Transparansi dan Keamanan Data

Blockchain semakin banyak digunakan dalam *corporate governance* untuk meningkatkan transparansi dan mengurangi risiko manipulasi data. Sebagai teknologi berbasis ledger terdistribusi (*distributed ledger technology/DLT*), blockchain memungkinkan pencatatan transaksi yang tidak dapat diubah (*immutable*) dan terdesentralisasi, sehingga meningkatkan kepercayaan dan akuntabilitas dalam operasional perusahaan. Dengan karakteristiknya yang transparan dan aman, blockchain telah diadopsi dalam berbagai aspek tata kelola perusahaan, termasuk audit keuangan, pelaporan ESG (*Environmental, Social, and Governance*), serta rantai pasokan.

Pada audit keuangan, blockchain membantu meningkatkan integritas dan efisiensi dengan menyediakan catatan transaksi yang terverifikasi secara otomatis dan tidak dapat diubah. OECD (2023) menyatakan bahwa dengan menggunakan blockchain, auditor dapat mengakses data keuangan secara real-time, mengurangi risiko kesalahan manusia, serta menghindari praktik manipulasi laporan keuangan. Hal ini mempercepat proses audit dan memungkinkan perusahaan untuk lebih transparan dalam menyajikan laporan kepada pemegang saham dan regulator.

Blockchain juga diterapkan dalam pelaporan ESG, di mana perusahaan perlu membuktikan komitmennya terhadap keberlanjutan lingkungan, tanggung jawab sosial, dan tata kelola yang baik. Dengan blockchain, perusahaan dapat mencatat dan melacak jejak karbon, konsumsi energi, serta kepatuhan terhadap standar keberlanjutan tanpa risiko pemalsuan data. Teknologi ini memungkinkan pemangku kepentingan, termasuk investor dan pelanggan, untuk memverifikasi keaslian data ESG, sehingga meningkatkan kredibilitas perusahaan di mata publik.

Pada rantai pasokan, blockchain berperan dalam meningkatkan transparansi dan keandalan data dengan mencatat setiap tahapan proses produksi dan distribusi barang dalam sistem yang tidak dapat dimanipulasi. Misalnya, dalam industri makanan dan farmasi,

blockchain memungkinkan perusahaan untuk melacak asal-usul bahan baku, proses produksi, hingga distribusi produk ke konsumen akhir. Dengan sistem ini, perusahaan dapat memastikan bahwa produk yang dijual memenuhi standar kualitas dan keamanan, serta meminimalkan risiko pemalsuan atau penipuan dalam rantai pasokan.

B. Perubahan Regulasi dan Standar Internasional

Seiring dengan perkembangan ekonomi global dan kemajuan teknologi, regulasi serta standar internasional dalam *corporate governance* terus mengalami perubahan. Regulasi ini bertujuan untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan perlindungan terhadap pemangku kepentingan, serta memastikan praktik bisnis yang berkelanjutan. Beberapa perubahan utama dalam regulasi dan standar internasional meliputi revisi pedoman *corporate governance*, peningkatan regulasi terkait keberlanjutan, serta penguatan standar anti-korupsi dan perlindungan data.

1. Revisi Prinsip *Corporate Governance* oleh OECD dan G20

Organisasi untuk Kerja Sama dan Pembangunan Ekonomi (OECD) dan G20 secara rutin memperbarui prinsip-prinsip *corporate governance* untuk memastikan bahwa standar tata kelola perusahaan tetap relevan dengan perkembangan ekonomi global. Dalam revisi terbaru yang dirilis oleh OECD pada tahun 2023, terdapat penekanan pada beberapa aspek penting, seperti pemanfaatan teknologi dalam tata kelola, peran dewan direksi dalam manajemen risiko, serta transparansi dalam pelaporan keuangan. Prinsip-prinsip baru ini dirancang untuk membantu perusahaan menghadapi tantangan modern, termasuk disrupsi teknologi, perubahan regulasi, serta meningkatnya tuntutan dari pemangku kepentingan terhadap akuntabilitas dan keberlanjutan bisnis.

Salah satu fokus utama dalam revisi terbaru adalah *digital governance*, yang mencakup penggunaan teknologi dalam proses pengambilan keputusan dan mitigasi risiko. OECD menekankan bahwa perusahaan perlu mengadopsi teknologi seperti *big data*, kecerdasan buatan (AI), dan blockchain untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam tata kelola. Selain itu, G20 juga mendorong perusahaan untuk memperkuat keamanan siber dan perlindungan data,

mengingat meningkatnya ancaman siber yang dapat berdampak pada stabilitas bisnis dan kepercayaan investor.

Peran dewan direksi dalam manajemen risiko juga menjadi sorotan utama. OECD menegaskan bahwa dewan direksi tidak hanya bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan strategis, tetapi juga harus berperan aktif dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko. Dalam revisi terbaru, perusahaan dianjurkan untuk memiliki sistem *Enterprise Risk Management* (ERM) yang komprehensif guna mengantisipasi potensi krisis, seperti ketidakstabilan ekonomi, perubahan kebijakan global, dan risiko lingkungan. Dengan tata kelola yang lebih kuat, perusahaan dapat lebih siap menghadapi ketidakpastian dan memitigasi dampak negatif terhadap operasional bisnis.

Transparansi dalam pelaporan keuangan dan non-keuangan juga menjadi aspek penting dalam revisi ini. OECD dan G20 menekankan bahwa perusahaan harus meningkatkan keterbukaan dalam menyampaikan informasi kepada pemegang saham dan regulator, terutama terkait dengan laporan keuangan, keberlanjutan (ESG), serta kompensasi eksekutif. Hal ini bertujuan untuk mencegah skandal keuangan dan memperkuat perlindungan terhadap pemegang saham minoritas, yang sering kali memiliki keterbatasan dalam mengakses informasi strategis perusahaan.

2. Regulasi ESG dan Keberlanjutan

Pada beberapa tahun terakhir, regulasi terkait *Environmental, Social, and Governance* (ESG) semakin diperketat di berbagai negara sebagai bagian dari upaya meningkatkan transparansi dan akuntabilitas perusahaan terhadap dampak keberlanjutan. Uni Eropa, misalnya, telah mengimplementasikan *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) yang mewajibkan perusahaan besar untuk melaporkan dampak keberlanjutan secara lebih transparan (European Commission, 2023). Regulasi ini mengharuskan perusahaan untuk tidak hanya melaporkan aspek keuangan, tetapi juga bagaimana operasional mempengaruhi lingkungan dan masyarakat.

Di Amerika Serikat, *Securities and Exchange Commission* (SEC) juga telah memperketat regulasi terkait pengungkapan risiko iklim dalam laporan tahunan perusahaan (SEC, 2023). SEC mewajibkan perusahaan untuk menyampaikan informasi mengenai dampak perubahan iklim terhadap bisnis, termasuk risiko keuangan yang muncul akibat regulasi

lingkungan dan pergeseran pasar menuju ekonomi yang lebih berkelanjutan. Langkah ini bertujuan untuk membantu investor dalam membuat keputusan berdasarkan faktor ESG, serta mendorong perusahaan untuk lebih proaktif dalam mengurangi emisi karbon dan meningkatkan praktik bisnis yang berkelanjutan.

Berbagai negara lain juga mulai menerapkan regulasi ESG yang lebih ketat. Di Asia, misalnya, Singapura melalui *Monetary Authority of Singapore* (MAS) mewajibkan bank dan lembaga keuangan untuk memasukkan risiko iklim dalam manajemen risiko. Sementara itu, di Jepang, pemerintah telah memperkenalkan *Japan's Corporate Governance Code* yang mendorong perusahaan untuk memperhatikan keberlanjutan dalam strategi bisnis. Regulasi ESG tidak hanya berdampak pada transparansi, tetapi juga mempengaruhi strategi bisnis jangka panjang. Perusahaan kini harus beradaptasi dengan regulasi yang lebih ketat dengan mengintegrasikan prinsip keberlanjutan dalam operasional. Hal ini mencakup pengurangan emisi karbon, penggunaan energi terbarukan, peningkatan kesejahteraan karyawan, serta penerapan praktik bisnis yang lebih etis.

3. Penguatan Regulasi Anti-Korupsi dan Anti-Pencucian Uang (AML)

Regulasi anti-korupsi dan anti-pencucian uang (AML - *Anti-Money Laundering*) terus diperbarui untuk mengatasi tantangan yang semakin kompleks dalam bisnis global. Pemerintah dan lembaga internasional memperketat aturan guna mencegah praktik suap, pencucian uang, serta pendanaan terorisme yang dapat merusak integritas sistem keuangan global. Di Amerika Serikat, *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) semakin aktif ditegakkan, menindak perusahaan yang terlibat dalam praktik suap kepada pejabat asing. Sementara itu, di Inggris, UK Bribery Act menetapkan standar yang lebih luas dalam mendefinisikan dan menghukum tindakan suap, tidak hanya bagi pelaku, tetapi juga bagi perusahaan yang gagal mencegah korupsi dalam operasionalnya.

