

# TATA KELOLA PERUSAHAAN PERSPEKTIF ISLAM



Implementasi Tata Kelola Perusahaan  
yang Sesuai Syariah Islam

REZA WIDHAR PAHLEVI



— Reza Widhar Pahlevi —

---

# TATA KELOLA PERUSAHAAN PERSPEKTIF ISLAM

---

*Implementasi Tata Kelola Perusahaan  
yang Sesuai Syariah Islam*

**Tata Kelola Perusahaan Perspektif Islam**

Implementasi Tata Kelola Perusahaan Yang Sesuai Syariah Islam

@ Reza Widhar Pahlevi

---

ISBN: 978-623-92259-6-4

---

Cetakan I, Juni 2020

viii + 302 hlm; 14,5 x 21 cm

---

Editor: Erlita Ridanasti, SE., MM.

Desain Layout: Tim Stelkendo

Desain Cover: Imam Syahirul Alim

**Penerbit & Percetakan:**

Stelkendo Kreatif

Perum Graha Banguntapan No.B22 Gang Anggur

Somenggalan Jambidan Banguntapan Bantul Yogyakarta

Tlp: 081331767464

E-mail: stelkendokreatif@gmail.com

Website: www.stelkendo.com

.....  
• Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang. Dilarang •  
• memperbanyak atau memindahkan sebagian atau •  
• seluruh isi buku ini ke dalam bentuk apapun secara •  
• elektronik maupun mekanis tanpa izin tertulis dari •  
• penulis dan CV.Stelkendo. All Rights Reserved •  
.....

## KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum wr.wb

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas karunia, rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis bisa menyelesaikan buku berjudul **“TATA KELOLA PERUSAHAAN PERSPEKTIF ISLAM: Implementasi Tata Kelola Perusahaan Yang Sesuai Syariah Islam”**. Shalawat serta salam kepada junjungan Nabi Muhammad SAW, yang selalu memberikan syafa’atnya. Semoga buku ini nantinya dapat memberikan manfaat bagi pembaca semua dan menjadi referensi bagi akademisi dan praktisi yang memerlukan referensi dalam tata kelola perusahaan. Sebagai buku referensi dalam tata kelola perusahaan, buku ini disusun secara sederhana sehingga mudah dipahami dan diimplementasikan oleh pembaca semua. Penulis menyadari bahwa buku ini tentunya bukan merupakan buku referensi yang utama, namun demikian diharapkan buku ini dapat memberikan arahan yang baik untuk mengimplementasikan tatakelola perusahaan. Terdapat perbedaan konsep tata kelola perusahaan (*corporate governance*) perspektif barat (Anglo Saxon dan Eropa) dan tata kelola perusahaan (*corporate governance*) perspektif Islam. Perbedaan perspektif yang sangat mendasar bahwa tata kelola perusahaan (*corporate governance*) dalam perspektif islam

berpangkal kepada tauhid, syari'ah dan konsep syura. Pedoman tata kelola perusahaan islami lebih memfokuskan pada peran pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang berhubungan dengan perusahaan, hal tersebut adanya perbedaan antara tata kelola perusahaan (*corporate governance*) dengan tata kelola perusahaan islami yang terletak pada siapa pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang lebih luas.

Buku ini ditulis sebanyak 12 bab yang diperoleh dari berbagai sumber yang tercantum dalam Daftar Pustaka yang memberikan gambaran tentang pentingnya tatakelola perusahaan untuk kelangsungan hidup perusahaan. Melalui buku ini pula diharapkan para pembaca dapat memahami konsep tata kelola perusahaan atau *Corporate Governance* perspektif islam memiliki cakupan yang lebih luas dan tidak terdapat pemisahan antara peran dan tanggung jawab dalam semua tindakan serta kewajiban yang berada dibawah naungan hukum Islam.

Atas selesainya buku ini, kami mengucapkan terima kasih kepada Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia melalui Program Produktivitas Dosen yang telah memberikan kesempatan kepada kami dan membiayai penulisan buku ini. Kritik dan saran yang membangun kami nantikan untuk penerbitan buku ini.

Wassalamu'alaikum.wr.wb.

Sleman, 22 Maret 2020

Penulis

Reza Widhar Pahlevi, SE.MM.CSA

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	v
BAB I	
<i>Maqashid Syariah</i> dan Tata Kelola Perusahaan.....	1
1.1 Definisi <i>Maqashid</i> Syariah .....	2
1.2 Definisi Tata Kelola Perusahaan.....	7
1.3 Tata Kelola Perusahaan dalam Perspektif <i>Maqashid</i> Syariah .....	17
BAB II	
Prinsip Dasar dan Perkembangan Tata Kelola Perusahaan Perspektif Islam .....	25
2.1. Konsep Dasar Tata Kelola Perusahaan Perspektif Islami.....	26
2.2 Perkembangan Konsep Tata Kelola Perusahaan Perspektif Islam .....	32
2.3 Perbandingan Tata kelola Perusahaan Konvensional dan Islam.....	41
BAB III	
<i>Stakeholder</i> dan <i>Shareholder</i> Menurut Pandangan Islam.....	53
3.1 <i>Stakeholder</i> Menurut Pandangan Islam.....	54
3.2 <i>Shareholder</i> Menurut Pandangan Islam .....	64

## BAB IV

Tata Kelola Islami dan Etika Bisnis .....	73
4.1 Moralitas Agama.....	74
4.2 Tata Kelola dan <i>Spiritual Company</i> .....	78
4.3 Nilai-Nilai Perusahaan Berdasar Ajaran Agama .....	84
4.4 Standar Etika Bisnis dan Pelanggaran Etika Bisnis .....	89

## BAB V

Tata Kelola Islami dan Pedoman Perilaku .....	97
5.1 Kepercayaan Masyarakat Terhadap Tata Kelola Perusahaan.....	98
5.2 Nilai Dasar dan Pedoman Perilaku.....	104
5.3 Penilaian Mandiri ( <i>Self Assessment</i> ) .....	109
5.4 Moral Bersih, Transparan dan Profesional.....	115

## BAB VI

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Sesuai Syariah Islam .	121
6.1 Definisi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan .....	122
6.2 <i>Corporate Citizenship</i> .....	130
6.3 Nilai-Nilai Keislaman Dalam Konteks Tanggung Jawab Sosial Perusahaan.....	132
6.4 Mengelola Tanggung Jawab Sosial Perusahaan .....	140

## BAB VII

<i>Whistleblowing System</i> Perspektif Syariah Islam .....	149
7.1 Pengertian Whistleblowing System.....	150
7.2 Pandangan Ajaran Islam Terhadap <i>Whistleblowing         System</i> .....	157
7.3 Tujuan dan Sasaran <i>Whistleblowing System</i> .....	160
7.4 Implementasi <i>Whistleblowing System</i> .....	163

## BAB VIII

Gratifikasi Pada Bisnis Islam.....	169
8.1 Peraturan Tentang Gratifikasi .....	170
8.2 Pengendalian Gratifikasi .....	174
8.3 Larangan Gratifikasi Dalam Bisnis Islam .....	178
8.4 Sanksi Atas Pelanggaran Gratifikasi.....	179

## BAB IX

Optimalisasi Peran Dewan Komisaris dalam Penerapan Tata Kelola Perusahaan .....	185
9.1 Peran Komisaris dan Dewan Komisaris Independen.....	186
9.2 Keseimbangan Kinerja dan Peran Kepatuhan Dewan Komisaris .....	195
9.3 Kegagalan Dewan Komisaris dalam Implementasi Tata Kelola Perusahaan .....	200
9.4 Tantangan Dewan Komisaris Mengimplementasikan Tata Kelola Perusahaan....	203

## BAB X

Pendeteksian Awal Masalah Organ Perusahaan.....	211
10.1 Sistem Pengendalian Internal.....	212
10.2 Efektivitas Organ Perusahaan .....	222
10.3 Evaluasi Kinerja Organ Perusahaan .....	227

## BAB XI

Masalah Agensi dan Perlindungan Hukum Bagi Pemegang Saham .....	237
11.1 Masalah Agensi dan Tata Kelola Perusahaan .....	239
11.2 Perlindungan Hukum Bagi Pemegang Saham Mayoritas dan Minoritas.....	254
11.3 Manajemen Konflik dalam Konteks Syariah.....	257

## BAB XII

Tantangan Implementasi Tata Kelola Perusahaan Perspektif Islam .....	265
12.1 Tantangan Konseptual Implementasi <i>Islamic Corporate Governance</i> .....	267
12.2 Tantangan Praktikal Implementasi <i>Islamic Corporate Governance</i> .....	271
12.3 Urgensi Implementasi Tata Kelola Perusahaan Perspektif Islam .....	278
DAFTAR PUSTAKA.....	283
TENTANG PENULIS .....	301

# BAB I

## *Maqashid Syariah* dan Tata Kelola Perusahaan

Konsep tata kelola perusahaan atau *Corporate Governance* perspektif islam memiliki cakupan yang lebih luas dan tidak terdapat pemisahan antara peran dan tanggung jawab dalam semua tindakan serta kewajiban yang berada dibawah naungan hukum Islam. Terdapat perbedaan konsep tata kelola perusahaan (*corporate governance*) perspektif barat (*Anglo Saxon* dan Eropa) dan tata kelola perusahaan (*corporate governance*) perspektif Islam. Perbedaan perspektif yang sangat mendasar bahwa tata kelola perusahaan (*corporate governance*) dalam perspektif islam berpangkal kepada tauhid, *syari'ah* dan konsep syura. Pedoman tata kelola perusahaan islami lebih memfokuskan pada peran pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang berhubungan dengan perusahaan, hal tersebut adanya perbedaan antara tata kelola perusahaan (*corporate governance*) dengan tata kelola perusahaan islami yang terletak pada siapa pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang lebih luas.

Nilai, konten dan tujuan tata kelola perusahaan yang baik telah dibahas dalam Al-Qur'an dan Al-Hadits. Pembahasan sumber-sumber Islam tentu tidak dikumpulkan bersama tetapi dalam Al Qur'an penjelasan tentang tata kelola perusahaan yang baik tersebar. Meskipun istilah tata kelola perusahaan (*corporate governance*) masih baru tetapi konsep tersebut terkandung dalam Al-Qur'an seperti dalam Surat Al-Baqarah ayat 282-283. Proses transaksi dan

menjelaskan betapa pentingnya untuk menyimpan catatan dengan benar sehingga tidak ada perlakuan tidak adil. Penjelasan ayat ini diperlukan konsep transparansi dan pengungkapan dalam perjanjian bisnis. Nilai-nilai Islam, prinsip-prinsip yang terkandung dalam tata kelola perusahaan yang baik adalah prinsip-prinsip penting dalam kegiatan dan kehidupan seorang Muslim. Penerapan prinsip-prinsip Islam antara lain *'adalah* (keadilan), *tawadzun* (keseimbangan), *mas'uliyah* (akuntabilitas), *akhlaq* (moral), *siddiq* (kejujuran), *amanah* (pemenuhan kepercayaan), *fatamah* (kecerdasan), *tabligh* (transparansi), *hurriyah* (kemandirian), *ikhshan* (profesional), *wasathan* (kewajaran), *ghirah* (militan syariah), *idarrah* (manajemen), *khilafah* (kepemimpinan), *aqidah* (iman), *ijabiyah* (berpikir positif), *raqabah* (pengawasan), *qiraah* dan *islah* (organisasi yang terus belajar dan selalu melakukan perbaikan).

