

BEST PRACTICES CORPORATE GOVERNANCE DALAM KONTEKS KONDISI LOKAL PERBANKAN INDONESIA

Akhmad Syakhroza

Abstrak

Tujuan tulisan ini adalah untuk memberikan suatu pengertian kepada para akademisi dan praktisi perbankan tentang bagaimana membangun model BEST PRACTICE of corporate governance dalam sebuah institusi perbankan sesuai dengan kondisi nyata kita di Indonesia. Meskipun kampanye kebutuhan penegakkan Corporate Governance terus dilancarkan melalui pembentukan struktur Corporate Governance (komisaris independen, komite audit, komite remunerasi, komite resiko, corporate secretary) maupun pedoman best practice dan code of conduct dewan direksi dan dewan komisaris tetapi beberapa praktisi dan akademisi merasakan dampak implementasi Corporate Governance belum seperti yang diharapkan. Bahkan ada beberapa pendapat yang menyatakan bahwa kurang optimalnya implementasi Corporate Governance di Indonesia karena kita menganut bukan sistem single board tapi dual board – dengan kata lain telah terjadi pengkotoman antara sistem single dan dual board. Oleh karena itu untuk memberikan pengertian kepada para akademi dan praktisi tersebut, penulis mencoba untuk berbagi ilmu mengenai Anatomi Corporate Governance dan kondisi-kondisi lokal yang harus diperhatikan dalam membangun model Corporate Governance perusahaan-perusahaan Indonesia.

Kata kunci : Corporate governance

SISTIM perbankan yang baik dalam suatu negara adalah salah satu indikator bahwa negara tersebut telah memiliki atau terbangun manajemen tata kelola pemerintahan yang baik (good government governance – GGG). Sebagaimana dapat kita lihat bahwa hampir semua negara apakah ia negara maju ataupun negara berkembang memberikan perhatian yang sangat besar bagaimana menciptakan sistem perbankan yang tangguh. Menurut literatur ekonomi,

sistem perbankan adalah merupakan darahnya suatu ekonomi negara. Ibarat darah dalam tubuh manusia, jika peredarannya sedikit terganggu akan berakibat secara serius terhadap sistem-sistem kerja yang lain; misalnya sistem kerja jantung dan otak. Dilain pihak akibat kurang berfungsinya secara baik sistem organ tubuh yang lain misalnya ginjal atau hati akan berakibat fatal yang menyebabkan keracunan darah dan selanjutnya akan berbalik menyerang sistem-sistem organ tubuh yang lain.

Dari penjelasan diatas dapat kita simpulkan bahwa sistem perbankan suatu negara adalah sangat vital, apabila sistem perbankan ini tidak berfungsi maka bukan saja industri perbankan itu saja yang "collap" tetapi ia juga akan memiliki multifier effect yang sangat negatif

terhadap kinerja sistem-sistem ekonomi yang lain misalnya terhambatnya pertumbuhan sektor riil, tingkat pengangguran yang tinggi, dan rendahnya pertumbuhan ekonomi.

Dalam konteks Indonesia, krisis perbankan yang telah meluluh lantakkan pondasi ekonomi yang telah bersusah payah kita bangun selama beberapa repelita memberikan pelajaran yang sangat berharga bagi bangsa ini untuk menyamakan persepsi bahwa membangun sistem perbankan yang tangguh adalah merupakan suatu keharusan bagi kita semua jika kita berkehendak membangun ekonomi ini secara sehat dan berkesinambungan.

Definisi dan Philosophy Corporate Governance

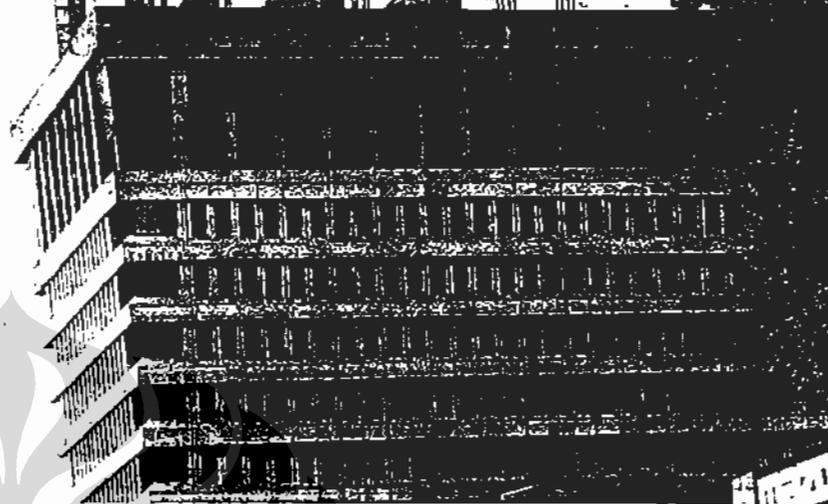
Corporate Governance (selanjutnya disingkat CG) dapat didefinisikan dari berbagai disiplin ilmu (Turnbull, 1997); misalnya hukum, psychology, ekonomi, manajemen, keuangan, akuntansi, filsafat bahkan dalam disiplin ilmu agama. Oleh karena itu seringkali kita melihat beberapa pakar mendefinisikan CG secara eksplisit berbeda (menurut penulis secara implisit adalah sama). Turnbull (1997) mendefinisikan corporate governance sebagai berikut:

"corporate governance describes all the the influences affecting the institutional processes including those for appointing the controllers and/or regulators, involved in organizing the production and sale of goods and services"

Turnbull lebih menekankan bagaimana melakukan tata kelola dalam sebuah organisasi dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepada proses organisasi dalam rangka menghasilkan dan menjual barang atau

Akhmad Syakhroza, PhD,
Kepala Pusat Pengembangan
Akuntansi FEUI, Ketua Kajian Corporate Governance FEUI, staf pengajar di FEUI.

BDNI



jasa. Disamping itu, Turnbull juga berpendapat bahwa penunjang "controllers dan regulators" merupakan juga substansi penting dalam membangun Good Corporate Governance.