Financial Action Task Force (FATF) sebagai organisasi global yang menangani kejahatan keuangan juga terus memperbarui pedoman terkait pencegahan pencucian uang dan pendanaan terorisme (FATF, 2023). FATF mewajibkan perusahaan untuk menerapkan sistem kepatuhan yang lebih kuat, termasuk melakukan due diligence terhadap

mitra bisnis, memastikan bahwa tidak terlibat dalam aktivitas ilegal. Selain itu, perusahaan juga diwajibkan untuk meningkatkan pengawasan terhadap transaksi keuangan, terutama dalam industri yang rentan terhadap pencucian uang seperti perbankan, properti, dan mata uang kripto.

Penerapan regulasi ini mendorong perusahaan untuk mengembangkan kerangka kerja kepatuhan yang lebih komprehensif, seperti penggunaan teknologi berbasis AI dan *machine learning* dalam mendeteksi transaksi mencurigakan secara real-time. Banyak perusahaan kini mengadopsi *Regulatory Technology* (RegTech) untuk mengotomatisasi pelaporan kepatuhan dan mengurangi risiko pelanggaran hukum. Dengan adanya teknologi ini, perusahaan dapat lebih cepat mengidentifikasi pola transaksi yang mencurigakan dan melaporkannya kepada otoritas yang berwenang. Selain aspek teknologi, regulasi anti-korupsi dan AML juga menekankan pentingnya budaya etika dalam organisasi. Perusahaan diwajibkan untuk memberikan pelatihan kepatuhan kepada karyawan dan memastikan bahwa kebijakan anti-korupsi diterapkan di seluruh lini bisnis. Kepemimpinan perusahaan juga diharapkan memiliki peran aktif dalam mendorong transparansi dan integritas, guna menghindari sanksi hukum serta menjaga reputasi perusahaan di pasar global.

4. Regulasi Perlindungan Data dan Privasi

Di era digital, perlindungan data dan privasi menjadi salah satu fokus utama dalam *corporate governance*. Seiring dengan meningkatnya penggunaan teknologi digital dalam bisnis, perusahaan di berbagai sektor kini menghadapi tantangan besar dalam menjaga keamanan data pelanggan dan memastikan kepatuhan terhadap regulasi privasi yang semakin ketat. Salah satu regulasi paling berpengaruh adalah *General Data Protection Regulation* (GDPR) yang diterapkan oleh Uni Eropa. GDPR tidak hanya berlaku bagi perusahaan di Eropa, tetapi juga bagi bisnis global yang menangani data pribadi warga Uni Eropa, menjadikannya sebagai standar emas dalam perlindungan data secara global.

Negara lain juga telah mengadopsi regulasi serupa untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan data pelanggan. Di Amerika Serikat, *California Consumer Privacy Act* (CCPA) memberikan hak kepada konsumen untuk mengetahui

bagaimana datanya digunakan serta memungkinkan untuk meminta penghapusan informasi pribadi dari sistem perusahaan. Regulasi ini bertujuan untuk memberikan kontrol yang lebih besar kepada individu atas data pribadi dan memastikan bahwa perusahaan bertanggung jawab dalam melindungi informasi sensitif pelanggan.

Kepatuhan terhadap regulasi perlindungan data ini mengharuskan perusahaan untuk menerapkan praktik pengelolaan data yang lebih ketat, seperti melakukan enkripsi data, membatasi akses informasi berdasarkan kebutuhan, serta menerapkan kebijakan privasi yang jelas dan transparan. Selain itu, perusahaan juga diwajibkan untuk memiliki mekanisme yang efektif dalam menangani insiden kebocoran data, termasuk kewajiban untuk melaporkan pelanggaran kepada otoritas terkait dalam jangka waktu yang telah ditentukan.

Teknologi juga berperan penting dalam mendukung kepatuhan terhadap regulasi perlindungan data. Banyak perusahaan kini menggunakan *Artificial Intelligence* (AI) dan *machine learning* untuk mendeteksi anomali dalam sistem keamanan data serta mengidentifikasi potensi ancaman secara lebih proaktif. Selain itu, penerapan teknologi blockchain mulai dipertimbangkan untuk meningkatkan transparansi dan keamanan dalam pengelolaan data pelanggan, mengingat sifatnya yang tidak dapat diubah dan dapat diverifikasi secara independen.

C. Peran Etika dalam Tata Kelola Masa Depan

Di era bisnis modern yang semakin kompleks dan global, peran etika dalam *corporate governance* menjadi semakin krusial. Etika bukan hanya sekadar pedoman moral, tetapi juga merupakan elemen fundamental dalam menciptakan kepercayaan, transparansi, dan keberlanjutan dalam tata kelola perusahaan. Perusahaan yang menerapkan prinsip etika dengan baik cenderung lebih dipercaya oleh investor, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya, serta lebih mampu bertahan dalam jangka panjang (Ferrell *et al.*, 2023).

1. Etika sebagai Pilar *Corporate Governance*

Etika berperan fundamental dalam *corporate governance*, menjadi pilar utama yang memastikan keberlanjutan bisnis serta menjaga kepercayaan pemangku kepentingan. *Corporate governance* yang baik tidak hanya sekadar memenuhi regulasi dan kepatuhan

terhadap hukum, tetapi juga harus berlandaskan prinsip-prinsip etika yang kuat dalam setiap aspek pengambilan keputusan. Menurut Crane & Matten (2022), etika dalam *corporate governance* mencakup nilai-nilai seperti kejujuran, transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab sosial. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, perusahaan dapat mengurangi risiko hukum dan reputasi, sekaligus memperkuat hubungan dengan karyawan, pelanggan, investor, dan masyarakat luas.

Kejujuran menjadi faktor kunci dalam membangun integritas perusahaan. Perusahaan yang menerapkan kejujuran dalam operasionalnya akan lebih dipercaya oleh pelanggan dan mitra bisnis, yang pada akhirnya dapat meningkatkan daya saing. Misalnya, dalam pelaporan keuangan, perusahaan yang transparan dan tidak menyembunyikan informasi penting akan lebih dihargai oleh investor, karena dapat mengambil keputusan berdasarkan data yang akurat dan dapat dipercaya. Selain itu, transparansi dalam *corporate governance* memungkinkan pemangku kepentingan untuk memiliki akses terhadap informasi yang relevan, seperti kebijakan perusahaan, strategi bisnis, dan risiko yang dihadapi. Hal ini tidak hanya menciptakan lingkungan bisnis yang lebih terbuka, tetapi juga membantu dalam mendeteksi potensi penyimpangan yang dapat merugikan perusahaan. Misalnya, skandal keuangan yang terjadi di beberapa perusahaan besar sering kali berakar pada kurangnya transparansi dalam pelaporan dan pengambilan keputusan.

Prinsip akuntabilitas juga sangat penting dalam *corporate governance*. Setiap keputusan yang diambil oleh dewan direksi dan manajemen harus dapat dipertanggungjawabkan, baik kepada pemegang saham maupun masyarakat luas. Dalam praktiknya, akuntabilitas dapat diwujudkan melalui sistem pengawasan yang ketat, mekanisme audit independen, serta penerapan kode etik yang mengikat seluruh elemen perusahaan. Selain itu, *corporate governance* yang beretika juga mencakup tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Perusahaan yang peduli terhadap dampak sosial dan lingkungan dari aktivitas bisnisnya cenderung mendapatkan dukungan lebih besar dari masyarakat. Implementasi CSR yang baik tidak hanya meningkatkan reputasi perusahaan tetapi juga membantu dalam menciptakan nilai jangka panjang bagi semua pemangku kepentingan.

2. Peran Etika dalam Mencegah Skandal Keuangan dan Fraud

Etika dalam *corporate governance* berperan krusial dalam mencegah terjadinya skandal keuangan dan praktik fraud yang dapat merugikan perusahaan serta pemangku kepentingan. Sejarah mencatat bahwa banyak skandal besar, seperti Enron (2001), Volkswagen Emission Scandal (2015), dan Wirecard (2020), terjadi akibat lemahnya penerapan prinsip etika dalam tata kelola perusahaan. Studi oleh Kaptein (2023) menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan kode etik yang kuat serta memiliki sistem pengawasan internal yang ketat cenderung mengalami lebih sedikit pelanggaran hukum dibandingkan perusahaan yang hanya berorientasi pada keuntungan tanpa mempertimbangkan aspek etis.

Salah satu cara utama dalam mencegah skandal keuangan adalah melalui penguatan budaya perusahaan berbasis integritas. Perusahaan harus menanamkan nilai-nilai etika dalam semua aspek operasional, mulai dari pengambilan keputusan hingga interaksi dengan pelanggan dan mitra bisnis. Budaya integritas dapat dibangun dengan memberikan pelatihan etika kepada karyawan, menerapkan kebijakan nol toleransi terhadap kecurangan, serta memastikan bahwa kepemimpinan perusahaan menunjukkan contoh yang baik dalam bertindak secara etis. Ketika etika menjadi bagian dari budaya perusahaan, karyawan akan lebih termotivasi untuk melaporkan tindakan yang mencurigakan serta menjaga kejujuran dalam pekerjaan.