Pemenuhan tujuan-tujuan manusia harus diwujudkan dengan memelihara lima kebutuhan pokok yaitu agama, jiwa, akal, keturunan dan harta. Untuk mewujudkan kebutuhan tujuan tersebut maka harus sesuai dengan tujuan syariah atau disebut juga dengan *maqashid* syariah.

### 1.1 Definisi *Maqashid* Syariah

*Maqashid* syariah adalah prinsip-prinsip yang memberikan jawaban atas pertanyaan mengenai mengapa memberi zakat sebagai salah satu prinsip pilar islam? Apakah manfaat secara fisik dan spiritual puasa pada bulan Ramadhan? Mengapa minuman alkohol dalam jumlah berapa pun merupakan dosa besar dalam Islam? Apa hubungan antara gagasan hak asasi manusia dan hukum Islam? Serta bagaimana hukum Islam berkontribusi pada aspek kesopanan manusia?. *Maqashid* syariah merealisasikan *mashlahat* setiap manusia dan menghindarkan mafsadah dari mereka. *Maqashid* syariah merupakan *mashlahat* baik berupa manfaat yang dicapai atau madharat yang dihindarkan, secara substansial *maqashid*

syariah merupakan mashlahat. *Maqashid* syariah berfungsi untuk memperkuat isi hukum yang digunakan untuk menentukan ada tidaknya sebuah hukum. Terdapat lima bentuk *maqashid* syariah:

- 1) *Hifdzu din* (melindungi agama)
- 2) *Hifdzu nafs* (melindungi jiwa)
- 3) *Hifdzu aql* (melindungi pikiran)
- 4) *Hifdzu mal* (melindungi harta)
- 5) *Hifdzu nasab* (melindungi keturunan)

Kelima *maqashid* tersebut di atas bertingkat-tingkat sesuai dengan tingkat mashlahat dan kepentingannya. Tingkatan urgensi dan kepentingan tersebut ada 3 (tiga) yaitu:

- a. *Dharuriyat*, yaitu kebutuhan yang harus dipenuhi; yang jika tidak dipenuhi akan membuat kehidupan menjadi rusak.
- b. *Hajiyat*, yaitu kebutuhan yang seharusnya dipenuhi; yang jika tidak dipenuhi akan mengakibatkan kesulitan.
- c. *Tahsinat*, kebutuhan pelengkap; yang jika tidak di penuhi akan membuat kehidupan menjadi kurang nyaman.

Penerapan *maqashid* syariah merupakan penjabaran dari *maqashid* (tujuan) besarnya yaitu *hifdzu mal* (menjaga dan memenuhi hajat dan mashlahat akan harta). Menjaga dan memenuhi hajat akan harta tersebut adakalanya dari sisi memperolehnya (*min janibi al-wujud*) atau dari sisi memelihara harta yang sudah dimiliki (*min janibi al-adam*). *Hifdzu mal* tersebut juga menjadi rumpun kaidah dalam bidang muamalah, kaidah ini dijabarkan dengan *maqashid ammah* (tujuan-tujuan umum dan *maqashid khassah* (tujuan khusus). *Maqashid ammah* adalah tujuan disyariatkan beberapa kumpulan hukum atau lintas hukum, sedangkan *maqashid khassah* adalah tujuan disyariatkan satu hukum tertentu. *Maqashid khassah* adalah hasil kajian para ulama terhadap nash dan hukum-hukum syariah untuk menghasilkan kepastian (*qath'i*), bahwa syariat ini telah menetapkannya sebagai tujuan yang memberikan akibat dan implikasi.

### **Fugsi *Maqashid Syari'ah***

Seorang faqih dan mufti wajib mengetahui *maqashid nash* sebelum mengeluarkan fatwa. Jelasnya, seorang faqih harus mengetahui tujuan Allah dalam setiap syariat-Nya (perintah atau larangan-Nya) fatwanya sesuai dengan tujuan Allah SWT. Agar tidak terjadi seperti sesuatu yang menjadi kebutuhan dharuriyah manusia, tapi dihukumi sunnah atau mubah.

Lembaga fikih OKI (Organisasi Konferensi Islam) menegaskan bahwa setiap fatwa harus menghadirkan *maqashid syariah* karena *maqashid syariah* memberikan manfaat sebagai berikut: pertama, bisa memahami *nash-nash* Al-Qur'an dan hadits beserta hukumnya secara komprehensif. Kedua, bisa mentarjih salah satu pendapat fuqaha berdasarkan *maqashid syariah* sebagai salah satu standar. Ketiga, memahami *ma'allat* (pertimbangan jangka panjang) kegiatan dan kebijakan manusia dan mengaitkannya dengan ketentuan hukumnya.

Tiga poin tersebut diatas menunjukkan bahwa mengaitkan status hukum dengan *maqashid syariah* itu sangat penting supaya produk-produk hukum itu tidak bertentangan dengan maslahat dan hajat manusia. Dalam bab ekonomi produk-produk hukum itu harus memenuhi hajat dan kepentingan manusia baik hajat mereka sebagai pembeli, penjual dan lain sebagainya.

Diantara praktek-praktek yang bertentangan dengan *maqashid syariah* adalah praktik *hilalh ribawiyah* (rekayasa) praktek ribawi yang terlarang. Hal ini pula yang ditegaskan dalam Standar Syariah AAOIFI adalah tidak boleh mengarahkan lembaga keuangan syariah untuk melakukan hilah yang dilarang oleh syariat karena bertentangan dengan *maqashid syariah* (tujuan hukumnya).

### **Bagaimana kaidah mengetahui *maqashid syari'ah*?**

Tidak sembarangan orang bebas menentukan *maqashid syariah* dari suatu perintah/larangan, namun hal itu sudah ada kaidahnya, diantaranya adalah:

- a. Kaidah pertama, seluruh ketentuan syariah memiliki maksud (*maqashid*) Sesungguhnya Allah SWT tidak menciptakan sesuatu kecuali untuk tujuan tertentu, begitu pula Ia tidak mengurangi atau menambah sesuatu kecuali atas hikmah tertentu pula.

Hal ini ditegaskan oleh Imam Asy-Syatibi dan ath-Thahir ibnu 'Asyur: Sesungguhnya secara prinsip, ketentuan ibadah itu *mu'allalah* (memiliki *'illat/sebab*), walaupun dalam ketentuan detailnya lebih banyak tidak *bermu'allalah* (tidak dijelaskan *illatnya*). Jadi tidak hanya ketentuan-ketentuan mu'amalah yang memiliki *'illat* dan tujuan (*maqashid*), tetapi juga ketentuan ibadah.

- b. Kaidah kedua, *Taqshid* (menentukan *maqashid*) itu harus berdasarkan dalil. Tidak boleh menetapkan atau menafikan *maqashid* syariah kecuali atas dasar dalil. Oleh karena itu, menisbatkan suatu *maqshad* (tujuan hukum) atas hukum tertentu dalam syariat Islam itu sama halnya menisbatkan sebuah perkataan dan hukum kepada Allah. Karena syariat itu adalah syariat Allah dan setiap target dalam syariat Islam itu adalah target Allah. Jika *maqashid* syariah itu tidak berdalil, maka itu sama halnya berdusta kepada Allah, dan itu dilarang dalam syariat Islam.
- c. Kaidah ketiga, menertibkan *maslahat* dan *mafsadah*. Menurut Islam *maslahat* dan *mafsadah* itu berbeda-beda tingkat urgensi dan kepentingannya. Misalnya dalam lima kebutuhan *dharuriyat* (asasi) manusia itu berbeda-beda pula tingkat kepentingannya. Jika *maqashid* syariah itu bertingkat-tingkat dan berbeda kepentingannya, maka hal yang sama terjadi pada *wasail* (sarana). Karena setiap ada tujuan (*maqashid*), maka harus ada *wasail* (sarana) yang mengantarkan kepada tujuan tersebut.

Hal tersebut didasarkan pada nash-nash Al-Qur'an dan Hadits bahwa ketentuan-ketentuan syariat ini tidak sama, tetapi berbeda-beda; ada yang tidak penting, ada yang penting dan ada

yang lebih penting. Diantara nash-nash tersebut adalah dalam QS *Al-Hujurat* ayat 7:

“Serta menjadikan kamu benci kepada kekafiran, kefasikan dan kedurhakaan, mereka itulah orang-orang yang mengikuti jalan yang lurus”.

Dalam ayat ini, Allah menyebutkan beberapa bentuk dosa yaitu kufur, kefasikan, dan maksiat (kedurhakaan) secara berurutan yang menunjukkan bahwa kufur adalah dosa paling besar dan kekufuran lebih berat dari pada maksiat. Allah menyebutkan bentuk *mafsadah* dalam ayat ini secara berurutan sesuai tingkat kemudharatannya.

Selanjutnya Allah memberikan tugas dan kewajiban kepada manusia berdasarkan tingkat *mashlahat* dan *mafsadahnya*. Maksudnya Allah menjadikan setiap jenis perintah atau larangan atau ketentuan lain itu sesuai dengan tingkatan mafsadah dan maslahatnya. Lebih detailnya imam *Asy-Syatibi* menjelaskan sebagai berikut:

- 1) Jika perbuatan tersebut memiliki *mashlahat* yang besar, maka perbuatan tersebut termasuk kategori rukun.
  - 2) Jika perbuatan tersebut memiliki *mafsadah* yang besar, maka perbuatan tersebut masuk kategori dosa besar.
  - 3) Jika perbuatan tersebut memiliki *mashlahat* yang tidak besar, maka perbuatan tersebut termasuk kategori ihsan.
  - 4) Jika perbuatan tersebut memiliki *mafsadah* yang kecil, maka perbuatan tersebut masuk kategori dosa kecil.
- d. Kaidah keempat: Membedakan antara *maqashid* dan *wasail* dalam setiap ketentuan Allah.

Diantara kaidah penting dalam bab *maqashid* syariah adalah membedakan antara rumpun *maqashid* dan rumpun *wasail* dengan cara meletakkan ketentuan syariat ini pada tempatnya sesuai rumpunnya.

Yang dimaksud dengan sarana (*wasilah*) adalah sesuatu yang harus dilakukan atau ditinggalkan bukan karena perbuatan tersebut, tetapi karena hal lain yaitu target perbuatan tersebut. Jelasnya, wasilah adalah perbuatan yang mengantarkan kepada tujuan perbuatan tersebut.

Seperti perintah dan larangan Allah dalam QS Al-Jumu'ah ayat 9 yang artinya:

*“Hai orang-orang yang beriman apabila diseru untuk menunaikan shalat Jumat. Maka bersegeralah kamu kepada mengingat Allah SWT dan tinggalkanlah jual beli demikian itu lebih baik bagimu jika kamu mengetahui”* (QS Al-Jumu'ah ayat 9).

Ayat ini menegaskan perihal perintah dan larangan yaitu perintah untuk bergegas berangkat ke masjid serta larangan berjual beli saat shalat jumat.