Sementara itu, OECD telah mendefinisikan Corporate Governance sebagai berikut:

"corporate governance is the system by which business corporations are directed and controlled. The Corporate Governance structure specifies the distribution of the right dan responsibilities among different participants in the corporation, such as the board, managers, shareholders, and other stakeholders, and spells out the rules and procedures for making decisions on corporate affairs. By doing this, it also provides this structure through which the company objectives are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance"

Definisi Corporate Governance OECD ini adalah konsisten dengan Turnbull (1977) dimana keduanya fokus kepada bagaimana organisasi itu bisa berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Syakhroza (2002) telah mendefinisikan Corporate Governance secara lebih gamblang, mudah dan jelas dimana ia mengatakan bahwa

"corporate governance adalah suatu sistem yang dipakai "Board" untuk mengarahkan dan mengendalikan serta mengawasi (directing, controlling, and supervising) pengelolaan sumber daya organisasi secara efisien, efektif, ekonomis, dan produktif - E3P dengan prinsip-prinsip transparan, accountable, responsible, independent, dan fairness - TARIF dalam rangka mencapai tujuan organisasi"

Dalam makalahnya, Syakhroza mengatakan secara tegas bahwa Corporate Governance terdiri dari 6 (enam) elemen yaitu:

1. Fokus kepada Board
2. Hukum dan Peraturan sebagai alat untuk mengarahkan dan mengendalikan.

Perbankan belum menerapkan prinsip-prinsip GCG

3. Pengelolaan sumber daya organisasi secara efisien, efektif, ekonomis, dan produktif - E3P.
4. Transparan, accountable, responsible, independent, dan fairness - Tarif.
5. Tujuan organisasi.
6. Strategic control

Fokus kepada Board. Jika kita berbicara tentang Corporate Governance ataupun Government Governance maka fokus pembahasan adalah mengenai Board (Maassen and Van den Bosch, 1999; Turnbull, 1997; Fama, 1980; Fama and Jensen, 1983). Pertanyaannya adalah siapakah board itu? Board adalah pucuk pimpinan suatu organisasi yang bertanggungjawab untuk mengarahkan dan mengendalikan serta mengawasi pemakaian sumber daya agar supaya selaras dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dalam konteks perusahaan Indonesia maka yang dimaksud dengan board adalah Dewan Komisaris dan Dewan Direksi, hal ini sebagai konsekuensi Negara Indonesia telah mengadopsi dan menggunakan undang-undang persero yang menggunakan sistem "dual board". Sedangkan dalam konteks Institusi Pemerintah, katakanlah Pemerintahan Indonesia maka yang dimaksud dengan board adalah Presiden dan Dewan Perwakilan Rakyat. Pada tataran level

yang lebih rendah lagi, yang dimaksud dengan board adalah Kepala Daerah dan DPRD.

Kembali kepada governance dalam konteks perusahaan, mengapa CG harus fokus kepada board? Jawabannya adalah karena dewan komisaris dan dewan direksi adalah yang bertanggungjawab dan memiliki otoritas penuh dalam membuat keputusan tentang bagaimana melakukan pengarahan, pengendalian dan pengawasan atas pengelolaan sumber daya sesuai dengan tujuan perusahaan. Dalam melakukan pengelolaan sumber daya ini tentu saja harus memenuhi kaidah-kaidah efisien, efektif, ekonomis, dan produktif -E3P dengan selalu berorientasi kepada tujuan perusahaan. Steinberg dan Bromilow (2000) menyatakan secara legas bahwa good corporate governance akan bisa dibangun dalam suatu perusahaan apabila perusahaan tersebut memiliki strategy dan planning (lazim disebut strategic planning) yang dapat diimplementasikan secara terukur dari waktu ke waktu (lihat Kaplan and Norton, 2001; Niven, 2002) dan juga lihat kembali definisi tentang CG). Apabila strategy dan planning ini terukur secara jelas maka akan memudahkan bagi board untuk mengukur dan memantau kinerja perusahaan secara berkesinambungan (Steinberg dan Bromilow, 2000).

Perencanaan, pemantauan, penilai-

an, dan pengawasan – P4 atas pengelolaan sumber daya dalam suatu perusahaan apakah telah sesuai dengan tujuan perusahaan dengan tetap berpijak kepada kaidah-kaidah E3P. Oleh karena itu maka indikator-indikator kinerja tersebut harus disusun dan ditetapkan secara adil dan bertanggungjawab – *fairness and accountable*, kinerja tersebut harus dikomunikasikan secara terbuka dan bisa dipertanggungjawabkan – *transparan and responsible*, dan akhirnya dalam melakukan pengelolaan sumber daya keputusan yang dibuat harus bebas – *independent* dari intervensi pihak manapun.

Hukum dan Peraturan. Suatu organisasi membutuhkan suatu perangkat hukum dan peraturan yang ditujukan kepada Board (dalam konteks Indonesia terdiri dari dewan komisaris dan dewan direksi) untuk melindungi dan memagari agar supaya keputusan yang dibuat oleh board bisa independen (Holland, 1998; Maassen and Van den Bosch, 1999), pengelolaan sumber daya perusahaan menjadi optimal. Secara tidak berlebihan jika banyak para peneliti CG menyatakan bahwa inti disiplin ilmu yang membentuk Corporate Governance adalah hukum (antara lain Selznick, 1948; Burel & Morgan, 1979; Fama and Jensen, 1983).

Pengertian hukum disini tidak hanya perangkat hukum yang berasal dari luar perusahaan saja seperti Kitab Undang-Undang Hukum Perdata dan Pidana, Undang-Undang Perseroan, Undang-Undang Perbankan, Standar Akuntansi, Peraturan Bapepam dan Pasar Modal, dsbnya tetapi juga produk hukum internal perusahaan seperti Kebijakan Perusahaan, Prosedur Standar Operasi, dsbnya.