Pelaporan yang transparan juga menjadi faktor penting dalam mencegah praktik fraud. Perusahaan harus memiliki sistem yang memungkinkan pengungkapan informasi keuangan secara jelas dan dapat diakses oleh pemangku kepentingan. Salah satu mekanisme yang efektif dalam meningkatkan transparansi adalah *whistleblowing system*, yaitu sistem pelaporan pelanggaran yang memberikan perlindungan bagi pelapor dari tindakan balasan. Dengan adanya mekanisme ini, karyawan dan pemangku kepentingan lainnya merasa lebih aman dalam melaporkan tindakan yang melanggar etika, sehingga potensi skandal dapat dicegah lebih dini.

Penerapan audit independen juga menjadi langkah penting dalam memastikan akuntabilitas perusahaan. Dengan melibatkan auditor eksternal yang independen, perusahaan dapat meminimalkan risiko manipulasi laporan keuangan serta memastikan bahwa seluruh aktivitas bisnis telah sesuai dengan standar etika dan regulasi yang berlaku. Audit

yang transparan dan objektif membantu dalam mendeteksi anomali keuangan lebih awal serta mencegah terjadinya kecurangan yang berpotensi merugikan perusahaan.

3. Integrasi Etika dalam Keputusan Strategis

Etika dalam *corporate governance* bukan sekadar dokumen formal dalam kode etik perusahaan, tetapi harus menjadi bagian dari setiap keputusan strategis. Menurut Schwartz (2023), perusahaan yang mengadopsi pendekatan "*Ethical Leadership*" dan secara aktif melibatkan dewan direksi dalam diskusi etis lebih mampu mencegah praktik bisnis yang tidak bertanggung jawab. Dengan demikian, keputusan yang diambil tidak hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek, tetapi juga mempertimbangkan keberlanjutan bisnis, dampak sosial, serta kepentingan pemangku kepentingan.

Salah satu pendekatan utama dalam mengintegrasikan etika dalam strategi bisnis adalah pengambilan keputusan berbasis nilai. Dalam pendekatan ini, setiap kebijakan dan strategi perusahaan harus mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan, bukan hanya profitabilitas. Misalnya, perusahaan di industri manufaktur dapat memilih bahan baku yang ramah lingkungan atau menerapkan praktik produksi yang mengurangi emisi karbon. Dengan memastikan bahwa nilai-nilai etika menjadi dasar dalam pengambilan keputusan, perusahaan dapat membangun reputasi yang lebih baik serta meningkatkan loyalitas pelanggan dan mitra bisnis.

Pelibatan pemangku kepentingan dalam kebijakan perusahaan juga menjadi elemen penting dalam memastikan bahwa keputusan strategis tidak hanya menguntungkan pemegang saham, tetapi juga masyarakat luas. Dalam praktiknya, perusahaan dapat mengadakan konsultasi dengan berbagai pihak seperti karyawan, komunitas lokal, serta organisasi lingkungan sebelum mengambil keputusan besar. Contohnya, dalam proyek pembangunan infrastruktur, perusahaan dapat berdiskusi dengan masyarakat sekitar untuk memahami dampak sosial dari proyek tersebut dan mencari solusi yang paling adil bagi semua pihak. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat mencegah konflik kepentingan dan meningkatkan legitimasi bisnisnya di mata publik.

Penerapan standar ESG (*Environmental, Social, Governance*) juga menjadi kunci dalam memastikan bahwa bisnis dijalankan dengan prinsip keberlanjutan dan etika yang tinggi. Standar ESG mendorong

perusahaan untuk memprioritaskan keberlanjutan lingkungan, tanggung jawab sosial, serta tata kelola perusahaan yang transparan. Misalnya, perusahaan yang menerapkan ESG akan lebih berhati-hati dalam mengelola limbah industri, memastikan keberagaman dalam tenaga kerja, serta meningkatkan transparansi dalam pelaporan keuangan.

4. Teknologi dan Etika dalam Tata Kelola Masa Depan

Seiring dengan pesatnya perkembangan teknologi dalam *corporate governance*, tantangan etika juga semakin kompleks, terutama dalam penerapan kecerdasan buatan (AI), *big data*, dan blockchain. Teknologi ini membawa efisiensi dan transparansi, tetapi juga menimbulkan pertanyaan tentang privasi data, keadilan dalam pengambilan keputusan, serta akuntabilitas algoritma. Menurut Floridi (2023), perusahaan perlu memiliki regulasi internal yang jelas mengenai penggunaan teknologi secara etis, memastikan bahwa inovasi yang diterapkan tetap menghormati prinsip-prinsip keadilan, transparansi, dan tanggung jawab sosial.

Salah satu tantangan utama adalah privasi data, terutama dengan meningkatnya penggunaan *big data* untuk analisis bisnis dan pengambilan keputusan. Perusahaan kini mengumpulkan dan mengolah data dalam jumlah besar, yang berpotensi mengancam hak privasi individu jika tidak dikelola dengan baik. Regulasi seperti *General Data Protection Regulation* (GDPR) di Uni Eropa menuntut perusahaan untuk lebih transparan dalam penggunaan data pelanggan, memberikan hak kepada individu untuk mengontrol informasi pribadi. Oleh karena itu, tata kelola perusahaan masa depan harus memasukkan kebijakan yang melindungi privasi data, memastikan keamanan siber, serta menerapkan sistem enkripsi dan kontrol akses yang ketat untuk mencegah kebocoran atau penyalahgunaan informasi sensitif.

Penggunaan AI dalam rekrutmen dan analisis risiko keuangan juga menimbulkan tantangan etika terkait bias algoritma. Jika tidak dikembangkan dengan baik, algoritma AI dapat memperkuat diskriminasi, misalnya dalam proses seleksi karyawan berdasarkan gender, ras, atau latar belakang sosial. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan audit algoritma secara berkala, memastikan bahwa keputusan yang dihasilkan oleh AI tetap adil, objektif, dan tidak merugikan kelompok tertentu. Floridi (2023) menekankan bahwa kecerdasan buatan yang etis harus memiliki tingkat transparansi yang

tinggi, sehingga pemangku kepentingan dapat memahami dasar dari setiap keputusan yang diambil oleh sistem AI.

D. *Corporate Governance* dan *Sustainability* dalam Bisnis Global

Di era globalisasi dan perubahan iklim yang semakin nyata, sustainability (keberlanjutan) telah menjadi bagian tak terpisahkan dari *corporate governance* (tata kelola perusahaan). Perusahaan tidak lagi hanya berfokus pada keuntungan finansial, tetapi juga bertanggung jawab terhadap dampak lingkungan, sosial, dan tata kelola yang baik (*Environmental, Social, and Governance – ESG*). *Corporate governance* yang baik memastikan bahwa perusahaan mampu menjalankan praktik bisnis berkelanjutan yang tidak hanya menguntungkan pemegang saham, tetapi juga memberikan manfaat bagi masyarakat luas (Eccles & Klimenko, 2023).

1. Peran *Corporate Governance* dalam *Sustainability*

Corporate governance berperan kunci dalam menciptakan bisnis yang berkelanjutan dengan memastikan bahwa perusahaan menerapkan prinsip-prinsip akuntabilitas, transparansi, dan tanggung jawab sosial. Dalam era modern, keberlanjutan tidak hanya menjadi tuntutan regulasi, tetapi juga faktor strategis yang menentukan daya saing perusahaan. Menurut Freeman *et al.* (2022), perusahaan dengan tata kelola yang baik lebih cenderung mengadopsi strategi bisnis berkelanjutan, seperti pengurangan emisi karbon, efisiensi energi, dan investasi dalam ekonomi hijau. Hal ini mencerminkan bahwa sustainability bukan hanya tentang kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga bagian dari strategi bisnis jangka panjang.

Salah satu prinsip utama yang menghubungkan *corporate governance* dan sustainability adalah transparansi dan akuntabilitas. Perusahaan yang bertanggung jawab harus mengungkapkan kebijakan dan dampaknya terhadap lingkungan serta sosial dalam laporan tahunan dan laporan keberlanjutan. Dengan adanya pelaporan yang jelas dan terukur, investor, pemangku kepentingan, dan masyarakat dapat menilai sejauh mana perusahaan berkontribusi terhadap keberlanjutan. Regulasi seperti *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) di Uni Eropa menuntut perusahaan untuk menyajikan laporan keberlanjutan

secara komprehensif, sehingga tidak ada lagi praktik "*greenwashing*" atau pencitraan semata tanpa komitmen nyata terhadap keberlanjutan.

Perusahaan juga perlu mengintegrasikan prinsip ESG (*Environmental, Social, and Governance*) dalam strategi bisnis. Ini berarti bahwa keputusan perusahaan tidak hanya berfokus pada keuntungan finansial, tetapi juga memperhitungkan dampak lingkungan dan sosial. Misalnya, perusahaan dapat mengadopsi model bisnis sirkular, di mana limbah produksi dapat didaur ulang atau digunakan kembali, sehingga mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan. Selain itu, dalam aspek sosial, perusahaan dapat menerapkan kebijakan keberagaman dan inklusi, yang memastikan bahwa tenaga kerja mencerminkan keberagaman masyarakat serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan berkelanjutan.