Perintah untuk berangkat ke masjid sebenarnya bukan menjadi tujuan ayat ini, tetapi yang menjadi tujuan adalah mengingat Allah SWT. Oleh karena itu, orang yang tinggal di masjid, yang tidak perlu bergegas berangkat ke masjid itu tetap harus segera mengingat untuk melaksanakan shalat jum'at. Begitu pula dengan larangan berjual beli pada saat shalat Jum'at. Jual beli ini dilarang, bukan karena jual belinya, tetapi karena jual beli tersebut dikhawatirkan akan melalaikan shalat jumat atau terlambat menunaikannya atau meninggalkannya.

## 1.2 Definisi Tata Kelola Perusahaan

Tata kelola perusahaan atau *corporate governance* merupakan sebuah pedoman pokok bagi organisasi atau sebuah perusahaan dalam setiap pengembangan perusahaan karena merupakan peran penting untuk merancang dan mengimplementasikan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan. Definisi tata kelola perusahaan secara luas merupakan adalah seperangkat tata hubungan antara pihak manajemen, direksi, dewan komisaris, pemegang saham dan

para pemangku kepentingan/*stakeholders* lainnya yang mengatur dan mengarahkan kegiatan perusahaan. Setiap perusahaan harus memastikan bahwa asas tata kelola perusahaan atau *corporate governance* diterapkan pada setiap aspek bisnis dan di semua jajaran perusahaan. Asas Tata kelola perusahaan atau *corporate governance* menurut Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi serta kewajaran dan kesetaraan diperlukan untuk mencapai kesinambungan usaha (*sustainability*) perusahaan dengan memperhatikan pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Kosakata tata kelola perusahaan atau *corporate governance* berasal dari kata latin *gubernare* yang artinya adalah mengarahkan atau memberikan perintah. Menurut Stoker (1998), tata kelola berkaitan dengan timbulnya berbagai gaya yang mengatur ketika batasan-batasan antara sektor publik dan privat menjadi tidak jelas. Definisi tersebut memberikan makna yang terlalu luas karena dapat mencakup bidang politik, ekonomi, keadilan sosial dan administrasi publik.

Secara terminologi *governance* berasal dari bahasa Yunani kuno yaitu "*kivernitis*" yang berarti seseorang yang menahkodai sebuah kapal dalam kondisi *stormy waters* (Kakabadse, *et al*, 2005). Sedangkan menurut Farrar (2001) menyebutkan definisi istilah *governance* secara etimologis yang berasal dari bahasa Perancis kuno yaitu "*gouvernance*" dengan esensi pengendalian atau kontrol dan *the state of being governed*. Kedua argument tersebut mengacu pada suatu substansi bahwa konsep *governance* tidak hanya berhubungan dengan prosedur atau aturan main melalui sebuah kebijakan tetapi lebih jauh mencakup berbagai hal yang mencakup berbagai hal yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengambilan keputusan pada suatu organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa tata kelola perusahaan berhubungan dengan isu strategis organisasi, seperti diibaratkan melalui sebuah aktivitas "menahkodai sebuah kapal

dalam situasi yang buruk” sesuai dengan arah yang diharapkan serta berada dalam kondisi terkendali (Lukviarman, 2016).

Menurut Muhamad (2014), secara umum definisi tata kelola perusahaan dibedakan menjadi dua bagian. Bagian pertama adalah definisi tata kelola dalam artian sempit sebagai suatu sistem formal akuntabilitas manajemen senior kepada pemegang saham. Bagian kedua adalah definisi tata kelola dalam arti luas sebagai keseluruhan jaringan hubungan formal dan informal yang menyangkut sector perusahaan dan konsekuensinya bagi masyarakat secara umum.

Keberadaan *Corporate Governance* memiliki implikasi luas terhadap perkembangan ekonomi dan kesejahteraan sosial. Implikasi pertama adalah menyediakan insentif dan ukuran penilaian kinerja untuk mencapai kesuksesan sebuah bisnis. Implikasi kedua adalah menyediakan mekanisme untuk penilaian akuntabilitas dan transparansi dalam menjamin bahwa peningkatan kesejahteraan telah terdistribusikan secara merata dan dapat dipertanggungjawabkan sebagai dampak dari peningkatan sebuah nilai perusahaan. Menurut Cadbury (2002) bahwa peranan *corporate governance* adalah mencapai kestabilan dan kesejahteraan masyarakat. Cadbury mendefinisikan:

*“Corporate governance is concerned with holding the balance between economic and social goals and between individual and communal goals. The governance framework is there to encourage the efficient use of resources and equally to require accountability for the stewardship of those resources. The aim is to align as nearly as possible the interests of individuals, corporations and society”.*

Namun demikian konsep penyelarasan antara berbagai kepentingan yang berbeda dalam bentuk kolaborasi yang positif diantara pihak dimaksud bukan merupakan masalah yang mudah untuk diaplikasikan sebab semakin kompleksnya fenomena bisnis di era persaingan bisnis modern dengan lingkungan organisasi yang dinamis.

Menurut Lukviarman (2016), berbagai upaya telah dilakukan untuk mendefinisikan konsepsi *corporate governance*. Karena konsepsi *governance* berkembang jauh setelah perkembangan konsepsi *management*. Definisi awal *corporate governance* yang dikenal adalah “*management runs the business; the board ensures that it is being well run and in the right direction*”. Pengertian dimaksud belum disebutkan secara eksplisit mengenai *corporate governance*, hanya istilah *the board* yang dianggap mewakili konsep tersebut. Tricker (2009) menyatakan bahwa definisi awal hanya memberikan penekanan pada perbedaan konsepsi *management* dengan *governance* dikhawatirkan tidak mampu mengakomodasi secara lengkap substansi dari konsep *governance*. Namun demikian Tricker (2009) berpendapat bahwa tahap awal definisi tersebut dianggap cukup karena sudah memberikan pemahaman terhadap perbedaan konsep *management* dengan *governance* sebab sudah ada penegasan tujuan dari *governance* pada kalimat “..... *in the right direction*”.

Perkembangan selanjutnya munculnya berbagai institusi yang dimulai dengan *The Cadbury report* (1992) yang kemudian muncul *The OECD report* (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) pada tahun 1999. *The OECD report* (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) memberikan definisi “*corporate governance is the process by which companies are directed and controlled*”. Definisi tersebut memberikan penekanan pada aspek pengarahan (*directed*) dan pengendalian (*controlled*) pada setiap rangkaian proses *corporate governance* oleh perusahaan maupun organisasi. Walaupun tidak secara eksplisit mengacu pada institusi yang akan melaksanakan fungsi tersebut namun definisi ini sudah mengakomodasi konsepsi sebuah pengendalian yang dilakukan tidak hanya oleh mekanisme internal melalui peran Dewan Komisaris tetapi juga mekanisme pasar untuk kendali perusahaan. Menurut Lukviarman (2016) bahwa sebagian ahli berpandangan bahwa *The Cadbury report* (1992) dan *The OECD report* (1999) lebih memiliki kekuatan karena memberikan penekanan kepada

aspek utama dalam *corporate governance*; *conformance* (kepatuhan atau kesesuaian terhadap aturan) serta *performance* (kinerja). Aspek *conformance* berkaitan dengan pengendalian (*controlled*) sementara aspek *performance* merupakan hal yang terkait dengan pengarahan (*directed*).

*OECD* beranggapan bahwa *corporate governance* merupakan konsepsi yang dinamis, adaptif terhadap perubahan lingkungan organisasi serta merupakan *work in progress*, sehingga pada tahun 2001, *OECD* memperluas definisi awal *corporate governance*.

*“Corporate governance refers to the private and public institutions, including laws, regulations and public institutions, which together govern the relationship, in a market economy, between corporate managers and entrepreneurs, on the one hand, and those who invest resources in corporations on the other”.*

Definisi tersebut menegaskan konsep *corporate governance* secara lebih luas, dengan mengacu pada peranan institusi privat maupun publik sebagai bagian dalam *corporate governance* yang bersifat *hard structure*. Definisi tersebut juga memberikan penekanan pada sifat *soft structure* sebagai bagian pendukung pada mekanisme *corporate governance* yaitu bentuk pentingnya tingkat kepatuhan terhadap hukum dan perundang-undangan, regulasi serta peranan *regulator public institutions*. Kedua elemen tersebut secara bersama-sama akan menjaga hubungan antara investor dengan manajer pada sebuah korporasi dalam sistem ekonomi berbasis pasar. Definisi *OECD* memberikan implikasi bahwa kepentingan yang harus dijaga tidak hanya berasal dari pemegang saham sebagai pemilik namun mencakup investor lain yang memiliki kepentingan terhadap kinerja perusahaan seperti kreditor. Hal ini disebabkan karena sebagian sumber daya yang dimanfaatkan perusahaan dalam aktivitasnya menggunakan sumber pembiayaan eksternal yang berasal dari kreditor. Kondisi demikian mengindikasikan bahwa walaupun

definisi *corporate governance* versi OECD menggunakan pendekatan orientasi pemegang saham namun sudah mengakomodasi pemangku kepentingan lainnya secara lebih luas terutama pihak penyedia sumber daya lainnya untuk korporasi.

Cadbury (2002) memberikan definisi *corporate governance* yang menekankan pada pentingnya peranan *corporate governance* dalam menyelaraskan kepentingan berbagai pihak yang berhubungan dengan korporasi termasuk kepentingan masyarakat. Keberadaan *corporate governance* merupakan mekanisme penyeimbang melalui penyelarasan antara tujuan ekonomis dan tujuan sosial serta antara tujuan individu dalam sebuah korporasi dengan mengedepankan tujuan bersama. Selain Cadbury, Monks dan Minow (2004) mendefinisikan secara terminologi *corporate governance*:

*“Corporate governance is the relationship among various participants in determining the direction and performance of corporations. The primary participants are the shareholders, the management and the board of directors”.*

Monks dan Minow (2004) menempatkan posisi *corporate governance* sebagai upaya menjaga hubungan antara pemilik, manajemen dan *Board Of Directors* (Dewan Komisaris : Indonesia). Penekanan atas hubungan dan interaksi antara pemilik, manajemen dan *Board Of Directors* dalam proses *corporate governance* maka pendekatan yang digunakan adalah berbasis struktur *governance* sebagai elemen utama setiap sistem *corporate governance*. Hubungan antara pemilik, manajemen dan *Board Of Directors* tersebut didalam sistem *corporate governance* akan menentukan arah serta capaian kinerja korporasi sesuai dengan mekanisme yang dirumuskan. Definisi yang dikemukakan Monks dan Minow (2004) tidak diberikannya penekanan kepada aspek pengendalian sehingga hal ini mengisyaratkan bahwa dengan berjalannya hubungan yang harmonis sesuai dengan jangkauan masing-masing peran utama

pelaku pemangku kepentingan pada suatu perusahaan sehingga akan terjamin berjalannya mekanisme pengendalian perusahaan secara optimal sesuai dengan capaian *corporate governance*.

Lebih lanjut, definisi *corporate governance* dikemukakan oleh Clarke (2004) "*corporate governance is about the way corporate entities are governed*" "*corporate governance is about the exercise of power over corporate entities*". Clarke (2004) memiliki pandangan yang fokus lebih luas terhadap konsepsi *corporate governance* yang harus dilakukan secara komprehensif terhadap elemen terkait serta memiliki pengaruh dalam menjalankan kekuasaan dalam setiap entitas korporasi.