Produk hukum dalam membangun Corporate Governance harus di taati tanpa mengganggu Board dan Manajemen Perusahaan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Misalnya, kepedulian perusahaan terhadap pembangunan masyarakat sekitarnya (community development) tidak boleh mengganggu kepada pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kepedulian terhadap masyarakat sekitar ini adalah sebagai konsekuensi perusahaan sebagai open system yang harus

menjaga keseimbangan kepentingan dengan stakeholders (Cadbury, 1999; Jones, 1995).

Pengelolaan Sumber Daya dengan Kaidah E3P. Jika kita membicarakan penegakkan Corporate Governance maka perhatian kita bagaimana Board mengelola sumber daya perusahaan? Apakah Board telah mengalokasikan sumber daya ini secara efisien, efektif, ekonomis, dan produktif? Adanya perangkat hukum dan peraturan adalah sebagai upaya untuk memberikan pedoman yang berisi petunjuk dan batasan kepada Board untuk bertindak lebih independen. Board Governance yang baik tentu saja akan berupaya secara terus menerus bagaimana mengalokasikan sumber daya secara maksimal dalam kerangka pencapaian tujuan perusahaan (Kakabadse, Kakabadse, and Kouzmin, 2001; Brickley and James, 1987; Mayers, 1987).

Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance. Pada umumnya prinsip-prinsip Corporate Governance terdiri dari 5 (lima) yaitu *Transparansi, Accountability, Responponsibility, Independency, dan Fairness* – disingkat dengan TARIF. Sementara itu, Forum for Corporate Governance in Indonesia yang diambil dari OECD menyebutkan ada 4 (empat) yaitu sebagai berikut:

1. **Fairness** is ensuring the protection of shareholders rights, including the rights of minority and foreign shareholders, and ensuring the enforceability of contracts with resource providers.
2. **Transparency** is requiring timely disclosure of adequate, clear and comparable information concerning corporate financial performance, corporate governane, corporate ownership.
3. **Accountability** is clarifying governance roles and responsibilities, and supporting voluntary efforts to ensure the alignment of managerial and shareholder interests, as monitored by the boards of directors (or board of commissioners in Two Tiers System, FCGI).
4. **Responsibility** is ensuring corporate compliance with other laws and regulations that reflect the respective

society's value.

Tujuan Perusahaan. Pentingnya penegakkan good corporate governance adalah merupakan cerminan keseriusan Board dalam memberikan komitmen kepada pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Kakabadse, Kakabadse, and Kouzmin (2001) telah secara tegas menyimpulkan bahwa Board Governance yang telah tertata dengan baik akan selalu "concern" terhadap bagaimana operasional perusahaan in line with tujuan organisasi. Untuk itu maka Board akan menyiapkan suatu perangkat pengukuran kinerja yang link up dengan tujuan organisasi yang dipakai oleh Board sebagai alat untuk melakukan pemantauan dan pengendalian kinerja perusahaan (Mayer, 1997; Macmillan and Downing, 1999; Sternberg and Bromilow, 2000; Kakabadse, Kakabadse, and Kouzmin, 2001).

Keterkaitan yang erat antara CG dan tujuan organisasi ini, bahkan beberapa penulis menyebutkan sebagai satu kesatuan. Hal ini sesuai dengan OECD yang menyatakan bahwa:

"Good corporate governance is an important step in building market confidence and encouraging more stable, long-term investment flows. The business-corporation is an increasingly important engine for wealth creation worldwide, and how companies are run will influence welfare in society as a whole. In order to serve this wealth creating function, companies must operate within a framework that keeps them focused on their objectives and accountable for their actions. That is to say, they need to establish adequate and credible corporate governance arrangements".

Strategic Control. Dari penjelasan elemen Corporate Governance sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa Corporate Governance merupakan salah satu instrumen strategic control perusahaan (Fama and Jensen, 1983; Mayers, Shivdasani and Smith, 1997; lihat juga gambar 2: tentang mekanisme kontrol terhadap Corporate Governance). Fokus kepada Board dan berorientasi kepada tujuan perusahaan adalah

menunjukkan bahwa CG merupakan alat pengendalian strategis perusahaan.

Foundation of Corporate Governance

Berdasarkan review terhadap historical teori dan konsep serta cakupan Corporate Governance, Lukviarman (2000) menyimpulkan bahwa dalam rangka merancang model Corporate Governance harus mempertimbangkan 3 (tiga) pondasi yang sangat menentukan bentuk bangunan model CG, jika tidak maka efektifitas model Corporate Governance yang kita gunakan akan menjadi kurang tepat. Dalam makalah ini penulis mencoba untuk menjelaskan secara singkat mengenai tiga pondasi utama terbentuknya good corporate governance; yaitu *philosophical foundation*, *historical foundation*, dan *psychological foundation*. Ketiga dasar utama ini saling berkaitan dan saling menunjang dalam membentuk good corporate governance model (sebagaimana terlihat dalam gambar 1 halaman berikut). Adapun penjelasan singkatnya adalah sebagai berikut:

1. **Philosophical foundation:** Philosophical foundation ini disebut sebagai paham structural functionalism, dimana paham ini lebih memberikan penekanan pada struktur dan fungsi dari suatu organisasi sebagai suatu open system. Organisasi diasumsikan sebagai suatu organisme yang hanya bisa survive jika mampu