2. Regulasi dan Standar Internasional dalam *Sustainability Governance*

Pada upaya mendorong bisnis yang lebih bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan, berbagai regulasi dan standar internasional telah dikembangkan untuk memastikan bahwa perusahaan mengadopsi prinsip keberlanjutan dalam *corporate governance*. Standar-standar ini tidak hanya memberikan pedoman bagi perusahaan, tetapi juga memastikan transparansi, akuntabilitas, serta komitmen yang lebih kuat terhadap sustainability. Menurut laporan World Economic Forum (2023), beberapa standar utama yang digunakan secara global mencakup *Global Reporting Initiative* (GRI), *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures* (TCFD), dan *OECD Principles of Corporate governance*.

Salah satu standar yang paling banyak digunakan adalah *Global Reporting Initiative* (GRI), yang menyediakan kerangka pelaporan bagi perusahaan untuk mengukur dan mengungkapkan dampak sosial serta lingkungan dari operasi bisnis. GRI membantu perusahaan dalam menyusun laporan keberlanjutan yang mencakup aspek seperti emisi karbon, penggunaan sumber daya, serta dampak sosial terhadap masyarakat sekitar. Dengan menerapkan standar ini, perusahaan dapat meningkatkan transparansi, membangun kepercayaan pemangku kepentingan, dan memenuhi tuntutan investor yang semakin peduli terhadap aspek ESG (*Environmental, Social, and Governance*).

Untuk menghadapi tantangan perubahan iklim, *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures* (TCFD) telah dikembangkan untuk memberikan pedoman kepada perusahaan dalam melaporkan risiko dan peluang yang terkait dengan perubahan iklim. TCFD menekankan pentingnya perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko fisik dan transisi akibat perubahan iklim, seperti kenaikan suhu global, kebijakan emisi yang lebih ketat, serta perubahan preferensi konsumen terhadap produk ramah lingkungan. Dengan menerapkan TCFD, perusahaan dapat lebih siap dalam menghadapi dampak finansial dari krisis iklim dan memastikan kelangsungan bisnis di masa depan.

OECD *Principles of Corporate governance* menjadi salah satu standar global yang menekankan pentingnya tata kelola yang berkelanjutan dalam pengelolaan perusahaan. Prinsip ini mencakup transparansi, perlindungan hak pemegang saham, serta tanggung jawab dewan direksi dalam memastikan keberlanjutan perusahaan. OECD Principles menjadi acuan bagi banyak negara dalam merancang regulasi *corporate governance* yang lebih inklusif dan berorientasi pada sustainability.

3. Tantangan dalam Implementasi *Sustainability Governance*

Meskipun semakin banyak perusahaan yang mulai mengadopsi kebijakan keberlanjutan dalam *corporate governance*, implementasi sustainability governance masih menghadapi berbagai tantangan yang signifikan. Tantangan ini tidak hanya berasal dari faktor internal perusahaan, tetapi juga dari tekanan eksternal seperti dinamika pasar, ekspektasi investor, serta perbedaan regulasi antar negara. Beberapa tantangan utama yang sering dihadapi dalam menerapkan sustainability governance meliputi greenwashing, konflik kepentingan, dan kurangnya regulasi yang kuat.

Salah satu tantangan terbesar adalah greenwashing, yaitu praktik di mana perusahaan mengklaim telah menerapkan praktik bisnis berkelanjutan, tetapi kenyataannya hanya sebatas strategi pemasaran tanpa komitmen nyata. Menurut Delmas & Burbano (2023), greenwashing sering terjadi karena perusahaan ingin menarik perhatian investor dan konsumen yang semakin peduli terhadap isu lingkungan, tetapi tidak ingin mengalokasikan sumber daya yang cukup untuk perubahan yang benar-benar berkelanjutan. Hal ini dapat menurunkan

kepercayaan publik terhadap upaya sustainability dan membuat sulit bagi perusahaan yang benar-benar berkomitmen untuk membedakan dirinya dari yang sekadar berpura-pura.

Konflik kepentingan antara pemangku kepentingan juga menjadi tantangan utama. Banyak investor tradisional masih lebih berfokus pada keuntungan jangka pendek, sementara kebijakan sustainability sering kali membutuhkan investasi besar dalam jangka panjang sebelum memberikan hasil yang nyata. Misalnya, peralihan ke energi terbarukan atau penerapan rantai pasok yang lebih ramah lingkungan memerlukan biaya awal yang tinggi, yang dapat mengurangi laba dalam jangka pendek. Hal ini dapat menyebabkan perusahaan ragu-ragu dalam mengambil keputusan strategis yang berbasis sustainability, terutama jika tekanan dari pemegang saham lebih mengutamakan peningkatan nilai saham dalam waktu singkat.

Tantangan lainnya adalah kurangnya regulasi yang kuat dan seragam terkait corporate sustainability. Tidak semua negara memiliki kebijakan yang ketat dalam mengatur aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG). Akibatnya, ada variasi besar dalam cara perusahaan di berbagai wilayah menerapkan prinsip sustainability governance. Di negara-negara dengan regulasi yang lemah, perusahaan mungkin tidak memiliki insentif yang cukup untuk mengadopsi praktik bisnis berkelanjutan secara menyeluruh. Untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan standar global yang lebih jelas, transparansi dalam pelaporan keberlanjutan, serta perubahan paradigma di kalangan investor dan pemangku kepentingan agar sustainability dipandang sebagai investasi strategis, bukan sekadar biaya tambahan.

4. Studi Kasus: Perusahaan Global yang Sukses dalam *Sustainability Governance*

Beberapa perusahaan global telah membuktikan bahwa *sustainability governance* bukan hanya sekadar tren, tetapi strategi bisnis yang dapat meningkatkan keberlanjutan jangka panjang serta memberikan nilai tambah bagi pemangku kepentingan. Perusahaan-perusahaan seperti Unilever, Tesla, dan Patagonia telah menjadi contoh bagaimana sustainability dapat diintegrasikan ke dalam tata kelola perusahaan dengan efektif.

Unilever dikenal sebagai pelopor dalam model bisnis berkelanjutan. Perusahaan ini mengembangkan Sustainable Living Plan,

yang bertujuan untuk mengurangi dampak lingkungan sambil meningkatkan kesejahteraan sosial. Unilever telah berhasil mengurangi limbah plastik, dengan menargetkan 100% kemasan plastiknya dapat digunakan kembali, didaur ulang, atau terurai secara hayati. Selain itu, perusahaan ini juga berinvestasi dalam energi terbarukan di seluruh rantai produksinya, serta menjalankan berbagai program sosial yang mendukung komunitas lokal, seperti inisiatif kebersihan dan pemberdayaan petani kecil. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan citra merek Unilever tetapi juga memperkuat loyalitas pelanggan dan daya saingnya di pasar global.

Tesla adalah contoh lain dari perusahaan yang berhasil menerapkan sustainability governance dengan fokus pada solusi energi bersih. Melalui inovasi di bidang mobil listrik dan energi terbarukan, Tesla bertujuan untuk mengurangi ketergantungan pada bahan bakar fosil dan mengatasi krisis iklim global. Selain itu, Tesla menempatkan transparansi sebagai elemen utama dalam tata kelolanya, terutama dalam rantai pasokan, dengan memastikan bahwa pemasoknya mematuhi praktik bisnis yang etis, termasuk dalam hal tenaga kerja dan sumber daya alam. Dengan strategi ini, Tesla tidak hanya menciptakan produk yang ramah lingkungan tetapi juga mendorong perubahan besar dalam industri otomotif dan energi.

Patagonia, sebuah perusahaan pakaian outdoor, telah menjadi simbol komitmen terhadap keberlanjutan. Patagonia berfokus pada penggunaan bahan daur ulang, pengurangan limbah produksi, serta praktik bisnis yang etis. Salah satu inisiatif uniknya adalah program "Worn Wear", yang mendorong pelanggan untuk memperbaiki pakaian lama daripada membeli yang baru, guna mengurangi konsumsi berlebihan dan dampak lingkungan. Selain itu, Patagonia juga menyumbangkan sebagian keuntungannya untuk berbagai program konservasi lingkungan, seperti perlindungan hutan dan laut.

Ketiga perusahaan ini membuktikan bahwa sustainability governance bukan hanya tanggung jawab sosial, tetapi juga strategi bisnis yang cerdas. Dengan mengintegrasikan keberlanjutan dalam operasi, perusahaan-perusahaan ini tidak hanya memenuhi ekspektasi regulasi dan pemangku kepentingan, tetapi juga menciptakan nilai jangka panjang bagi bisnis dan masyarakat.