Pengertian *corporate governance* menurut Turnbull report di Inggris (1999) adalah:

*"Corporate Governance is a company's system of internal control has as its principle aim the management of risk that are significant to the fulfillment of its business objectives, with a view to safeguarding to the company's assets and enhancing over time the value of the share holders investment"*.

Berdasarkan pengertian diatas, *corporate governance* didefinisikan sebagai suatu sistem pengendalian internal perusahaan yang memiliki tujuan utama mengelola resiko yang signifikan guna memenuhi tujuan bisnis perusahaan melalui pengamanan aset dan meningkatkan nilai investasi pemegang saham dalam jangka panjang.

Menurut Bank Dunia (*World Bank*), mendefinisikan *corporate governance* adalah kumpulan hukum, peraturan, kaidah-kaidah yang wajib dipenuhi, yang dapat mendorong kinerja sumber-sumber perusahaan untuk berfungsi secara efisien guna menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi pemegang masyarakat maupun masyarakat sekitar secara keseluruhan.

Sedangkan Lembaga *Corporate Governance* di Malaysia yaitu *Finance Committee On Corporate Governance* (FCCG) mendefinisikan *corporate governance* sebagai proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis serta aktivitas perusahaan ke arah peningkatan pertumbuhan bisnis dan akuntabilitas perusahaan.

Menurut Forum *Corporate Governance on Indonesia* (FCGI), *corporate governance* merupakan seperangkat pengaturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengelola perusahaan, kreditur, pemerintah, karyawan, dan para pemangku kepentingan internal maupun eksternal yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban perusahaan. Istilah *corporate governance* muncul karena adanya teori keagenan dimana manajemen dan pemilik perusahaan terpisah atau dengan kata lain *corporate governance* merupakan suatu sistem yang mengendalikan suatu perusahaan.

Definisi *corporate governance* menurut Kementerian BUMN sesuai Pasal 1 ayat 1, Peraturan Menteri Negara BUMN No.PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 disebutkan bahwa tata kelola perusahaan yang baik atau *corporate governance* merupakan prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berdasarkan peraturan perundang-undangan dan etika berbisnis. *Corporate governance* merupakan suatu sistem yang di rancang untuk mengarahkan pengelolaan perusahaan secara profesional berdasarkan prinsip atau pedoman transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi dan keadilan. *Corporate governance* akan mendorong terbentuknya pola kerja manajemen yang bersih, transparan, dan profesional.

Konsep *corporate governance* menurut *Indonesian Institute for Corporate Governance* (IICG) perusahaan bukanlah alat yang mengubah input (sumber daya) menjadi sebuah output melainkan perusahaan adalah sebuah lembaga insane (*human Institution*) yang mempunyai nilai, cita-cita, jati diri dan tanggung jawab sosial.

Konsep *Corporate Governance* mencerminkan sikap berbagi, peduli, dan memperhatikan lingkungan masyarakat sekitar. Semua hal itu menyangkut aspek dari nilai-nilai *Corporate governance* dengan perubahan menuju praktek tata kelola perusahaan yang lebih baik yang mencakup perubahan pada dimensi teknis (sistem dan struktur) dan aspek psikososial (paradigma, visi, dan nilai-nilai organisasi). Model dan sistem yang akan di gunakan oleh sebuah perusahaan, perangkat tata kelola dari suatu organisasi sebagai sistem yang terbuka (*open system*) terdiri atas struktur tata kelola, mekanisme tata kelola dan prinsip-prinsip tata kelola. Ketiga model tersebut berjalan menjadi suatu kesatuan dalam bentuk sistem tata kelola yang berinteraksi dengan lingkungan internal dan eksternal organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Efektivitas penerapan tata kelola di lihat dari seberapa jauh sistem dimaksud mampu memberikan hasil tata kelola (*governance Outcomes*) yang di harapkan.

Isu yang berhubungan dengan *corporate governance* populer di Indonesia pada akhir abad ke 20 tepatnya pada saat terjadi krisis ekonomi pada pertengahan tahun 1997. Isu *governance* secara global kembali mendapat perhatian setelah runtuhnya beberapa raksasa bisnis dunia seperti Enron dan WorldCom di Amerika Serikat serta jatuhnya HIH dan One-Tel di Australia pada awal abad 21. Isu *governance* semakin populer setelah lembaga keuangan multilateral seperti *World Bank* dan *Asian Development Bank* mengungkapkan bahwa krisis keuangan yang melanda di berbagai Negara Asia karena disebabkan oleh buruknya pelaksanaan *corporate governance*. Pada kondisi tersebut, lembaga keuangan multilateral IMF menawarkan program penyelamatan ekonomi kepada Indonesia dengan mensyaratkan dilakukannya perbaikan serta peningkatan praktik *corporate governance* di Indonesia. Persetujuan yang ditandatangani pemerintahan Indonesia bersama IMF dianggap menjadi tonggak awal reformasi sistem *corporate governance* nasional secara legal dan formal. Kemudian diwujudkan dengan pembentukan Komite Nasional Mengenai Kebijakan *Corporate Governance* melalui

Keputusan Menteri Koordinator Bidang Ekuin pada tahun 1999. Pada tahun 2000 dihasilkan kode etik untuk pelaksanaan *corporate governance* melalui *Code for Good Corporate Governance*. Pada tahun 2004, Pemerintah Indonesia telah mengubah Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* menjadi Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG) yang terdiri dari Sub-Komite Publik dan Sub-Komite Korporasi. Salah satu tugas penting dari Sub-Komite Korporasi adalah menciptakan pedoman bagi dunia usaha dalam menerapkan *Good Corporate Governance*. Pedoman *Good Corporate Governance* merupakan panduan bagi perusahaan dalam membangun, melaksanakan dan mengkomunikasikan praktik *Good Corporate Governance* kepada pemangku kepentingan.

Pedoman Umum *Good Corporate Governance* yang dirumuskan Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG), definisi *Good Corporate Governance* (GCG) adalah salah satu pilar dari sistem ekonomi pasar. Hal ini berkaitan erat dengan kepercayaan baik terhadap perusahaan yang melaksanakannya maupun terhadap iklim usaha di suatu negara. Penerapan *Good Corporate Governance* mendorong terciptanya persaingan yang sehat dan iklim usaha yang kondusif. Oleh karena itu diterapkannya *Good Corporate Governance* oleh perusahaan-perusahaan sangat penting untuk menunjang pertumbuhan dan stabilitas ekonomi yang berkesinambungan. Pedoman umum *Good Corporate Governance* bukan merupakan peraturan perundangan, tetapi berisi hal-hal sangat prinsip yang semestinya menjadi landasan bagi perusahaan yang ingin mempertahankan kesinambungan usahanya dalam jangka panjang dalam koridor etika bisnis yang berlaku. Oleh karena itu, dengan Pedoman umum *Good Corporate Governance*, masing-masing perusahaan diharapkan mempraktikkan *Good Corporate Governance* atas dasar kesadaran sendiri. Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG) ini merupakan bentuk komitmen pemerintahan Indonesia untuk meningkatkan penerapan *governance* oleh berbagai institusi publik maupun korporasi.

Mengacu pada Pedoman Umum *Good Corporate Governance*, *Good Corporate Governance* diperlukan untuk mendorong terciptanya pasar yang efisien, transparan dan konsisten dengan peraturan perundang-undangan. Oleh karena itu penerapan *Good Corporate Governance* perlu didukung oleh tiga pilar yang saling berhubungan, yaitu negara dan perangkatnya sebagai regulator, dunia usaha sebagai pelaku pasar, dan masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha. Prinsip-prinsip dasar yang harus dilaksanakan oleh masing-masing pilar adalah:

1. Negara dan perangkatnya menciptakan peraturan perundang-undangan yang menunjang iklim usaha yang sehat, efisien dan transparan, melaksanakan peraturan perundang-undangan dan penegakan hukum secara konsisten (*consistent law enforcement*).
2. Dunia usaha sebagai pelaku pasar menerapkan *Good Corporate Governance* sebagai pedoman dasar pelaksanaan usaha.
3. Masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha serta pihak yang terkena dampak dari keberadaan perusahaan, menunjukkan kepedulian dan melakukan kontrol sosial (*social control*) secara obyektif dan bertanggung jawab.

### **1.3 Tata Kelola Perusahaan dalam Perspektif *Maqashid Syariah***

Walaupun istilah tata kelola perusahaan masih tergolong baru, hal tersebut tidak asing bagi dunia Islam sebab konsep serupa telah muncul di dalam Kitab Suci Al Quran. Penerapan prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan (*Good Corporate Governance*) menjadi suatu keharusan bagi sebuah institusi, termasuk di dalamnya institusi syariah. Hal ini lebih ditujukan kepada adanya tanggung jawab publik (*public accountability*) berkaitan dengan kegiatan operasional, misalnya kegiatan bank yang diharapkan benar-benar mematuhi

ketentuan-ketentuan yang telah digariskan dalam hukum positif. Di samping itu juga berkaitan dengan kepatuhan syariah terhadap prinsip-prinsip syariah sebagaimana yang telah digariskan dalam Al-Quran, Hadist, dan Ijma' para ulama. Pengoperasian institusi ini tidak terlepas dengan tuntutan pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governanace*) dan berdasarkan pada prinsip-prinsip syariah yang disebut sebagai *Islamic Corporate Governance*. Konsep dasar tentang tata kelola muncul didalam Quran Surat Ali Imron ayat 191 yang artinya:

*“(Orang-orang yang mempunyai akal yang cerdas) yaitu orang-orang yang mengingat Allah saat dia berdiri, duduk dan berbaring. Mereka memikirkan tentang penciptaan langit-langit dan bumi (kemudian berkata) “Wahai pemelihara kami, Engkai tidak menciptakan semua ini sia-sia. Maha Suci Engkai maka jagalah kami dari adzab neraka” (QS Ali Imron ayat 191).*

Di dalam ayat tersebut menerangkan bahwa Allah SWT menjadikan manusia sebagai wakil Allah di dunia (*khalifah fil ardh*) dan oleh karenanya Allah SWT selalu mengawasi dan terlibat di dalam kegiatan manusia serta mengetahui segalanya (Chapra, 2007).

Prinsip dasar mengenai tata kelola sebuah organisasi juga muncul didalam Quran Surat Al Baqarah ayat 282 dan 283. Pada Quran Surat Al Baqarah ayat 282 dan 283 yang artinya:

*”Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermuamalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan hendaklah kamu menuliskannya. Dan hendaklah seorang penulis diantara kamu menuliskannya dengan benar. Dan janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah mengajarkannya, maka hendaklah ia menulism dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya dan janganlah ia mengurangi sedikitpun daripada hutangnya” (QS Al Baqarah ayat 282).*

*“... Akan Tetapi jika sebagian kamu mempercayai sebagian yang lain maka hendaklah yang dipercayai itu menunaikan amanatnya (hutangnya) dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya; dan jangan lah kamu (para saksi) menyembunyikan persaksian. Dan barang siapa yang menyembunyikannya maka sesungguhnya ia adalah orang yang berdosa hatinya; dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan” (QS Al Baqarah ayat 283).*

Pada kedua ayat tersebut diungkapkan perlunya pencatatan untuk menghindari ketidakadilan (Paino *et al*, 2011). Secara tersirat mengingatkan bahwa kegiatan bisnis diperlukan adanya transparansi dan pengungkapan, dua hal yang menjadi prinsip tata kelola kontemporer (Paino *et al*, 2011). Hal ini perlu dilakukan untuk pertanggungjawaban kepada Allah nantinya (Widiyanti, *et al*, 2011).