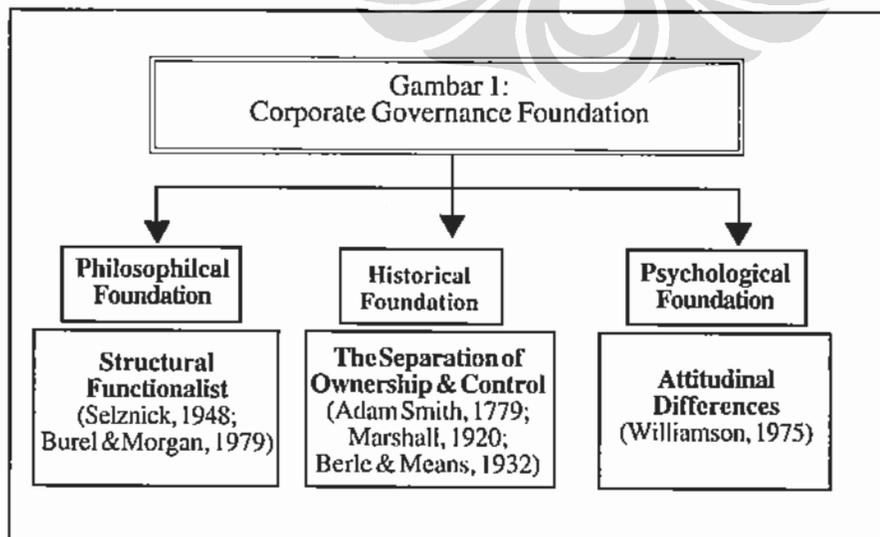
berinteraksi secara baik dengan lingkungannya. Dalam konteks suatu organisasi, interaksi organisasi tersebut di wujudkan dalam suatu struktur baku organisasi (tapi fleksibel sesuai dengan perubahan lingkungan). Dengan kata lain, struktur dan fungsi organisasi harus dirancang dengan mempertimbangkan faktor-faktor lingkungannya, apakah lingkungan internal organisasi ataupun lingkungan eksternal organisasi. Referensi utama untuk lebih memahami philosophical foundation dalam suatu organisasi adalah Burrell and Morgan (1979) serta Morgan (1998) dalam bukunya *the images of organization*.

2. **Historical foundation,** berdasarkan teori *the division of labour* oleh Adam Smith (1832) yang dikembangkan secara lebih jauh oleh Berle and Means (1932) menyimpulkan perlunya perubahan struktur organisasi untuk mengantisipasi terjadinya perubahan lingkungan. Perusahaan kecil (yg biasa nya dikelola oleh pemilik) menjadi besar, sehingga terjadi krisis otonomi yang memerlukan pendelegasian wewenang. Pendelegasian diberikan kepada (professional) manager untuk mengelola operasional perusahaan dan agar kepentingan pemilik (kapitalis) terjaga, maka dibentuk suatu struktur yang baku

dengan adanya BOD (dewan komisaris, dalam konteks hukum Indonesia) yang bertindak atas nama dan kepentingan kapitalis (pemilik) di dalam mengawasi management. Disini muncul agency teori (AT) dengan segala bentuk dan jenis model yang ada.

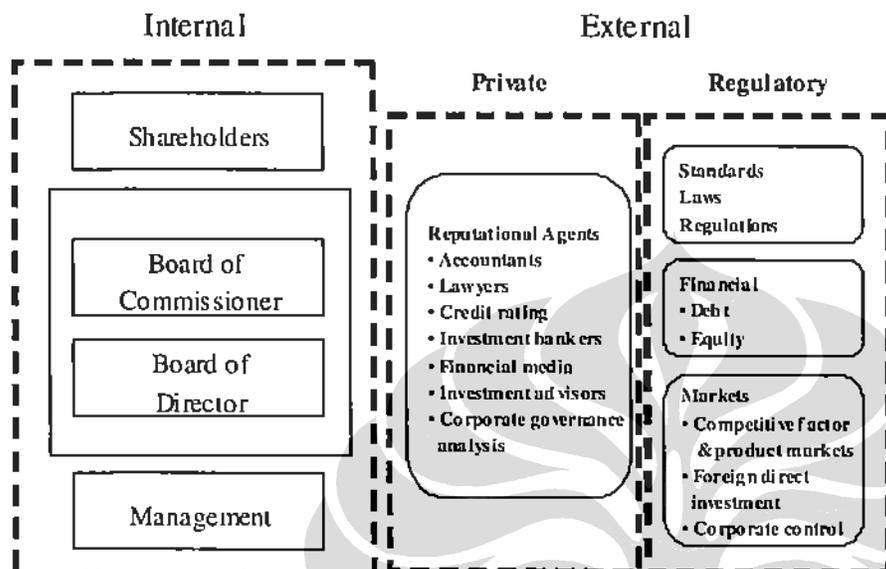
3. **Psychological foundation,** sebenarnya berhubungan dengan point 2, karena adanya anggapan (thesis) bahwa manusia itu adalah self-interested behavior yang akan mengutamakan kepentingannya dibanding dengan kepentingan orang (pihak) lain. Dalam konsep thesis ini bermakna bahwa agen akan mengumbar kepentingannya (seandainya mereka melakukan pengembangan perusahaan untuk mendapatkan pertumbuhan yang berkelanjutan tetapi investasi yang dilakukan cenderung memiliki tingkat pengembalian yang relatif kecil) yang lentunya secara tidak langsung hal ini merupakan expense pemilik. Anti-thesis yang muncul dari thesis ini adalah dalam upaya memperkuat struktur (terutama internal control mechanism) lewat pemberdayaan BOD. Dalam anti-thesis ini, tingkat independensi dan knowledge dari BOD sangat krusial (namun hal ini memunculkan thesis berikutnya bahwa independent BOD pun adalah manusia yang secara psikologis mempunyai sifat yang sama).

Kalau thesis dan anti-thesis disatukan (synthesis) sebenarnya konsep Corporate Governance dapat dikembalikan pada philosophical foundation (sebagai salah satu tiang paling besar dan mendasar dari tiga tiang utama tadi). "Struktur" dari organisasi yang diharapkan ber"fungsi" dengan self-controlled, sesuai dengan philosophy structural functionalism, dalam kaitan dengan negara kita, Indonesia, secara makro adalah "business system" yang pada akhirnya akan mempengaruhi tingkat organisasi berikutnya (micro level) corporate hingga strategic business unit. Struktur yang dibentuk agar berfungsi secara optimal itu juga menyesuaikan



Gambar 2:

Corporate Government Framework: the internal and external architecture



Sumber: Cadbury, 2000, Corporate Governance: A Framework for Implementation

diri dengan faktor historical dan culture, yang selanjutnya dikembangkan melalui teori path dependence.