E. Kesimpulan dan Rekomendasi

Corporate governance terus mengalami perkembangan seiring dengan perubahan lingkungan bisnis global, kemajuan teknologi, dan meningkatnya tuntutan akan keberlanjutan. Dalam beberapa dekade terakhir, perusahaan tidak hanya dituntut untuk menerapkan tata kelola yang baik dalam aspek keuangan dan kepatuhan hukum, tetapi juga dalam aspek sosial dan lingkungan (*Environmental, Social, and Governance* – ESG). Beberapa tren utama dalam *corporate governance* masa depan meliputi digitalisasi tata kelola, perubahan regulasi yang semakin ketat, peran etika dalam pengambilan keputusan, serta integrasi keberlanjutan dalam strategi bisnis global. Kemajuan teknologi seperti blockchain, kecerdasan buatan (AI), dan *big data* telah meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi dalam tata kelola perusahaan (Eccles & Klimenko, 2023). Di sisi lain, tantangan seperti keamanan siber, risiko digital, dan greenwashing juga harus diatasi untuk memastikan penerapan *corporate governance* yang efektif.

Sustainability dalam tata kelola perusahaan telah menjadi aspek yang semakin penting, terutama di tengah tekanan dari investor, konsumen, dan pemerintah untuk mengadopsi kebijakan yang bertanggung jawab terhadap lingkungan dan sosial (Freeman *et al.*, 2022). Dalam praktiknya, perusahaan yang menerapkan *corporate governance* berbasis ESG cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dalam jangka panjang serta memperoleh kepercayaan yang lebih tinggi dari pemangku kepentingan. Untuk memastikan *corporate governance* yang lebih kuat dan berorientasi masa depan, beberapa rekomendasi yang dapat diterapkan oleh perusahaan dan regulator meliputi:

1. Penguatan Regulasi dan Standar Internasional

Untuk menghadapi tantangan bisnis modern, penguatan regulasi dan standar internasional dalam *corporate governance* menjadi semakin penting. Pemerintah dan lembaga internasional memiliki peran strategis dalam memastikan bahwa perusahaan menerapkan prinsip tata kelola yang transparan, akuntabel, dan berkelanjutan, terutama dalam menghadapi perubahan regulasi yang berkaitan dengan *Environmental, Social, and Governance* (ESG) serta manajemen risiko digital. Dengan perkembangan teknologi dan meningkatnya ekspektasi pemangku kepentingan terhadap keberlanjutan, regulasi harus terus diperbarui agar

tetap relevan dan efektif dalam mengarahkan praktik bisnis yang bertanggung jawab.

Salah satu langkah utama dalam memperkuat *corporate governance* adalah adopsi dan perluasan standar global yang telah diakui secara luas. OECD Principles of *Corporate governance* menjadi acuan utama dalam mengembangkan kebijakan tata kelola yang efektif, dengan menekankan transparansi, perlindungan hak pemegang saham, dan akuntabilitas perusahaan terhadap masyarakat. Selain itu, standar *Global Reporting Initiative (GRI)* mendorong perusahaan untuk melaporkan dampak sosial dan lingkungan dengan lebih sistematis, sehingga pemangku kepentingan dapat menilai komitmen keberlanjutan suatu perusahaan dengan lebih objektif.

Pada konteks perubahan iklim, *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD)* menjadi pedoman penting bagi perusahaan dalam mengidentifikasi, mengelola, dan melaporkan risiko serta peluang yang terkait dengan perubahan iklim. Dengan adopsi yang lebih luas terhadap standar ini, perusahaan dapat lebih transparan dalam mengungkapkan bagaimana strategi bisnis beradaptasi dengan risiko iklim, termasuk dampaknya terhadap keuangan dan operasional.

2. Pemanfaatan Teknologi dalam Tata Kelola Perusahaan

Di era digital, pemanfaatan teknologi dalam tata kelola perusahaan menjadi aspek krusial dalam meningkatkan efisiensi, transparansi, dan keamanan operasional. Perusahaan perlu mengadopsi berbagai teknologi modern untuk memastikan bahwa tata kelola berjalan secara lebih akuntabel, adaptif, dan sesuai dengan regulasi internasional. Beberapa teknologi yang semakin berperan dalam *corporate governance* antara lain blockchain, kecerdasan buatan (AI), dan keamanan siber (*cybersecurity*).

Blockchain menjadi inovasi penting dalam meningkatkan transparansi keuangan dan mengurangi risiko fraud dalam perusahaan. Teknologi ini memungkinkan pencatatan transaksi yang terdesentralisasi, tidak dapat diubah, dan mudah diverifikasi oleh semua pemangku kepentingan. Dalam konteks *corporate governance*, blockchain dapat digunakan dalam audit keuangan, rantai pasokan, dan manajemen kontrak untuk memastikan bahwa setiap transaksi terekam secara aman dan transparan. Dengan sistem ini, perusahaan dapat

meminimalisir manipulasi laporan keuangan dan meningkatkan kepercayaan pemegang saham serta investor.

Penerapan *Artificial Intelligence* (AI) dalam analisis risiko dan pengambilan keputusan strategis menjadi semakin umum. AI dapat digunakan untuk menganalisis data keuangan, mendeteksi anomali dalam transaksi, serta memprediksi risiko pasar dan kepatuhan regulasi. Dengan algoritma pembelajaran mesin, perusahaan dapat mengoptimalkan manajemen risiko keuangan, mengidentifikasi potensi kecurangan, serta meningkatkan efisiensi dalam proses pengambilan keputusan. Namun, penggunaan AI juga harus diimbangi dengan kebijakan tata kelola yang memastikan keadilan dan transparansi algoritma, agar tidak terjadi bias dalam keputusan bisnis yang berdampak negatif pada pemangku kepentingan tertentu.

Keamanan data juga menjadi aspek krusial dalam tata kelola modern. Dengan meningkatnya ancaman serangan siber dan pelanggaran data, perusahaan harus menerapkan sistem cybersecurity yang kuat untuk melindungi informasi sensitif, data pelanggan, dan aset digital. Regulasi seperti *General Data Protection Regulation* (GDPR) di Uni Eropa menuntut perusahaan untuk menerapkan *digital governance* yang ketat dalam mengelola data, termasuk mekanisme enkripsi, kontrol akses, serta kebijakan transparansi dalam pemrosesan informasi pribadi.

3. Peningkatan Peran Etika dalam Tata Kelola

Etika bisnis berperan penting dalam menciptakan tata kelola perusahaan yang berkelanjutan, transparan, dan bertanggung jawab. Dalam dunia bisnis modern, etika tidak hanya menjadi sekadar formalitas dalam kode etik perusahaan, tetapi harus menjadi bagian integral dalam setiap pengambilan keputusan strategis. Dewan direksi dan manajemen memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa prinsip-prinsip tanggung jawab sosial, keberlanjutan, dan kepatuhan terhadap regulasi menjadi prioritas utama, bukan sekadar mengejar keuntungan jangka pendek.

Salah satu langkah utama dalam meningkatkan peran etika dalam tata kelola adalah dengan menginstitusikan nilai-nilai etika dalam kebijakan dan strategi perusahaan. Ini dapat dilakukan melalui penerapan kode etik yang jelas, yang mencakup pedoman tentang transparansi, keadilan, kepatuhan hukum, serta tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan. Dengan adanya kode etik yang kuat,

perusahaan dapat membangun budaya kerja yang mendukung keputusan bisnis yang etis dan bertanggung jawab.

Pelatihan etika bisnis menjadi komponen penting dalam memastikan bahwa seluruh karyawan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip etika dalam aktivitas operasional sehari-hari. Program pelatihan ini tidak hanya ditujukan untuk tingkat manajemen, tetapi juga harus mencakup semua lapisan karyawan, sehingga kesadaran akan pentingnya etika dalam bisnis menjadi bagian dari budaya organisasi. Pelatihan ini dapat mencakup studi kasus nyata, simulasi dilema etika, serta pedoman dalam menghadapi situasi yang berpotensi melanggar nilai-nilai moral dan hukum.

Penerapan *whistleblowing system* atau mekanisme pelaporan pelanggaran etika juga perlu dikembangkan untuk mencegah praktik-praktik yang tidak bertanggung jawab. Dengan sistem ini, karyawan memiliki jalur yang aman dan terlindungi untuk melaporkan tindakan tidak etis tanpa takut akan pembalasan. Hal ini membantu perusahaan dalam mendeteksi dan menangani pelanggaran sejak dini, sehingga dapat mencegah dampak negatif yang lebih besar.

4. Integrasi ESG dalam Strategi Bisnis

Di era bisnis modern, perusahaan semakin dituntut untuk mengintegrasikan *Environmental, Social, and Governance* (ESG) sebagai bagian dari strategi inti. ESG bukan lagi sekadar inisiatif tambahan, tetapi telah menjadi faktor penting dalam menciptakan nilai jangka panjang, meningkatkan daya saing, dan memenuhi harapan pemangku kepentingan. Dengan mengadopsi strategi berbasis ESG, perusahaan dapat memastikan bahwa operasional tidak hanya berorientasi pada profit, tetapi juga memberikan dampak positif bagi lingkungan dan masyarakat.