Prinsip tata kelola dalam islam sangat didasarkan pada Tauhid, yakni konsep tentang KeEsaan Allah. Hal ini disebabkan Allah mengetahui segalanya dan setiap umat harus mempertanggungjawabkan tindakan mereka kepada Nya (Hamid *et al*, 2011). Prinsip Tauhid juga melahirkan beberapa konsep penting yaitu khilafah (kekhalfahan), amanah (kepercayaan) dan *aladl wal ihsan* (keadilan atau kesetaraan) yang perlu dijalankan oleh setiap pemangku kepentingan melalui proses Syura (Hamid *et al*, 2011).

Konsep pertanggungjawaban perusahaan dalam Islam lebih luas dibandingkan dalam konsep konvensional. Chapra dan Ahmed (2002) menyatakan bahwa lembaga keuangan syariah menekankan pada perlunya melindungi hak setiap pemangku kepentingan, baik yang memiliki saham maupun tidak. Prinsip ini lebih luas dibandingkan sistem Anglo Saxon yang berfokus pada melindungi hak dan kepentingan pemegang saham (Hamid *et al*, 2011). Disamping itu, *Muhtasib* (akuntan dalam bahasa Arab) diharapkan dapat menjaga agar pedagang mematuhi hukum syariah seperti mencegah monopoli, melindungi lingkungan, mengendalikan harga

serta menjaga sarana umum dan sumber daya milik pemerintah (Widiyanti *et al*, 1991). Penganut agama islam diarahkan agar melakukan usaha sesuai dengan prinsip syariah. Mengumpulkan harta untuk diperbolehkan selama etika Islam dipatuhi (Widiyanti *et al*, 1991).

Terkait pentingnya maqashid, para ulama mayoritas sepakat bahwa *ushul fiqh* menduduki posisi yang sangat penting dalam ilmu-ilmu syariah. Imam Syatibi (790H) dalam kitab *Al Muwafaqat* menjelaskan bahwa mempelajari ilmu ushul fiqh merupakan sesuatu yang sangat penting dan mutlak diperlukan (*dharuri*) karena melalui ilmu ushul fiqh dapat diketahui kandungan dan maksud setiap dalil *syara'* (Al-Quran dan Hadist) sekaligus bagaimana dapat menerapkan dalil-dalil syariah dalam praktek aktivitas kehidupan. Menurut Al-Amidy dalam kitab "*Al-Ihkam fi Ushul al-Abkam*" bahwa Siapa yang tidak menguasai ilmu ushul fiqh maka diragukan ilmunya karena tidak ada cara untuk mengetahui hukum Allah (syariah) kecuali dengan ilmu ushul fiqh (Mufid, 2018). Tema penting dalam ushul fiqh adalah *maqashid* syariah yang memerankan posisi penting dalam merumuskan ekonomi syariah dan pengelolaan kegiatan bisnis. Para ulama ushul fiqh sepakat bahwa pengetahuan *maqashid* syariah menjadi syarat utama dalam berijtihad guna menjawab berbagai permasalahan kehidupan ekonomi maupun kegiatan bisnis yang terus berkembang.

Fathi al-Daraini dalam buku *Al-Fiqh al-Islam al-Muqarin ma'a al-Mazahib* mengatakan bahwa pengetahuan mengenai *maqashid* syariah merupakan pengetahuan yang utama dan memiliki proyeksi masa depan dalam rangka pengembangan teori ushul fiqh, maka dari itu *maqashid* syariah menurut Fathi al-Daraini merupakan ilmu yang berdiri sendiri. Melakukan ijtihad, seorang mujtahid harus menguasai maqashid syariah. 'Abdul Wahhab Khallaf dalam buku *Ilmu Ushul Fiqh* menyebutkan secara tegas bahwa *nash-nash* syariah tidak dapat dipahami secara tepat dan benar kecuali oleh seseorang yang mengetahui *maqashid* syariah dan *asbabun nuzul*. *Maqashid*

syariah tidak saja menjadi faktor penentu dalam melahirkan produk ekonomi maupun keuangan syariah yang dapat berperan sebagai alat *social control* dan rekayasa sosio ekonomi untuk mewujudkan kemaslahatan manusia tetapi juga dapat memberikan dimensi filosofis dan rasional terhadap produk-produk hukum ekonomi islam yang dirumuskan dalam aktivitas Ijtihad ekonomi syariah kontemporer.

Secara umum, sejarah maqashid dapat dibagi menjadi 3 tahapan. Menurut Kamali (1996), Tahapan Pertama; fase kenabian Muhammad. Fase ini adalah fase pengenalan *maqashid* syariah yang terdapat dalam Alquran dan Al Hadist dalam bentuk sinyal-sinyal beku yang belum tercairkan, atau hanya dalam bentuk pandangan-pandangan tersirat yang belum diteorikan. Tahapan Kedua; fase sahabat dan tabiin terkemuka. Pada masa ini mulai diletakkan sejarah perkembangan maqashid dalam mulai diteorikan. Tahapan Ketiga adalah fase teorisasi maqashid yang banyak dielaborasi oleh para cendekiawan muslim.

Melihat perspektif syariah, terdapat beberapa prinsip syariah yang mendukung terlaksananya tata kelola perusahaan. Prinsip syariah ini merupakan bagian dari sistem syariah. Pelaksanaan sistem syariah ini dapat dilihat dari dua perspektif, yaitu perspektif mikro dan makro. Nilai-nilai syariah dalam perspektif mikro meliputi sebagai berikut:

1. *Shiddiq.*

Nilai ini memastikan bahwa pengelolaan perusahaan atau organisasi dilakukan dengan moralitas yang menjunjung tinggi nilai kejujuran. Nilai ini mencerminkan bahwa pengelolaan perusahaan akan dilakukan dengan menjauhi cara-cara yang meragukan (*subhat*) terlebih lagi yang bersifat dilarang (haram).

2. *Tabligh.*

Secara berkesinambungan melakukan sosialisasi dan mengedukasi masyarakat mengenai prinsip-prinsip, produk,

jasa perusahaan, dan manfaat bagi para pemangku kepentingan sesuai dengan prinsip syariah.

3. *Amanah*.

Nilai ini menjaga dengan ketat prinsip kehati-hatian dan kejujuran dalam mengelola perusahaan untuk memaksimalkan nilai perusahaan dan kemakmuran pemegang saham sehingga timbul rasa saling percaya antara pemegang saham dan pengelola perusahaan.

4. *Fathanah*.

Nilai ini memastikan bahwa pengelolaan perusahaan dilakukan secara profesional dan kompetitif sehingga menghasilkan keuntungan maksimum dalam tingkat risiko yang ditetapkan oleh perusahaan. Termasuk di dalamnya adalah pelayanan yang penuh dengan kecermatan dan kesantunan (*ri'ayah*) serta penuh rasa tanggung jawab (*mas'uliyah*).

Sementara itu dalam perspektif makro, nilai-nilai syariah menghendaki perusahaan atau organisasi dapat berkontribusi bagi kesejahteraan masyarakat dengan memenuhi hal-hal sebagai berikut:

1. Kaidah zakat, yaitu mengkondisikan perilaku masyarakat yang lebih menyukai berinvestasi dibandingkan hanya menyimpan hartanya. Hal ini dimungkinkan karena zakat untuk investasi dikenakan hanya pada hasil investasi, sedangkan zakat bagi harta simpanan dikenakan atas pokoknya.
2. Kaidah pelarangan riba, yaitu menganjurkan pembiayaan bersifat bagi hasil (*equity based financing*) dan melarang riba.
3. Kaidah pelarangan judi atau maisir tercermin dari kegiatan yang melarang investasi yang tidak memiliki kaitan dengan sektor riil. Kondisi ini akan membentuk kecenderungan masyarakat untuk menghindari spekulasi dalam aktivitas investasinya.

4. Kaidahpelarangangharar (*uncertainty*), yaitu mengutamakan transparansi dalam bertransaksi dan kegiatan operasi lainnya dan menghindari ketidakjelasan.

Paradigma Islam memandang bisnis sebagai suatu kegiatan yang harus berlandaskan pada konsepsi hubungan manusia dengan manusia dan lingkungannya serta hubungan antara manusia dengan Tuhannya. Berpegang pada landasan tersebut maka setiap muslim yang berbisnis atau beraktivitas apapun akan merasa ada kehadiran Tuhan pada setiap aspek kehidupannya. Landasan ini harus menjiwai setiap muslim dalam berbisnis. Hal ini karena bisnis dalam Islam tidak semata mata berorientasi pada kesuksesan duniawi namun juga harus memiliki orientasi pada akhirat. Aktivitas manusia bekerja di dunia dapat memberikan dampak positif ataupun dampak negatif pada kehidupannya dan akan dipertanggungjawabkan di akhirat kelak sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya.



## BAB II

# Prinsip Dasar dan Perkembangan Tata Kelola Perusahaan Perspektif Islam

Perspektif Islam, pemahaman *corporate governance* mempunyai konsep yang jauh lebih luas dan lebih komprehensif serta akhlaqul karimah dan ketaqwaan pada Allah SWT yang menjadi dasar untuk tidak terjerumus pada praktek kecurangan dan tidak jujur dalam mengemban amanah. Tata kelola perusahaan yang baik, yang dalam terminologi modern disebut sebagai *Good Corporate Governance* berkaitan dengan hadits Rasulullah SAW yang diriwayatkan oleh Aisyah r.a yang artinya “*Sesungguhnya Allah menyukai apabila seseorang melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan dengan baik*”.

Prinsip *Good Corporate Governance* dalam Islam juga sesuai dengan yang dirumuskan oleh OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) maupun KNKG (Komite Nasional Kebijakan *Governance*). Prinsip-prinsip yang dirumuskan oleh OECD adalah transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban dan keadilan. Sedangkan prinsip yang dirumuskan oleh KNKG adalah transparansi, akuntabilitas, pertanggung-jawaban, independensi dan keadilan.

Keutamaan tata kelola perusahaan pada perspektif Islam yaitu orientasi utama pertanggungjawaban pengelola perusahaan adalah Allah SWT sebagai pemilik alam beserta isinya. Penerapan etika bisnis islam yang menjamin perlakuan jujur, adil terhadap semua

pihak juga menjadi acuan utama pengelolaan perusahaan yang baik. *Good Corporate Governance* dijalankan tidak hanya sebagai bentuk pertanggungjawaban manajemen terhadap pemegang saham saja, namun lebih pada kebutuhan dasar setiap muslim untuk menjalankan syariat Islam secara utuh dan sempurna. Dengan dasar keyakinan kepada Allah SWT maka akan memotivasi pelaku bisnis untuk melakukan transaksi bisnis yang mengedepankan nilai-nilai sesuai prinsip Islam.

Indonesia sebagai negara yang mayoritas penduduknya beragama Islam, haruslah memahami dan mengetahui prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada perspektif Islam. Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam konteks Islam bukanlah sesuatu yang baru. Prinsip-prinsip ini telah ada sejak ratusan tahun yang lalu dalam wujud Manajemen Islami. Namun dengan berkembangnya prinsip kapitalisme dunia barat, prinsip-prinsip tersebut kemudian ditinggalkan oleh umat Islam.