Framework of Control Mechanism in Corporate Governance

Pembagian mekanisme pengendali corporate governance menjadi 2, eksternal dan internal, ini sejalan dengan kerangka corporate governance menurut World Bank yang tertuang dalam publikasinya berjudul, "Corporate Governance: A Framework for Implementation". Kerangka corporate governance tersebut dapat dilihat pada gambar 2 "A Corporate Governance Framework: The Internal and External Architecture" berikut ini.

Mekanisme pengendalian eksternal tidak lagi hanya berupa pasar modal saja, tetapi juga perbankan yang memberi suntikan dana, masyarakat selaku konsumen, supplier, tenaga kerja, ataupun komunitas lokal, pemerintah selaku regulator, serta stakeholder lainnya. Adapun mekanisme pengendalian internal akan diperluas pembahasannya tidak lagi dewan komisaris saja, tetapi juga komite-komite dibawahnya,

dewan direksi, sekretaris perusahaan, dan manajemennya.

Perlu diperhatikan lebih lanjut disini, bahwa pasar sebagai suatu mekanisme tersendiri yang dapat melakukan fungsi pengendali corporate governance adalah termasuk dalam mekanisme pengendali eksternal. Sementara shareholder (pemegang saham), meskipun ia adalah bagian pembentuk pasar, dikategorikan sebagai mekanisme pengendali internal.

Pengelompokan suatu elemen menjadi internal dan eksternal mungkin agak membingungkan. Tetapi jika dilihat dengan lebih seksama akan nampak bahwa komponen yang termasuk dalam kategori internal adalah komponen-komponen yang bersinggungan langsung dengan proses pengambilan keputusan perusahaan. Mereka terdiri dari manajemen yang berhubungan dengan pengambilan keputusan operasional perusahaan, dan dewan direksi serta lainnya (pemegang saham dan dewan komisaris) yang berhubungan dengan keputusan-keputusan perusahaan yang sifatnya lebih strategis.

Namun demikian pembagian tersebut

masih terasa arbitrer dan tidak memiliki dasar ideologisnya. Bagaimana halnya dengan kreditur (perbankan)? Sering kali terjadi di beberapa negara tertentu kreditur memiliki kekuatan yang cukup signifikan mempengaruhi ataupun terlibat langsung dalam pengambilan keputusan perusahaan. Bahkan di Jerman dan Jepang, dimana sistem perbankannya sangat kuat, Bank bisa saja menunjuk orang-orangnya untuk menjabat sebagai direktur di perusahaan debitur. Tetapi dalam gambar di atas, dan juga yang kemudian digunakan dalam tulisan ini, perbankan dikategorikan sebagai pihak eksternal. Dasar pemikirannya adalah bahwa biasanya suatu perusahaan (di Indonesia khususnya) memilih untuk meminjam dari bank sebagai sumber pembiayaannya dan bukan menjual saham karena mempertimbangkan faktor kepemilikan dan kekuasaan pemilik untuk turut menentukan arah kebijakan perusahaan. Dengan melakukan pinjaman, dana tambahan tetap akan dapat diperoleh tetapi pemilik lama tidak perlu berbagi kepemilikan dan kekuasaan dengan pemberi dana yang baru. Dengan kata lain, kreditur, walaupun memiliki hak untuk menentukan arah kebijakan perusahaan, tetapi tetap bukan pemilik yang memegang kendali perusahaan.

Cakupan Board Governance

Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, good corporate governance fokus kepada Board tentang bagaimana melakukan pengelolaan sumber daya organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Kakabadse, Kakabadse, Kouzman (2001) dan Beasley and Petroni (2001) menyatakan bahwa jika perusahaan memiliki Board Governance yang baik maka perusahaan tersebut akan memiliki kinerja yang baik pula. Sebagai ilustrasinya, jika sebuah Bank (katakanlah A) memiliki Board Governance yang baik maka tentu saja dia akan memilih Kantor Akuntan Publik yang memiliki spesialis auditor di bidang perbankan. Dengan demikian, Board Governance merupakan salah satu faktor input kunci guna menghantarkan optimalisasi pengelolaan sumber daya mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan review terhadap hasil penelitian

Tabel 1:
Board Governance

Board Governance	Board Attributes
Board Composition	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Board size ⊕ Outsider's representation ⊕ Minority representation
Board Characteristics	<ul style="list-style-type: none"> ∞ Director's background, beliefs and attributes ∞ Director's orientation (internal/external) ∞ Insiderness ∞ External expertise ∞ Interest groups ∞ Asset impact
Board Structure	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Board leadership ⊕ Efficiency of board structure (board leadership, activities amongst committees, flow of information among directors)
Board Process	<ul style="list-style-type: none"> ∞ Intensity and quality of director's interaction ∞ Interface between the CEO/Chairperson and the Board. ∞ Levels of director consensus ∞ Process of board evaluation ∞ Comprehensiveness and explicitness of board proceedings and action ∞ Internal proceeding

Source: Kakabadse, Kakabadse, Kouzman (2001).

tentang Corporate Governance, maka Kakabadse, Kakabadse, dan Kouzman (2001) menyimpulkan bahwa ada 4 (empat) elemen Board Governance yaitu: Board composition, board characteristics, board structure, dan board process. Adapun rincian dari atribut good corporate governance dapat dilihat secara jelas pada tabel 1.