Salah satu aspek utama dalam integrasi ESG adalah pengurangan jejak karbon dan efisiensi sumber daya. Perusahaan harus mengambil langkah nyata dalam mengurangi emisi gas rumah kaca, menggunakan energi terbarukan, serta mengoptimalkan rantai pasokan yang ramah lingkungan. Misalnya, sektor manufaktur dapat menerapkan proses produksi yang lebih bersih, sementara sektor jasa dapat meminimalkan penggunaan kertas dan beralih ke sistem digital untuk mengurangi limbah. Selain itu, perusahaan dapat berinvestasi dalam teknologi hijau

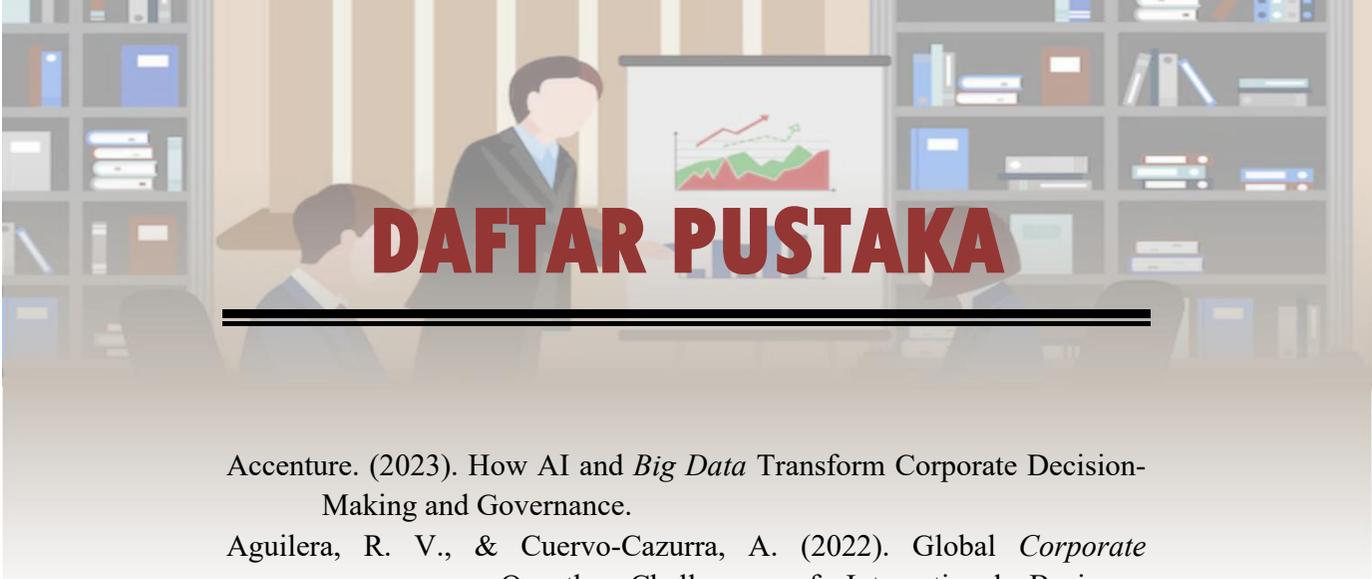
dan inovasi yang mendukung keberlanjutan, seperti penggunaan kendaraan listrik, sistem daur ulang, dan material ramah lingkungan.

Dari sisi sosial, kesejahteraan karyawan dan komunitas sekitar menjadi faktor penting dalam keberlanjutan perusahaan. Perusahaan perlu memastikan bahwa menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, memberikan upah yang adil, serta menawarkan program kesehatan dan pengembangan keterampilan bagi karyawan. Selain itu, keterlibatan dalam tanggung jawab sosial seperti dukungan terhadap pendidikan, pemberdayaan komunitas, dan program filantropi akan meningkatkan citra perusahaan serta memperkuat hubungan dengan masyarakat.

Aspek *governance* dalam ESG menekankan pentingnya tata kelola perusahaan yang transparan dan akuntabel. Salah satu cara utama untuk mencapai hal ini adalah dengan mempublikasikan laporan ESG secara terbuka dan terstruktur. Laporan ini harus mencakup data mengenai dampak lingkungan, kebijakan sosial, serta praktik tata kelola yang diterapkan perusahaan, sehingga investor dan pemangku kepentingan lainnya dapat menilai sejauh mana perusahaan berkomitmen terhadap keberlanjutan.

F. Soal Latihan

1. Jelaskan bagaimana perkembangan teknologi digital mengubah praktik *corporate governance* saat ini. Apa tantangan dan peluang utama yang muncul dari digitalisasi dalam konteks tata kelola?
2. Uraikan beberapa perubahan signifikan dalam regulasi dan standar internasional terkait *corporate governance*. Bagaimana perubahan tersebut memengaruhi praktik tata kelola di perusahaan global?
3. Analisis pentingnya peran etika dalam tata kelola perusahaan di masa depan. Mengapa integritas dan nilai-nilai etis menjadi semakin penting dalam pengambilan keputusan strategis?
4. Jelaskan keterkaitan antara praktik tata kelola yang baik dan keberlanjutan bisnis global. Bagaimana perusahaan dapat menyeimbangkan tujuan keuntungan dengan tanggung jawab sosial dan lingkungan?
5. Berdasarkan topik-topik sebelumnya, berikan kesimpulan pribadi mengenai arah masa depan *corporate governance* dan berikan dua rekomendasi konkret untuk meningkatkan efektivitas tata kelola di tingkat global.



DAFTAR PUSTAKA

- Accenture. (2023). How AI and *Big Data* Transform Corporate Decision-Making and Governance.
- Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2022). *Global Corporate governance: On the Challenges of International Business*. Cambridge University Press.
- Ararat, M. (2023). *Corporate governance* Reforms in Emerging Markets. *Asian Business & Management*, 22(3), 215-240.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. Kogan Page.
- Bain & Company. (2023). Leadership and *Corporate governance* in the Digital Era.
- Bain & Company. (2023). The Future of *Corporate governance*: Predictions for the Next Decade.
- Bhagat, S., & Bolton, B. (2020). *Corporate governance* and Firm Performance. *Journal of Corporate Finance*, 65(4), 101731.
- BlackRock Investment Institute. (2023). ESG Investing and *Corporate governance* Trends.
- BlackRock. (2023). *Corporate governance* and Long-Term Value Creation: A Shareholder's Perspective.
- BlackRock. (2023). Institutional Investors and the Evolution of *Corporate governance* Standards.
- Boston Consulting Group (BCG). (2023). The Role of AI and Automation in *Corporate governance* Trends.
- Bovens, M., Goodin, R. E., & Schillemans, T. (2022). *The Oxford Handbook of Public Accountability*. Oxford University Press.
- Bursa Efek Indonesia (BEI). (2023). Panduan *Corporate governance* bagi Perusahaan Terdaftar di Bursa Efek Indonesia.
- Business Insider. (2023). Lessons from WeWork: Governance Failures in High-Growth Startups.
- Business Roundtable. (2023). The Evolution of Corporate Purpose and Governance Standards.

- Chen, J., & Nowland, J. (2021). Board Independence and Firm Performance: Evidence from Global Markets. *Journal of Business Ethics*, 176(2), 489-509.
- Cisco. (2023). *Cybersecurity Governance Framework for the Digital Economy*.
- Claessens, S., & Yurtoglu, B. B. (2021). *Corporate governance in Emerging Markets: Insights and Implications*. World Bank Publications.
- Deloitte. (2023). *Cybersecurity and Risk Management in Corporate governance: A Case Study Approach*.
- Deloitte. (2023). *Lessons from Volkswagen's Corporate governance Failures and Reforms*.
- Deloitte. (2023). *The Next Wave of Corporate governance: Innovations and Challenges*.
- Donaldson, T., & Walsh, J. P. (2022). *Toward a Theory of Business*. Harvard Business Press.
- Eccles, R. G., & Klimenko, S. (2019). *The Investor Revolution: Shareholders Lead the Way on Sustainability*. Harvard Business Review.
- Elkington, J. (2021). Green Business and the Triple Bottom Line. *Harvard Business Review*, 99(4), 112-126.
- European Central Bank (ECB). (2023). *Corporate governance and Financial Stability: Policy Recommendations*.
- European Commission. (2023). *Best Practices for Small Business Governance in the Digital Era*.
- EY. (2023). *Corporate governance in Financial Institutions: Global Trends and Best Practices*.
- Financial Reporting Council (FRC). (2023). *UK Corporate governance Code 2023*.
- Financial Stability Board (FSB). (2022). *Corporate governance and Financial Stability: A Policy Framework*.
- Financial Times. (2023). *How Boards Can Adapt to the Changing Corporate governance Landscape*.
- Financial Times. (2023). *How Institutional Investors Shape Corporate Strategy and Governance Policies*.
- Forbes. (2023). *How Companies Can Strengthen Corporate governance Post-Pandemic*.
- Forbes. (2023). *Why Corporate governance Matters for Small and Medium Enterprises (SMEs)*.