## **2.1. Konsep Dasar Tata Kelola Perusahaan Perspektif Islami**

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompleks dan terjadinya berbagai kasus *fraud* pada perusahaan modern, mendorong para pelaku bisnis untuk menghadirkan suatu mekanisme pengelolaan perusahaan yang baik dan mampu menjamin terlaksananya komitmen-komitmen yang telah disepakati oleh seluruh pihak yang menjalankan hubungan bisnis. Di dunia internasional, sistem tersebut dikenal dengan istilah *Corporate Governance*. Di Indonesia sendiri penyebutan *Good Corporate Governance* (GCG) lebih populer digunakan.

Sedangkan Lewis (2001) menyatakan bahwa keterlibatan agama di dalam proses akuntansi, keuangan, dan ekonomi secara umum bukan lagi isu baru. Secara tradisional, agama memiliki peranan dalam membentuk dan menegakkan perilaku etis seperti

kejujuran, keterbukaan, kesungguhan dan keadilan. Di dalam agama Islam, terdapat pedoman, syariah, yang mengatur keseluruhan hidup pemeluknya, termasuk di dalamnya menerapkan hukum-hukum sipil.

Adapun dari sisi akademis, isu *corporate governance* muncul berkaitan dengan teori keagenan yang menjelaskan hubungan antara prinsipal (pemilik perusahaan) dan agen (manajemen perusahaan). Dalam asumsi teori agensi terjadi tarik menarik kepentingan antara pemilik perusahaan dan pihak manajemen, dimana manajemen perusahaan diasumsikan melakukan pekerjaan atas dasar kepentingan pribadi (*self interest*). Hal ini kemudian memunculkan permasalahan agensi berupa asimetri informasi yang diciptakan dan dapat dimanfaatkan oleh pihak manajemen untuk melakukan kecurangan atau manipulasi yang tentunya akan merugikan pemilik perusahaan yang dalam hal ini adalah pemegang saham. Atas dasar itu kemudian diperlukan mekanisme *corporate governance* untuk mengatur hubungan antara pemilik perusahaan dan pihak manajemen.

Perspektif keagenan dalam perkembangannya dan kegiatan pelaksanaan *corporate governance* dianggap kurang memadai karena hanya melibatkan hubungan yang sempit antara pemilik perusahaan dan pihak manajemen, yang secara kasat mata cenderung mengabaikan pihak-pihak lain yang memiliki kepentingan terhadap perusahaan. Berawal dari hal ini, maka perspektif teori *stakeholder* mulai diimplementasikan pada *corporate governance*. Perspektif teori *stakeholder* berusaha mengatur hubungan perusahaan dengan seluruh pihak yang memengaruhi dan dipengaruhi oleh perusahaan, baik pihak internal maupun eksternal perusahaan, sehingga cakupan dan pengaruh positif dari pelaksanaan *corporate governance* bisa dirasakan lebih luas oleh masyarakat. Penerapan teori *stakeholder* dalam *corporate governance* dapat dilihat dengan jelas pada munculnya konsep tanggung jawab sosial perusahaan maupun *Green Accounting* yang menekankan perhatian terhadap manusia dan alam yang merupakan bentuk pengembangan dari *corporate governance*.

Terdapat beberapa kritik atas teori *stakeholder* yang digunakan dalam pelaksanaan *corporate governance*. Kritik tersebut khususnya datang dari kalangan cendekiawan dan ekonom muslim yang berpendapat bahwa konsep *corporate governance* konvensional menggunakan perspektif teori *stakeholder* yang memiliki kekurangan secara fundamental. Bahwa teori tersebut belum mencakupi hubungan mendasar dalam kehidupan, yaitu hubungan segala sesuatu dengan Tuhan. Hal tersebut mendorong para cendekiawan muslim untuk menggali lebih dalam mengenai bagaimana sebenarnya konsep Islam dalam memandang dan melaksanakan proses bisnis.

Chapra dan Ahmed (2002) dalam penelitiannya membahas mengenai pentingnya untuk bertindak secara adil dan melindungi hak-hak semua pemangku kepentingan terlepas dari mereka apakah mereka memiliki kepemilikan saham ataukah tidak. Sejalan juga dari pendapat Iqbal dan Mirakhor (2004), bahwa model tata kelola perusahaan dalam sistem ekonomi Islam adalah model yang berpusat pada pemangku kepentingan dimana konsep dan struktur tata kelola melindungi semua kepentingan dan hak pemangku kepentingan daripada para pemegang saham (Iqbal dan Mirakhor, 2004). Disebutkan juga argumen utama mereka didasarkan pada dua konsep dasar hukum Islam yaitu prinsip hak kepemilikan dan komitmen terhadap perjanjian kontrak eksplisit dan implisit yang mengatur perilaku ekonomi dan sosial individu, masyarakat dan negara. Kedua prinsip ini memberikan justifikasi kuat untuk gagasan mengklasifikasikan tata kelola perusahaan Islam sebagai model yang berorientasi pada pemangku kepentingan. Selain itu, Nienhaus, (2003) menyatakan bahwa tata kelola perusahaan Islam harus didasarkan pada nilai prinsip keadilan dengan semua pemangku kepentingan.

Kepemilikan dalam Islam jelas memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk mengidentifikasi, mengenali, menghormati, dan melindungi kepentingan dan hak setiap individu, masyarakat, negara, dan korporasi. Bahkan, hak kepemilikan, perolehan, penggunaan

dari harta itu sendiri dianggap sebagai harta (*al-mal*) yang memiliki manfaat dan memiliki nilai penggunaan. Dalam hal hak kepemilikan, Islam menyatakan bahwa Allah adalah satu-satunya pemilik harta kekayaan dan manusia hanyalah pemegang amanah dan menjaga harta tersebut atas pengakuan untuk menggunakan dan mengelola harta sesuai dengan aturan syariah (Iqbal dan Mirakhor, 2004). Terdapat ayat Al-Quran yang menyebutkan prinsip hak milik dan salah satunya adalah dalam Surat Al-Hadid Ayat 7. Allah berfirman:

*“Berimanlah kamu kepada Allah dan Rasul-Nya dan nafkahkanlah sebagian dari hartamu yang Allah telah menjadikan kamu menguasainya. Maka orang-orang yang beriman di antara kamu dan menafkahkan (sebagian) dari hartanya memperoleh pahala yang besar” (QS Al-Hadid Ayat 7).*

Selain itu, Islam mengakui hak atas kepemilikan pribadi. Hal ini menyiratkan bahwa pentingnya pengakuan kepemilikan individu dalam perusahaan sebagai pemegang saham dan pada peraturan syariah memberikan pedoman kepada individu, perusahaan dan negara mengenai tata cara kepemilikan harta kekayaan. Konsep hak-hak kepemilikan harta kekayaan dalam Islam didasarkan pada prinsip-prinsip dasar yaitu hak-hak atas kekayaan yang dikenai aturan syaria’ah seperti hak atas pemanfaatan kekayaan diimbangi dengan hak-hak masyarakat dan negara. Setiap individu, masyarakat dan negara adalah para pemangku kepentingan dan adanya pengakuan hak-hak pemangku kepentingan tersebut yang diatur dalam hukum Islam (Iqbal dan Mirakhor, (2004).

Selain itu, Islam menjelaskan mengenai aturan sebuah aqad. Dalam Al-Quran Surat Al-Maidah ayat 1 difirmankan Allah dengan jelas mengingatkan umat Islam untuk dapat memenuhi setiap kewajiban kontrak pada setiap Aqad. Allah berfirman:

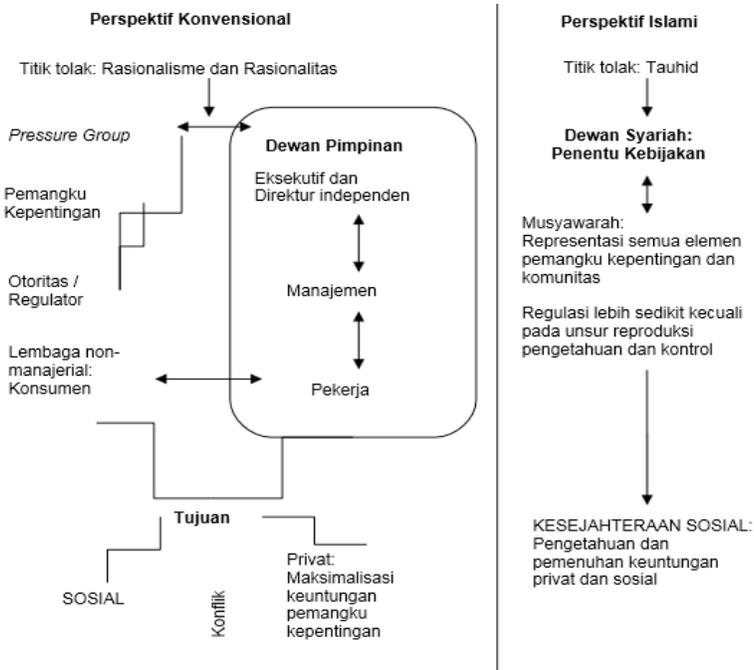
*“Hai orang-orang yang beriman, penuhilah aqad-aqad itu” (QS Al-Maidah ayat 1).*

Ayat ini menjelaskan dasar-dasar gagasan aqad bahwasanya setiap individu, masyarakat, perusahaan dan negara terikat oleh aqad yang mendefinisikan hak dan kewajiban dari semua pihak yang terkait. Sehubungan dengan masalah tata kelola perusahaan, setiap pemangku kepentingan memiliki kewajiban untuk melakukan kewajiban kontraktualnya sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan dalam kontrak secara langsung ataupun tidak langsung. Sebagai contoh, pemegang saham memiliki tugas untuk menyediakan modal bisnis, manajemen untuk mengelola dan menjalankan bisnis, karyawan untuk melakukan tugas masing-masing dan negara untuk memastikan keberlakuan kontrak jika terjadi pelanggaran. Semua tugas ini muncul melalui kerangka kontrak dan manusia tunduk pada aturan Syariah. Singkatnya, prinsip kontrak dalam Islam menetapkan pedoman untuk mengidentifikasi dan memenuhi syarat siapa yang merupakan pemangku kepentingan yang sah.

Menurut gagasan yang di kemukakan oleh Chapra dan Ahmed, tata kelola pada lembaga keuangan Islam menekankan pada gagasan melindungi hak-hak semua *stakeholder* secara adil, tidak mempertimbangkan apakah mereka memiliki saham atau tidak. Hal ini sejalan dengan pendapat oleh Iqbal dan Mirakhlor (2004). Mereka berpendapat bahwa model tata kelola dalam sistem ekonomi Islam berpusat pada *stakeholder* yaitu dengan gaya tata kelola dan struktur yang melindungi kepentingan serta hak-hak semua *stakeholder*, Bukan hanya pemegang saham. Terdapat dua konsep dasar hukum islam yaitu prinsip hak milik dan komitmen terhadap perjanjian kontrak implisit dan eksplisit yaitu mengatur perilaku ekonomi dan sosial seorang individu, masyarakat, dan negara. Terdapat dua konsep dasar prinsip-prinsip syari'ah dalam tata kelola perusahaan secara islami berdasarkan dari model berorientasi *stakeholder* yaitu prinsip hak milik dan prinsip kerangka kontrak. Tata kelola setiap perusahaan dalam islam diatur oleh syari'ah bagi semua *stakeholder* termasuk pemegang saham, manajemen, dan *stakeholder* lain seperti karyawan, pemasok (*supplier*), pemodal (*investor*) dan masyarakat.