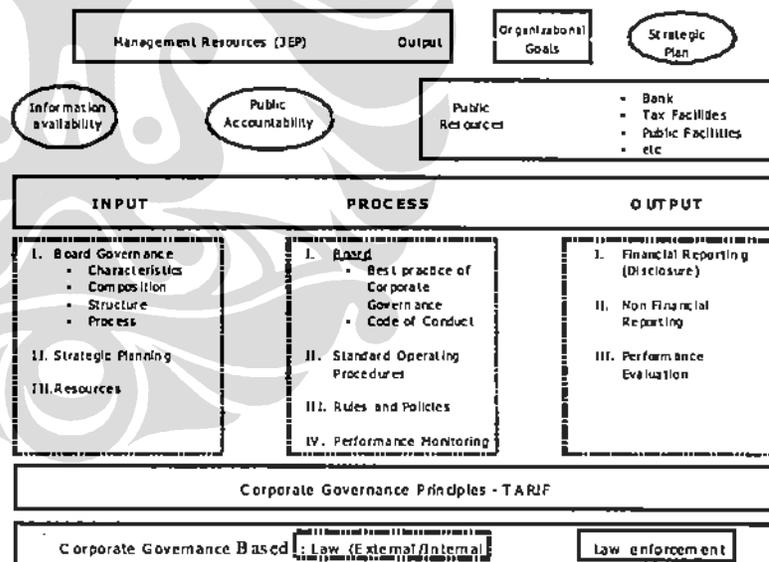
Syakhroza dalam makalahnya pada seminar Audit For Corporate Governance, 2002 menggambarkan cakupan Corporate Governance secara integratif dengan pendekatan input-process-output yang dapat dilihat dalam gambar 3. Dari gambar 3 ini pada tahapan proses, jelas terlihat bahwa Board Governance yang baik harus didukung oleh instrumen pengoperasian secara jelas yaitu dengan adanya Best Practice dan Code of Conduct Corporate Governance. Kedua instrumen ini adalah sangat penting bagi "Board" agar supaya mereka lebih bisa bertindak secara independen dalam mengelola sumber daya perusahaan. Disamping kedua instrumen ini, suatu perusahaan harus memiliki berbagai standar dan prosedur operasi yang baku

1. Melalui pemanfaatan teknologi Informasi, tidak saja kinerja Board yang bisa dipantau secara terbuka tetapi juga kinerja individual general manager dan manager serta unit-unit dibawahnya akan bisa terpantau secara terbuka. Pusat Pengembangan Akuntansi FEUI telah mengembangkan dan menerapkan software untuk memantau dan mengevaluasi kinerja perusahaan dengan mengadopsi sistem balanced scorecard.

peraturan juga diperlukan untuk memagari operasional perusahaan. Agar supaya mekanisme pengendalian baik internal maupun eksternal bisa efektif untuk di eksekusikan maka diperlukan suatu seperangkat pengukuran kinerja "performance measurement" yang dipakai tidak saja "Boards" tetapi juga manajemen dalam melakukan pemantauan kinerja.

Dalam tahap output, biasanya mekanisme kontrol yang paling sering digunakan adalah melalui laporan keuangan beserta kecukupan "disclosure"-nya. Bahkan pada saat ini, laporan keuangan harus juga didukung oleh laporan non-keuangan lainnya. Dalam konteks teori strategic management, Corporate Governance yang baik apabila "Board" berhasil mencapai tujuan akhir organisasi yaitu tidak hanya kepada pemuasan terhadap shareholder baik majority interests maupun minority inter-

Gambar 3: Overview Corporate Governance Dalam Perusahaan



(SOP) untuk semua unit kerjanya. Hal ini penting, agar supaya mekanisme pengendalian operasional menjadi lebih mudah sehingga tata kelola perusahaan menjadi lebih terkontrol. Selanjutnya perangkat-perangkat kebijakan dan

ests tetapi juga kepada stakeholders lainnya yaitu, customers, suppliers, local community, government, bankers, labor union, dsbnya. Kaplan dan Norton (2001) telah memperkenalkan instrumen Balanced Scorecard untuk melakukan pemantauan dan evaluasi kinerja "Board - lazim disebut Corporate Scorecard" dan "Management - disebut Operational Scorecard". Dengan memanfaatkan

tehnologi informasi, maka sistim balanced scorecard adalah sangat bermanfaat dalam melakukan MONEV (monitoring dan evaluation) kinerja perusahaan. Kelebihan lain dari sistim balanced scorecard adalah kinerja tersebut melekat kepada struktur organisasi¹.

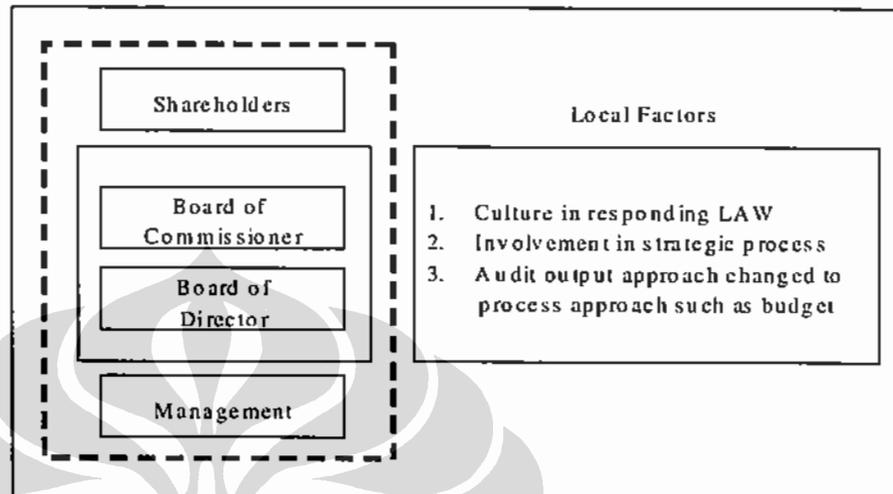
Pengembangan Best Practice of Corporate Governance Perbankan Indonesia

Turnbull (1997) dan Williamson (1975) telah menyatakan bahwa sistim corporate governance sangat ditentukan oleh budaya atau disebut juga dengan local content. Hal ini konsisten dengan contingency theory yang menyatakan bahwa tidak ada satu sistem perusahaan yang dapat diterapkan kepada berbagai perusahaan lainnya. Ada 3 (tiga) faktor kondisi lokal yang harus kita pertimbangkan dalam membangun substansi isi Corporate Governance, sebagaimana dijelaskan dibawah ini.