- Freeman, R. E. (2023). Ethical Decision-Making in *Corporate governance: Challenges and Innovations*.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Zyglidopoulos, S. (2020). *Stakeholder Theory: Concepts and Applications*. Cambridge University Press.
- G20. (2023). *Corporate governance and Sustainability: A Global Perspective on ESG*.
- García-Sánchez, I. M., & Martínez-Ferrero, J. (2020). Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 174(3), 755-772.
- Gartner. (2023). Digital Transformation and *Corporate governance: Opportunities and Risks*.
- Google AI Ethics Board. (2023). Ethical Challenges of AI in *Corporate governance: A New Framework*.
- Grindle, M. (2023). *Good Governance: Theories and Practices in Public Administration*. Routledge.
- Harvard Business Ethics Review. (2023). The Role of Ethics in *Corporate governance: A New Paradigm*.
- Harvard Business Review. (2023). *Corporate governance in 2050: What the Future Holds for Global Businesses*.
- Harvard Business Review. (2023). *Managing Digital Risks: Best Practices for Corporate governance*.
- Harvard Business School. (2023). Case Study: Tesla's *Corporate governance Challenges and Resilience*.
- Harvard Business School. (2023). *Corporate governance Failures: Case Study of Enron and Lessons for the Future*.
- Harvard Business School. (2023). *Next-Generation Corporate governance: Strategies for the Future*.
- Harvard Law Review. (2023). A Legal Perspective on *Corporate governance Failures and Reforms*.
- IBM Institute for Business Value. (2022). *Cybersecurity in Corporate governance: A Strategic Approach*.
- IBM Security. (2023). The Role of Cybersecurity in *Corporate governance: A Risk-Based Approach*.
- IMF. (2023). *The Role of Governance in Economic Growth: Case Studies from Emerging Markets*.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2023). *IFRS Standards and Corporate governance Best Practices*.
- International Finance Corporation (IFC). (2022). *Corporate governance Progress Report: Best Practices and Challenges*. IFC Publications.

- International Finance Corporation (IFC). (2023). Governance of Multinational Corporations in the 21st Century.*
- International Monetary Fund (IMF). (2023). *Corporate governance, Financial Stability, and Economic Growth: A Policy Analysis.*
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2021). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 135(2), 305-360.
- Khanna, T., Palepu, K., & Sinha, J. (2023). Strategies That Fit Emerging Markets: Multinational *Corporate governance* Practices. *Harvard Business Review*.
- Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). (2023). *Kode Etik Corporate governance di Indonesia: Implementasi dan Evaluasi.*
- KPMG. (2022). *Sustainability Reporting and ESG Strategies: Corporate Best Practices.*
- KPMG. (2023). *Future-Proofing Corporate governance: A Comprehensive Framework for 2025 and Beyond.*
- Liang, H., & Renneboog, L. (2021). The Global *Corporate governance* Puzzle. *Review of Financial Studies*, 34(7), 3150-3205.
- McKinsey & Company. (2023). *Building Resilient Corporate governance for the 21st Century.*
- McKinsey & Company. (2023). *How Amazon and Google Implement Corporate governance in the Digital Age.*
- McKinsey & Company. (2023). *Sustainability in Corporate governance: The New Competitive Advantage.*
- McKinsey & Company. (2023). *The Impact of AI on Corporate governance and Decision-Making.*
- MIT Sloan Management Review. (2023). *How Microsoft Integrates Corporate governance with ESG Strategy.*
- MIT Sloan Management Review. (2023). *The Future of Corporate governance in the Age of AI and Digitalization.*
- MIT Sloan. (2023). *Startup Governance vs. Corporate governance: Key Differences and Challenges.*
- Monks, R. A. G., & Minow, N. (2022). *Corporate governance.* John Wiley & Sons.
- Neuman, W. L. (2021). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches.* Pearson.
- OECD. (2023). *Best Practices in Public Sector Governance: Challenges and Innovations.*

- OECD. (2023). Updated *Corporate governance* Principles for the Digital Economy.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). OECD Principles of *Corporate governance* 2023. OECD Publishing.
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (2022). Peraturan OJK Nomor 21 Tahun 2022 tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan yang Baik bagi Emiten dan Perusahaan Publik.
- Oxford Business Review. (2023). Moral Dilemmas in *Corporate governance* and Leadership.
- PwC. (2022). State-Owned Enterprises and *Corporate governance*: Transparency and Performance.
- PwC. (2023). *Corporate governance* 2030: How Companies Can Prepare for the Future.
- PwC. (2023). Digital Governance and the Future of Data Management in Corporate Boardrooms.
- Ries, E. (2022). The Lean Startup: Governance Strategies for Small Businesses and Startups. Crown Business.
- Securities and Exchange Commission (SEC). (2023). Revised *Corporate governance* Guidelines in the U.S.
- Securities and Exchange Commission (SEC). (2023). U.S. *Corporate governance* Guidelines and Compliance Standards.
- Sharma, V. (2023). Ethics and Compliance in *Corporate governance*. *Journal of Business Law & Ethics*, 35(1), 1-18.
- Smith, A. (2023). AI and Boardroom Decision-Making. *Journal of Artificial Intelligence & Business Strategy*, 10(2), 45-60.
- Solomon, J. (2022). *Corporate governance* and Accountability. John Wiley & Sons.
- Stanford Business Ethics Forum. (2023). Ethics, *Corporate governance*, and Shareholder Responsibility.
- Tapscott, D., & Tapscott, A. (2022). Blockchain Revolution in *Corporate governance*: Transparency and Trust. Harvard Business Press.
- The Economist. (2023). The Rise of Institutional Investors and Their Impact on Board Decisions.
- The Guardian. (2023). Why *Corporate governance* Matters More Than Ever in a Post-COVID World.
- Tricker, R. B. (2022). *Corporate governance*: Principles, Policies, and Practices. Oxford University Press.

- UN Global Compact. (2023). Corporate Sustainability and ESG Reporting Standards: A Global Perspective.
- UN Global Compact. (2023). Sustainable *Corporate governance*: A Roadmap for the Future.
- United Nations (UN). (2023). Public Governance and Institutional Strengthening in Developing Countries.
- UNPRI. (2023). Principles for Responsible Investment: The Role of *Corporate governance* in Sustainability.
- Vanguard. (2022). Investor Stewardship and *Corporate governance* Trends in 2022-2023.
- Wang, Y., & Xia, J. (2022). *Corporate governance* and Risk Management in Digital Firms. *Academy of Management Journal*, 65(5), 1234-1259.
- World Bank. (2022). *Corporate governance* in Emerging Markets: The Case of Indonesia.
- World Bank. (2023). *Corporate governance* in State-Owned Enterprises: Global Trends and Practices.
- World Economic Forum (WEF). (2023). The Future of *Corporate governance*: Ensuring Transparency and Accountability.
- World Economic Forum. (2023). The Business Case for ESG and Corporate Sustainability Governance.
- World Trade Organization (WTO). (2023). *Corporate governance* Compliance Across International Markets.



GLOSARIUM

- Tata:** Cara mengelola, mengatur, dan menyusun sistem dalam organisasi atau perusahaan agar berjalan terarah dan efektif.
- Kelak:** Waktu yang akan datang, menunjukkan harapan atau rencana dalam masa depan organisasi atau bisnis.
- Pihak:** Seseorang, kelompok, atau badan hukum yang terlibat dalam perjanjian, transaksi, atau hubungan bisnis.
- Hak:** Kewenangan atau klaim yang dimiliki seseorang atau kelompok atas sesuatu berdasarkan hukum atau kesepakatan.
- Nilai:** Prinsip atau ukuran penting yang menjadi dasar keputusan, perilaku, dan tujuan dalam organisasi.
- Baik:** Kondisi sesuai norma, etika, dan hukum yang mendukung kelangsungan dan kepercayaan terhadap bisnis.
- Wewen:** Hak resmi yang diberikan kepada individu atau badan untuk mengambil keputusan atau tindakan tertentu.
- Peran:** Fungsi atau tugas khusus yang diemban individu atau kelompok dalam mencapai tujuan organisasi.

Tugas:	Kewajiban atau pekerjaan yang harus diselesaikan sebagai bagian dari tanggung jawab profesional.
Modal:	Kekayaan awal, baik berupa uang maupun aset, yang digunakan untuk mendirikan dan menjalankan usaha.
Saham:	Bukti kepemilikan atas bagian modal perusahaan yang memberi hak atas dividen dan keputusan tertentu.
Kuasa:	Kekuasaan hukum atau wewenang yang diberikan untuk bertindak atas nama orang atau organisasi lain.
Awal:	Titik permulaan dari suatu proses, proyek, atau kebijakan dalam pengelolaan perusahaan.
Atur:	Proses menyusun, menetapkan, dan mengendalikan kebijakan serta tindakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
Uji:	Langkah pengujian untuk menilai kebenaran, kualitas, atau kesesuaian dari proses, kebijakan, atau laporan.