Secara umum, diamati bahwa tujuan utama perusahaan termasuk apa yang disebut perusahaan Islam adalah untuk memaksimalkan nilai kekayaan pemegang saham. Ini menyiratkan bahwa dalam praktik nyata, banyak perusahaan Islam mengadopsi model tata kelola perusahaan Anglo-Saxon (Lim, 2007). Para pendukung Anglo-Saxon terus berupaya untuk mempertahankan model mereka dan mengkritik terutama dalam aspek hubungan prinsipal-agent atau masalah keagenan. Beberapa studi-studi menunjukkan bahwa perusahaan Islam dapat mengadopsi model tata kelola perusahaan yang berbeda dengan konsep Barat ataukah dapat menggunakan versi modifikasi dari model Barat yang berorientasi pada pemangku kepentingan sebagai alternatif untuk kerangka dasar tata kelola perusahaan.

Iqbal dan Mirakhor (2004) menyebutkan bahwa perusahaan Islam dapat mengacu pada model tata kelola perusahaan yang didasarkan pada "*principle of consultation*" di mana semua pemangku kepentingan memiliki satu tujuan yaitu Tauhid atau KeEsaan Allah (Choudury dan Hoque, 2006) dan mengadopsi sistem nilai pemangku kepentingan dengan beberapa modifikasi (Iqbal, dan Mirakhor, 2004) dan (Chapra dan Ahmed, 2002). Disebutkan pula oleh Choudury dan Hoque (2006) bahwa tata kelola perusahaan konvensional dan syariah memiliki banyak perbedaan sudut pandang. Yang paling pokok adalah peletakan ideologi tauhid dalam perspektif syariah terhadap ideologi rasionalisme dalam perspektif konvensional. Selain itu, tujuan dari sebuah usaha dalam perspektif konvensional pada umumnya adalah maksimalisasi keuntungan, sementara pada perspektif syariah lebih bertujuan pada kesejahteraan umat. Penjelasan terhadap perbedaan cara pandang dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber : Choudury dan Hoque (2006)

**Gambar 2.1.** Perbedaan cara pandang dalam tata kelola perusahaan berbasis konvensional dan Islam

Terdapat perbedaan antara tata kelola perusahaan berbasis konvensional dan syariah, sistem konvensional selalu terdapat konflik tujuan untuk memperkaya pemangku kepentingan atau menjejaskan masyarakat. Sementara, dalam perspektif islami, kesejahteraan sosial adalah tujuan akhir dari setiap usaha, bukan pada maksimalisasi keuntungan pemangku kepentingan.

## 2.2 Perkembangan Konsep Tata Kelola Perusahaan Perspektif Islam

Penelusuran historis yang dilakukan mengungkapkan bahwa masyarakat sejak zaman Rasulullah SAW dan para sahabatnya telah mengenal konsep-konsep pengelolaan bisnis yang sehat dan

berdimensi keilahan sekaligus kemanusiaan. Hal tersebut dapat ditelusuri melalui ketentuan syariah yang ada dan usaha untuk mendirikan berbagai institusi yang dapat mendukung tata kelola perusahaan yang baik serta tidak melanggar ketentuan-ketentuan syariah.

Kajian ekonomi isu *corporate governance* terus mengalami perkembangan. Karena itu tidak salah jika *corporate governance* menjadi isu penting untuk diperbincangkan. Menurut Iqbal dan Mirakhor (2004) terdapat empat faktor yang menyebabkan perkembangan tersebut, di antaranya pertama, pertumbuhan investor institusional (seperti institusi dana pensiun, perusahaan asuransi, dan reksadana). Kedua, meningkatnya keprihatinan dan kritik atas lemahnya monitoring dan kontrol terhadap perusahaan publik, yang menyebabkan tidak perkembangan ekonomi dan sosial yang tidak optimal. Ketiga, adanya perubahan pandangan yang melibatkan *stakeholder* sebagai bagian dari tata kelola perusahaan. Keempat, pengaruh dari peningkatan globalisasi pasar modal, tren deregulasi institusional, dan liberalisasi aktivitas investor. Dari keempat faktor tersebut di atas, terlihat adanya hubungan berbanding lurus antara perubahan pandangan masyarakat dalam tata kelola perusahaan dengan munculnya problematika ekonomi dan sosial yang dilatarbelakangi oleh tidak berkembangnya perekonomian dan hubungan sosial secara optimal, baik yang terjadi di dalam internal maupun secara eksternal antara perusahaan dengan *stakeholder* yang ada diluar perusahaan.

Tentu, perkembangan tersebut berjalan untuk melakukan perbaikan dengan merumuskan prinsip-prinsip dalam mengelola sebuah entitas. Misalnya, pada sektor perusahaan terdapat sebuah tata kelola perusahaan yang dikenal dengan istilah *corporate governance*, yang selanjutnya mengalami perkembangan istilah menjadi *good corporate governance*, sebagaimana istilah yang digunakan oleh pemerintah Indonesia. Secara langsung pemerintah

melalui kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) telah mengintruksikan seluruh perusahaan di bawah naungannya untuk mengimplementasikan *good corporate governance*. Instruksi tersebut sebagaimana tertulis di dalam surat keputusan menteri BUMN Nomor 117/M-Mbu/ 2002 tahun 2002 tentang penerapan praktik *good corporate governance* pada BUMN.

Tuntutan atas tata kelola ini diakibatkan oleh krisis yang terjadi di sektor perbankan yang umumnya didominasi oleh perbankan konvensional pada tahun 1997 yang terus berlangsung hingga tahun 2000. Krisis Perbankan yang melanda Indonesia tersebut bukan sebagai akibat merosotnya nilai tukar rupiah, melainkan karena belum berjalannya praktik *Good Corporate Governance*. Terjadinya pelanggaran batas maksimum pemberian kredit, rendahnya praktek manajemen resiko, tidak adanya transparansi terhadap informasi keuangan kepada nasabah, dan adanya dominasi para pemegang saham dalam mengatur operasional perbankan menyebabkan rapuhnya industri perbankan nasional (Maradita, 2014). Oleh sebab itu dengan menerapkan tata kelola perusahaan dengan baik apalagi memiliki nilai tambah dengan berlandaskan prinsip-prinsip Islam, memberikan indikasi dan kesan kepada masyarakat bahwa lembaga syariah terutama bank terhindar dari praktik kecurangan, walaupun kecurangan sendiri dapat terjadi dimana saja.

Perkembangannya *corporate governance* mengalami proses internalisasi dengan nilai-nilai ke-Islaman, mengingat keberadaan entitas yang berlabel Islam terus mem-blooming di tengah masyarakat. Karena itu, *corporate governance* telah menjadi perbincangan seiring dengan perkembangan *Islamic Economic* yang merupakan bagian dari studi Islam (*Islamic Studies*). Misalnya Choudhury dan Hoque (2006) menemukan landasan teori dan filosofi dari *corporate governance* merupakan gabungan antara ekonomi Islam dengan perspektif kelembagaan. Begitu juga Tapanjeh (seorang chairman of accounting dari Mutah University, Karak, Jordan) yang secara

langsung menganalisa perbandingan prinsip *corporate governance* dari dua perspektif, sehingga ia menyimpulkan bahwa *corporate governance* dalam perspektif Islam memiliki jangkauan yang lebih luas dan tidak memisahkan antara peran dan tanggungjawab dalam semua tindakan dan kewajiban yang berada dibawah naungan hukum Islam.

*Corporate governance* dalam perspektif Islam atau dapat diistilahkan dengan *Islamic corporate governance* senantiasa mengaitkan segala konsep dan tingkah laku dalam tata kelola bisnis dengan hal-hal yang bersifat transendental dan iman. Hal ini merupakan konsekuensi dari keimanan seorang muslim kepada Allah SWT. Maka dari sini kita mengenal nilai tauhid sebagai landasan atas segala keyakinan, pemikiran dan prilaku seorang muslim, termasuk dalam memahami *corporate governance*. Salah satu prinsip yang merupakan turunan terbesar dari nilai tauhid adalah prinsip keadilan. Ajaran Islam senantiasa mendorong ummatnya untuk bersikap adil dalam setiap hal, baik dalam masalah aqidah, syariah, maupun akhlak sebagai konsekuensi atas keimanan dan untuk mencapai derajat ketakwaan. Sebagaimana dalam firman Allah SWT dalam surah Al-Maidah ayat 8:

*“Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”* (QS Al-Maidah ayat 8).

Sejalan dengan ayat di atas, salah satu prinsip dalam pelaksanaan *corporate governance* adalah *fairness* (kesetaraan) yang dimaksudkan untuk menghadirkan pengelolaan perusahaan yang adil bagi setiap pihak. Jika dikaitkan dengan syariah, maka keadilan

tersebut harus mencakup aspek spiritual dan material. Maka makna adil dapat diperluas pada setiap prinsip yang terdapat dalam *Corporate Governance* maupun nilai-nilai lain yang dapat dimunculkan atas implementasi keadilan.

Perdebatan mengenai isu tata kelola perusahaan muncul sebagai isu besar dan menjadi pembahasan penting sejak pertengahan tahun 1980-an dan menjadi perhatian bagi para praktisi, pemegang saham, investor, pemerintah, serta akademisi (Tapanjeh, 2006). Tata kelola perusahaan tidak hanya sebagai salah satu prinsip utama dalam menjalankan perusahaan agar mencapai kinerja yang baik akan tetapi juga harus dapat memastikan bahwa kegiatan bisnis dapat terpantau dan dapat menjadi pengontrol kegiatan operasional perusahaan. Lingkungan bisnis saat ini dengan latar belakang budaya yang beragam, oleh karena itu perlu komitmen untuk mengadopsi dan menerapkan aturan yang lebih kuat untuk menghadapi perubahan yang cepat. Hal ini menyiratkan bahwa tata kelola perusahaan yang baik adalah upaya untuk mencegah perilaku yang tidak adil sesuai dengan pedoman tetapi pedoman tersebut juga digunakan sebagai kerangka pengawasan pada kondisi lingkungan bisnis yang beragam. Tata kelola perusahaan perlu menjadi prinsip atau pedoman, bukan menjadi sebuah aturan (OECD, 2004).

Sebelum tahun 1997, penelitian mengenai tata kelola perusahaan di seluruh dunia sangat minim dilakukan (Shleifer dan Vishny, 1997; O'Sullivan, 2000). Namun, krisis yang melanda pasar keuangan dan ekonomi negara-negara Asia pada tahun 1997 dan kegagalan beberapa perusahaan terkenal (misalnya Enron, WorldCom dan Parmalat) yang telah terjadi dalam 20 tahun terakhir menimbulkan pertanyaan tentang pentingnya penerapan praktik tata kelola perusahaan yang baik. Oleh karena itu, minat dalam tata kelola perusahaan telah tumbuh dan menarik perhatian besar akademisi dan pengambil keputusan kebijakan publik di negara maju dan berkembang (Mallin, 2004; Solomon dan Solomon, 2004; Sternberg, 2004). Tata kelola perusahaan juga telah berubah

secara nyata menjadi hal penting perusahaan (Hussain dan Mallin, 2002), penerapan tata kelola perusahaan juga menjadi kunci untuk mengembangkan ekonomi pada suatu negara (McCarthy dan Puffer, 2003).