Pertama. Jika kita berbicara budaya maka dalam hal persepsi terhadap produk hukum mungkin bisa dikatakan bahwa kebanyakan masyarakat kita berada di posisi untuk kurang merespon secara positif terhadap produk hukum, atau secara legasnya masyarakat kita kurang peduli tentang bagaimana supaya mentaati hukum. Masyarakat kita cenderung berupaya untuk mencari celah tentang kelemahan hukum. Sebaliknya masyarakat di Negara Maju ataupun beberapa negara tetangga kita produk hukum adalah dipandang oleh masyarakatnya sebagai sesuatu yang harus ditaati. Sebagai konsekuensi budaya ini maka produk hukum yang dibuat harus dibuat serinci dan sejelasnya-jelasnya dan harus dikomunikasikan secara terus menerus. Kembali kepada substansi Corporate Governance, misalnya tentang hak dan tanggung jawab dewan komisaris dan dewan direksi maka best practice dan code of conduct yang disusun harus jauh lebih lebih dan terukur dibandingkan dengan negara-negara seperti Amerika, Inggris, Austra-

2. Menurut telaahan penulis, instrumen corporate governance di Indonesia cenderung mengadopsi Amerika yang tidak saja budaya dan kondisi perbankannya yang berbeda tetapi juga sistim hukum di Amerika menggunakan single board, sementara sistim hukum Indonesia menggunakan Dual Board.

Gambar 4:
Local Condition for Best Practice and Code of Conduct
Corporate Governance in Indonesia



lia, Singapura, Belanda, Perancis, Malaysia, dsbnya.

Kedua. Pada level yang lebih kecil lagi, misalnya industri Perbankan, disamping faktor budaya, dalam rangka membuat substansi Board Corporate Governance khususnya Best Practice dan Code of Ethic untuk Dewan Komisaris dan Dewan Direksi kita juga harus mempertimbangkan bagaimana kondisi perbankan yang sudah terjadi dan sedang terjadi. Sangat rendahnya "recovery rate" pengembalian asset BPPN ($\pm 20\%$) dibandingkan dengan negara-negara lain seperti Korea ($\pm 80\%$), Thailand ($\pm 60\%$) adalah merupakan bukti nyata "substantial evidence" bahwa betapa rendahnya manajemen kredit perbankan Indonesia. Dari kenyataan ini, maka sangat tidak realistis jika kita mengadopsi Best Practice dan Code of Conduct dari negara Amerika².

Dengan kondisi manajemen perbankan kita seperti ini maka kita harus membuat fungsi pengawas menjadi lebih besar lagi. Sebagaimana diketahui bahwa, fungsi pengawasan Corporate Governance Amerika dan kebanyakan negara-negara lain seperti Inggris, Australia, Belanda, Singapur, Korea, dan

Malaysia tidak mengharuskan Board untuk terlibat dalam proses internal perusahaan, misalnya proses penunjukan Kantor Akuntan Publik, proses pemberian kredit. Jika kita ingin membangun secara serius Corporate Governance Perbankan di Indonesia maka keterlibatan Dewan Komisaris dalam hal proses pemberian kredit, misalnya mengetahui secara pasti bahwa nilai agunan memang sesuai dengan harga pasar ataupun data historis kreditor memang benar-benar layak untuk mendapatkan kredit sebesar yang diminta. Pekerjaan ini memang agak bersifat strategic operational tetapi dengan adanya komite audit maka pekerjaan ini bukan lah merupakan sesuatu masalah.

Ketiga. Disamping alasan diatas, audit ataupun pemeriksaan yang telah berjalan selama ini walaupun melibatkan cukup banyak instilusi minimal KAP dan BI serta Internal Audit tetapi tujuan pemeriksaan belum efektif karena mungkin disebabkan lebih ditekankan kepada "OUTPUT" yang mana seringkali laporan yang dibuat telah direkayasa sedemikian rupa yang berakibat hilangnya kondisi yang sesungguhnya (kasus Bank Bermasalah dan Lippo bisa dijadikan contoh). Mengapa kita tidak menekankan kepada "PROSES" yaitu melalui optimalisasi instrumen anggaran

ataupun monitoring kinerja stratejic dan operasional melalui Balanced Score-card?

Kesimpulan

Sebagaimana kita ketahui, semangat untuk menerapkan Good Corporate Governance telah dimulai di Indonesia baik di kalangan akademisi maupun praktisi baik disektor swasta maupun pemerintah. Berbagai perangkat pendukung terbentuknya suatu organisasi yang memiliki tata kelola yang baik sudah di stimulasi oleh Pemerintah melalui UU Persero, UU Perbankan, UU Pasar Modal, Standar Akuntansi, Komite Pemantau Persaingan Usaha, Komite Corporate Governance, dsbnya yang pada prinsipnya adalah membuat suatu aluran agar supaya tujuan perusahaan dapat dicapai melalui suatu mekanisme tata kelola secara baik oleh jajaran dewan komisaris, dewan direksi dan tim manajemennya.

Pembentukan beberapa perangkat struktural perusahaan seperti komisaris independent, komite audit, komite remunerasi, komite resiko, dan sekretaris perusahaan adalah langkah yang tepat untuk meninggalkan efektifitas "Board Governance". Dengan diwajibkannya perusahaan untuk membentuk komite audit, maka dewan komisaris dapat secara maksimal melakukan pengendalian dan pengarahan kepada dewan direksi untuk bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Sementara itu, sekretaris perusahaan adalah merupakan struktur pembantu dewan direksi untuk menyikapi berbagai tuntutan atau harapan dari berbagai pihak eksternal perusahaan seperti investor agar supaya pencapaian tujuan perusahaan tidak terganggu baik dalam perspektif waktu pencapaian tujuan ataupun kualitas target yang ingin dicapai.