INDEKS

A

agensi, 31, 32, 33, 34
aksesibilitas, 160, 202
akuntansi, 7, 8, 11, 15, 18, 24,
58, 59, 65, 71, 74, 78, 80, 92,
104, 105, 106, 107, 109, 110,
123, 126, 128, 129, 135, 136,
137, 138, 139, 145, 164, 165,
183
asimetri, 32, 99
audit, 4, 6, 7, 8, 18, 19, 22, 26,
28, 32, 43, 58, 59, 74, 79, 87,
88, 102, 104, 105, 106, 107,
108, 110, 119, 122, 124, 125,
126, 128, 130, 134, 140, 142,
165, 166, 170, 171, 175, 176,
178, 179, 183, 185, 187, 194,
195, 196, 197, 198, 202, 203,
205, 211, 212, 214, 221
auditor, 34, 58, 59, 74, 80, 87,
95, 105, 106, 107, 126, 128,
129, 135, 136, 137, 139, 164,
167, 183, 205, 212

B

big data, 13, 47, 124, 173, 201,
202, 203, 204, 206, 214, 220
blockchain, 4, 13, 162, 163,
164, 165, 166, 167, 168, 176,
177, 201, 202, 203, 205, 206,
210, 214, 220, 221

C

cloud, 161, 179, 201, 202

D

digitalisasi, 3, 11, 13, 95, 220
distribusi, 57, 78, 111, 165,
176, 205
dividen, 5, 25, 57, 68, 69, 70,
72, 73, 111, 191, 232
domestik, 95, 131

E

E-Business, vi
e-commerce, 125, 178, 179
ekonomi, 5, 9, 15, 18, 24, 26,
27, 28, 31, 37, 43, 48, 49, 52,
57, 61, 64, 67, 82, 83, 84, 85,
92, 95, 122, 123, 131, 132,
139, 143, 148, 150, 151, 152,
153, 154, 156, 186, 187, 188,
206, 207, 215
ekspansi, 2, 8, 9, 32, 43, 44, 68,
73, 108, 184, 189, 191
emisi, 37, 93, 143, 150, 153,
154, 155, 156, 207, 208, 213,
215, 216, 217, 223
entitas, 9, 69, 137, 164, 178,
183, 187
etnis, 144

F

finansial, 6, 16, 26, 28, 40, 42,
43, 51, 53, 64, 68, 70, 81, 94,
97, 100, 115, 123, 124, 127,
133, 135, 137, 153, 155, 162,
189, 194, 215, 216, 217
fintech, 139
firewall, 170

fleksibilitas, 46, 52, 183, 195,
197
fluktuasi, 61, 122, 123
fundamental, 5, 22, 40, 55, 70,
101, 129, 210

G

globalisasi, 215

I

implikasi, 42
infrastruktur, 39, 144, 151, 161,
163, 167, 184, 186, 213
inklusif, 144, 152, 217, 224
inovatif, 44, 46, 47, 53, 54, 135,
144, 163, 177
integrasi, 149, 151, 167, 220,
223
integritas, 4, 8, 12, 29, 40, 60,
62, 63, 65, 67, 68, 71, 75, 79,
85, 92, 93, 96, 105, 107, 119,
123, 130, 132, 169, 177, 178,
187, 205, 208, 209, 211, 212
investasi, 1, 5, 6, 9, 12, 17, 18,
23, 24, 27, 44, 45, 46, 47, 49,
61, 67, 69, 70, 71, 76, 80, 84,
85, 86, 87, 93, 97, 100, 103,
105, 106, 108, 111, 122, 138,
142, 144, 146, 152, 163, 167,
171, 183, 188, 189, 191, 215,
218
investor, 4, 8, 9, 11, 12, 14, 15,
16, 17, 18, 21, 23, 24, 25, 26,
27, 29, 30, 44, 47, 49, 51, 53,
58, 62, 65, 67, 70, 73, 75, 78,
79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86,
87, 88, 89, 90, 94, 95, 96, 97,
99, 100, 101, 102, 103, 104,
105, 106, 108, 109, 111, 112,
113, 116, 117, 119, 122, 123,
125, 126, 128, 129, 130, 132,
133, 135, 136, 137, 138, 140,

142, 143, 144, 145, 146, 147,
153, 154, 155, 156, 164, 169,
173, 178, 179, 182, 185, 187,
188, 189, 190, 191, 192, 194,
197, 198, 205, 206, 207, 210,
211, 215, 216, 217, 218, 220,
221, 224

K

kolaborasi, 29, 47, 152
komprehensif, 11, 25, 28, 60,
63, 94, 117, 170, 207, 209,
215
konkret, 64, 74, 109
konsistensi, 104
kredit, 8, 138, 156
kreditor, 104
kripto, 208

L

Leadership, 213, 225, 229
likuiditas, 89, 105, 122

M

manajerial, 33, 41, 44, 45, 49,
132, 189, 190, 192, 193, 202
manipulasi, 4, 9, 11, 15, 16, 19,
23, 28, 33, 59, 67, 74, 78, 80,
88, 89, 90, 91, 92, 93, 97,
102, 105, 107, 110, 111, 112,
119, 124, 132, 133, 134, 135,
136, 139, 140, 160, 163, 164,
165, 166, 172, 173, 174, 176,
177, 202, 203, 205, 212, 221
manufaktur, 37, 53, 143, 149,
150, 177, 204, 213, 223
metodologi, 84

N

neraca, 100, 104, 137

O

otoritas, 87, 89, 113, 138, 185,
198, 203, 209, 210

P

politik, 60, 182, 186, 188
proyeksi, 184

R

rasional, 99, 104, 106
real-time, 4, 161, 162, 164,
165, 169, 172, 175, 176, 177,
179, 202, 203, 204, 205, 209
regulasi, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10,
11, 12, 14, 15, 17, 19, 20, 21,
22, 24, 26, 27, 28, 29, 33, 36,
38, 42, 46, 47, 49, 52, 55, 56,
57, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 67,
68, 69, 73, 74, 75, 77, 78, 80,
81, 87, 88, 90, 91, 92, 93, 94,
96, 98, 102, 105, 106, 107,
108, 109, 111, 114, 115, 118,
119, 122, 123, 125, 126, 128,
129, 130, 131, 132, 133, 134,
135, 136, 138, 139, 142, 143,
147, 155, 156, 159, 160, 161,
162, 167, 168, 169, 171, 172,
174, 175, 176, 177, 178, 181,
182, 183, 184, 185, 186, 187,
189, 193, 194, 195, 196, 197,
198, 202, 203, 206, 207, 208,
209, 210, 212, 214, 215, 216,
217, 218, 219, 220, 221, 222
revolusi, 12

S

siber, 13, 61, 118, 161, 162,
167, 168, 169, 170, 171, 174,
197, 202, 206, 214, 220, 221,
222
solvabilitas, 104

stabilitas, 12, 15, 16, 17, 18, 21,
24, 38, 45, 50, 51, 59, 64, 67,
69, 74, 80, 83, 84, 87, 89, 90,
97, 99, 104, 108, 119, 122,
123, 124, 127, 128, 132, 133,
156, 179, 186, 196, 206
stakeholder, 5, 35, 36, 45, 49,
52, 53
suku bunga, 61
sustainability, 37, 47, 215, 216,
217, 218, 219

T

transformasi, 47, 61, 161, 201
transparansi, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,
10, 11, 12, 14, 15, 17, 18, 24,
25, 32, 33, 34, 37, 44, 46, 49,
53, 56, 57, 58, 60, 62, 64, 65,
66, 67, 68, 70, 71, 73, 74, 75,
77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84,
85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92,
93, 94, 95, 96, 98, 99, 100,
101, 102, 103, 104, 105, 106,
107, 108, 110, 111, 112, 113,
114, 115, 116, 117, 118, 119,
120, 123, 125, 126, 129, 130,
131, 132, 134, 135, 136, 137,
139, 142, 144, 145, 150, 152,
154, 155, 156, 159, 160, 163,
164, 165, 166, 167, 172, 174,
176, 177, 178, 179, 181, 182,
183, 184, 185, 186, 187, 188,
192, 194, 195, 196, 197, 198,
199, 201, 202, 203, 204, 205,
206, 207, 208, 209, 210, 211,
212, 214, 215, 216, 217, 218,
219, 220, 221, 222

BIOGRAFI PENULIS



Dr. Kartini Harahap, S.Sos., M.Si.

Lahir di Medan, 21 April 1980. Lulus S3 di Program Studi Ilmu administrasi Bisnis FISIP Universitas Padjadjaran tahun 2017. Saat ini sebagai Dosen di Universitas Sumatera Utara pada Program Studi Ilmu administrasi Bisnis FISIP.

Buku Ajar

PENGANTAR CORPORATE GOVERNANCE

Prinsip, Model dan Implementasi

Buku referensi "Strategi Manajemen SDM: Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja" membahas secara mendalam peran strategis manajemen sumber daya manusia dalam membentuk organisasi yang adaptif, kompetitif, dan berkelanjutan. Di era yang ditandai oleh perubahan cepat dan disrupsi teknologi, SDM bukan lagi sekadar fungsi administratif, tetapi menjadi pilar utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Melalui pendekatan teoritis yang dikombinasikan dengan studi kasus dan praktik lapangan, buku referensi ini membahas berbagai strategi dalam pengelolaan SDM modern mulai dari rekrutmen berbasis kompetensi, pelatihan dan pengembangan karyawan, manajemen kinerja berbasis data, hingga penciptaan budaya kerja yang mendukung inovasi dan produktivitas tinggi.