Meskipun belum maksimal, Fit and Proper test yang mulai di galakkan oleh Pemerintah untuk memilih top pimpinan suatu organisasi adalah bagian yang tak terpisahkan dari kebutuhan untuk membangun "Board Governance" yang baik sehingga implementasi Good Corporate Governance akan menjadi lebih mudah.

Namun demikian, semangat yang

tinggi di dalam membangun Corporate Governance ini hendaklah jangan kehilangan momentum. Adanya keluhan bahwa hasil yang diperoleh dari implementasi Corporate Governance masih belum sesuai dan merupakan suatu indikasi bahwa model Corporate Governance yang kita adopsi perlu diadakan penyesuaian-penyesuaian berdasarkan kondisi local perusahaan-perusahaan di Indonesia.

Sekali lagi, mari kita membangun model Corporate Governance yang sesuai dengan kondisi lokal perusahaan kita di Indonesia. Atau dengan kata lain, marilah kita membangun Pabrik model Corporate Governance kita sendiri ketimbang kita melakukan impor atas model Corporate Governance Negara lain yang kita sendiri meragukan efektifitasnya. **U**

Daftar Perpustakaan

- Beasley Mark S and Petroni Kathy R. 2001, Board Independence and Audit-Firm Type, *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, Vol 20., No.1.
- Brickley, J.A., and C.M. James., 1987., The Takeover Market, Corporate Board Composition, and Ownership Structure: The Case of Banking., *The Journal of Law and Economics*, 30 (April): 161-180.
- Burrell, G., and Morgan, G., 1979., *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life.*, Heinemann Educational Books Ltd: London.
- Clarke, Thomas. "The Contribution of Non-executive directors to the effectiveness of Corporate Governance". Career Development International. Vol. 3 No. 3, 1998.
- Holland, J., 1998., Influence and Intervention by Financial Institutions in Their Investee Companies., *Corporate Governance*, Vol.6, No.4, October, 249-264.
- Kakabadse, Nada Korac and Andrew K Kakabadse and Alexander Kouzmin. "Board Governance and Company Performance: Any Correlations?". MCB University Press, 2001.
- Komite Nasional Kebijakan Good Corporate Governance. "Pedoman Good Corporate Governance".
- Lippert, Robert L. "Multinationality, CEO Compensation, and Corporate Governance: Some Empirical Evidence". Corporate Governance, 1999.
- Lukviarman, Niki. "Key Characteristics of Corporate Governance: The Case of Indonesia", Working Paper Series, Graduate School of Business, Curtin University of Technology, September, 2001.
- Maassen F. Gregory and Van Den Bosch, F.A.J., 1999., On The Supposed Independence of Two-tier Boards: Formal Structure and Reality in The Netherlands., *Corporate Governance*, Vol.7, No.1 January, 31-37.
- Mayer, C., 1997., Corporate Governance, Competition, and Performance., *Journal of Law and Society*, 24 (3), 11-21.
- Mayers, D.A., Shivdasani, and C.W. Smith, Jr., 1997., Board Composition and Corporate Control: Evidence From the Insurance Industry., *Journal of Business* (January), 33-62.
- Morgan, G., 1995., *Images of Organization*., Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- OECD, "OECD Principles of Corporate Governance", 1999.
- Rosenstein, S., and J.G. Wyatt., 1990., Outside Directors, Board Independence, and Shareholder Wealth., *Journal of Financial Economics*, 26:175-191.
- Shivdasani, A., 1993., Board Composition, Ownership Structure, and Hostile Takeovers., *Journal of Accounting and Economics*, 16:167-198.
- Steinberg Richard M., and Bromilow Chaterine L., 2000., *Corporate Governance and the Board-What Works Best.*, Pricewaterhouse Coopers.
- Steinberg Richard M., and Bromilow Chaterine L., 2000., *Audit Committee Effectiveness-What Works Best.*, Pricewaterhouse Coopers.
- Syakhroza, Akhmad., 2002., Mekanisme Pengendalian Internal dalam Melakukan Assessment terhadap Pelaksanaan Good Corporate Governance., *Majalah Usahawan*, No.08/th.XXXI Agustus.
- Syakhroza, Akhmad., 2001., Pengukuran Kinerja Good Corporate Governance., *Majalah Usahawan*, No.11/th.XXI Nopember.
- Syakhroza, Akhmad., 2002., Tiga Pondasi Memahami Corporate Governance., *Bisnis Indonesia*, 11 Juli 2002, hal 5/1-5.
- Tomasic, Roman. "Governance and The Evaluation of Corporate Law ad Regulation in Australia". MCB University Press, 2001.
- Tomasic, Roman. "Governance and The Evaluation of Corporate Law and Regulation in Australia". MCB University Press, 2001.
- Turnbull Shann., 1997., Corporate Governance: Its Scope, Concern and Theories., *Corporate Governance*, Vol.5., No.4, October, 181-205.
- Vanasco, Rocco R. "The Audit Committee: An International Perspective". *Managerial Auditing Journal*, Vol 9 No. 8, 1994.
- Vinten, Gerald. "Corporate Governance: The Need to Know". Industrial and Commercial Training, Vol.32 No. 5, 2000.
- Werther Jr, B William and Jeffrey L Kerr. "Strengthening Corporate Governance Through Board Level Consultants". *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 8 No.3. 1995.
- Williamson, O.E., 1985., "The Economic Institutions of Capitalism". New York:Free Press.
- World Bank. "Corporate Governance: A Framework for Implementation". 1999
- Zaman, Mahbub. "Turnbull-Generating Undue Expectations of The Corporate Governance Role of Audit Committees". *Managerial Auditing Journal*, Vol.16 No.1, 2001.
- Zhuang Juzhong, David Edwards, And Ma Virginia A Capulong. "Corporate Governance and Finance in East Asia: A Study of Indonesia, Republic of Korea, Malaysia, Philippines, and Thailand". Volume 2. Asian Development Bank, 1997.