Hafeez (2013) menyimpulkan bahwa tujuan dari penerapan tata kelola perusahaan adalah untuk memastikan bahwa sistem kendali perusahaan memadai dan tepat dalam memonitoring perusahaan, untuk mencegah setiap individu dari tindakan kecurangan dan skandal, untuk mengatur tata hubungan antara manajemen perusahaan, dewan direksi, pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya, serta memastikan bahwa perusahaan dikelola untuk kepentingan terbaik bagi pemegang saham untuk mendorong penerapan transparansi dan akuntabilitas. Oleh karena itu negara-negara maju saat ini mulai memperhatikan isu tata kelola perusahaan untuk menghindari masalah ekonomi dan banyak dimulai penelitian untuk mengembangkan tata kelola perusahaan, namun sebagian besar negara-negara Islam penelitian mengenai tata kelola dan pengembangan model tata kelola perusahaan minim dilakukan (Okike, 2007; Tsamenyi *et al*, 2007).

Isu ekonomi Islam dan sistem keuangan Islam telah dikembangkan negara-negara Islam sejak abad pertengahan namun pada empat dekade terakhir perkembangannya tidak signifikan mempengaruhi ekonomi global. Pengembangan ini disebabkan terutama oleh alasan-alasan berikut (Graiss and Pellegrini, 2006):

1. Peningkatan pendapatan yang berasal dari minyak karena kenaikan harga minyak dunia selama tahun 1970-an di banyak negara Arab
2. Keinginan masyarakat mayoritas Muslim untuk mengembangkan produk keuangan dan layanan keuangan yang sesuai dengan prinsip syariah.
3. Ketidakpuasan dengan ideologi liberalisme-kapitalisme dan komunisme

Berdasarkan pendapat Grais and Pellegrini (2006) dapat dikatakan bahwa prinsip-prinsip tata kelola yang baik sebenarnya bukanlah sesuatu yang baru bagi Islam, oleh karena itu, prinsip tata kelola memainkan peran penting untuk memenuhi tujuan perusahaan. Islam memperlakukan hak-hak pemegang saham dan pemangku kepentingan secara setara, mengajarkan bahwa pertanggungjawaban tidak hanya kepada pemangku kepentingan tetapi pertanggungjawaban yang hakiki adalah kepada Allah, konsep tata kelola dalam Islam mengajarkan adanya perlakuan yang setara antara pemegang saham mayoritas dan minoritas dengan menghormati kesejahteraan individu dan menyeimbangkan distribusi kekayaan kepada para pemangku kepentingan. Islam juga mendorong pengungkapan yang profesional, jujur dan transparan dalam setiap transaksi bisnis untuk memastikan bahwa perusahaan mematuhi hukum Islam. Tata kelola perusahaan Islam berfokus pada peran dan tanggung jawab anggota Dewan Pengawas Syariah sebagai dewan yang memiliki tugas untuk mengawasi operasional perusahaan dan memastikan bahwa seluruh kegiatan dalam perusahaan sejalan sesuai dengan prinsip-prinsip Islam (Htay dan Salman, 2013; Hasan, 2009).

Dewan Pengawas Syariah sebagai mekanisme internal di lembaga-lembaga Islam dan harus berkoordinasi dengan mekanisme internal lainnya seperti Dewan direksi, Dewan Komisaris serta audit internal bahwa kegiatan perusahaan sesuai dengan ajaran Islam. Tata kelola perusahaan Islam didorong oleh rasionalisme berbasis agama dan bukan hanya rasionalisme ekonomi. Selanjutnya model tata kelola perusahaan Islam memandang kesejahteraan sosial bagi para pemangku kepentingan sebagai tujuan utama perusahaan. Dewan Syariah bertindak untuk memastikan bahwa kegiatan korporasi mematuhi prinsip-prinsip Islam.

Sebagaimana dijelaskan di atas bahwa prinsip-prinsip tata kelola perusahaan bukanlah fenomena baru dalam Islam, dan tujuan

prinsip tata kelola perusahaan adalah terkait pengelolaan yang efisien dan efektif, pengungkapan laporan yang profesional dan stabilitas perusahaan jangka panjang. Namun, terdapat faktor utama yang dapat menghambat penerapan tata kelola perusahaan (Larbsh, 2015):

1. Model tata kelola perusahaan Islam berkaitan dengan transaksi keuangan yang harus mematuhi ajaran Islam, seperti mengharamkan bunga dan transaksi yang tidak pasti. Hal ini membutuhkan proses untuk mengadaptasikan dengan persyaratan akuntansi Islam. Misalnya, dalam Islam, laporan keuangan harus mengungkapkan sejauh mana kegiatan pembiayaan dan masalah-masalah lain yang sesuai dengan nilai-nilai Islam.
2. Meskipun Islam telah merumuskan kode etik yang komprehensif dan menanamkan dalam prinsip akuntabilitas, tanggung jawab, dan keadilan. Namun, negara-negara Islam memiliki catatan buruk dalam penyimpangan korupsi yang akan merusak setiap upaya untuk menerapkan sistem tata kelola perusahaan Islam. Negara-negara Islam harus memiliki sistem pendidikan yang seimbang dan menghasilkan kecerdasan secara spiritual melalui kolaborasi antara perusahaan dan lembaga pendidikan.

Aturan utama dalam aktivitas bisnis Islam adalah mengedepankan kejujuran dan transaksi yang adil, sehingga pelaku bisnis harus memiliki nilai-nilai moral, dan terbebas dari pasar monopolistik. Sistem ekonomi Islam memungkinkan orang untuk mencari nafkah di pasar tanpa adanya eksploitasi, dan menekankan kesejahteraan masyarakat atas hak individu (Lewis, 2001). Islam melarang adanya transaksi yang tidak pasti, seperti investasi spekulatif. Oleh karena itu, orang yang terlibat dalam bisnis harus adil, dan tidak boleh berbohong mengenai takaran dan ukuran. Hal ini difirmankan Surat Al-Mutaffin ayat 1:

*“Kecelakaan besarlah bagi orang-orang yang curang”* (QS -Mutaffifin ayat 1).

Azab besar bagi orang-orang yang curang dalam takaran dan timbangannya. Yaitu orang-orang yang bila mereka membeli dari manusia dengan takaran atau timbangan, mereka menakar dan menimbang secara penuh, Tetapi manakala mereka menimbang dan menakar untuk manusia, mereka mengurangi timbangan dan takaran. Bagaimana keadaan orang yang mencuri dan mengambil barang-barang yang ditakar dan ditimbang, serta mengurangi hak-hak manusia dia lebih patut diancam daripada orang-orang yang mengurangi takaran dan timbangan. Apakah orang-orang yang berbuat curang itu tidak yakin bahwa Allah akan membangkitkan mereka dan menghisab amal perbuatan mereka. Quran Surat Ar-Rahman ayat 9 difirmankan:

*“Dan tegakkanlah timbangan itu dengan adil dan janganlah kamu mengurangi neraca itu”* (QS Ar-Rahman ayat 9).

Nikmat yang lain bagi hamba yang Allah sebutkan yaitu bahwasanya Dia menciptakan langit ini dan meninggikannya tanpa tiang yang dapat dilihat, maka Allah jadikan sebagai atap bagi bumi dan juga kuasa-Nya di antara keduanya. Kemudian Allah mengabarkan bahwa Allah menciptakannya dengan adil dan memerintahkan dengan bermacam-macam urusan; Agar tidak saling melanggar batasan bagi yang lainnya, yang kemudian menjadikan sebuah kezaliman dan kesewenang-wenangan. Allah juga memerintahkan agar menimbang dengan keadilan, dan tidak mengurangi timbangan manusia jika menimbang untuk manusia.

Penerapan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan menjadi suatu keharusan bagi sebuah institusi. Hal ini lebih ditujukan kepada adanya tanggung jawab public (*public accountability*) berkaitan dengan kegiatan operasional yang diharapkan benar-benar mematuhi ketentuan-ketentuan yang telah digariskan dalam hukum positif. Di

samping itu juga berkaitan dengan kepatuhan perusahaan terhadap prinsip-prinsip syariah sebagaimana yang telah digariskan dalam Al-Quran, Hadis, dan Ijma' para ulama (Maradita, 2014). Pengoperasian perusahaan tidak terlepas dengan tuntutan pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governanace*) dan berdasarkan pada prinsip-prinsip syariah yang disebut sebagai *Islamic corporate governance*.

### **2.3 Perbandingan Tata kelola Perusahaan Konvensional dan Islam.**

Perkembangan dunia bisnis saat ini semakin kompleks dengan berbagai permasalahan yang terjadi, banyak perusahaan-perusahaan besar yang terpaksa menutup usaha atau mengalami kesulitan keuangan dengan berbagai alasan. Dengan melihat kondisi tersebut maka mendorong para pelaku bisnis untuk melakukan pengelolaan terhadap perusahaan dengan lebih baik lagi. Pengelolaan bisnis yang bisa menjamin terlaksananya komitmen-komitmen yang telah disepakati bersama tersebut dikenal dengan *Good Corporate Governance* (GCG). Teori yang mendasari *Good Corporate Governance* dikenal dengan Teori Keagenan dimana teori tersebut memandang bahwa manajemen perusahaan sebagai “agents” bagi para pemegang saham, akan bertindak dengan penuh kesadaran bagi kepentingannya sendiri, bukan sebagai pihak yang arif dan bijaksana serta adil terhadap pemegang saham. Dengan demikian dalam Teori Keagenan terjadilah tarik menarik kepentingan antara pemilik perusahaan dengan pihak manajemen, dimana pihak manajemen dapat melakukan pekerjaan berdasarkan kepentingan pribadi. Dengan demikian diduga pihak manajemen dapat melakukan kecurangan atau manipulasi yang semua bertujuan untuk menguntungkan kepentingan pribadi dan ujungnya akan dapat merugikan perusahaan.

Mengacu pada Teori Keagenan yang mengatur hubungan antara pemilik perusahaan dengan manajemen perusahaan yang

selanjutnya dikenal dengan *Good Corporate Governance* (GCG). Dalam teori keagenan terdapat lima prinsip dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance*, yaitu (1) keterbukaan (*transparency*); (2) Akuntabilitas (*accountability*); (3) Tanggung Jawab (*responsibility*); (4) Independensi (*independency*) dan (5) Keadilan (*fairness*). Beberapa pengertian atau definisi mengenai *Good Corporate Governance* antara lain: *Corporate Governance* sendiri pertama kali diperkenalkan oleh suatu komite yang bernama *Cadbury Commitee*, yang dibentuk sebagai suatu perwujudan keprihatinan terhadap akitivitas perusahaan-perusahaan di Inggris. *Cadbury Commitee* (1992) dalam laporannya yang dikenal sebagai *Cadburry Report* mendefinisikan tata kelola perusahaan sebagai berikut: "..... sistem dimana organisasi diarahkan dan dikontrol".

Definisi lain dari *Cadbury Commitee* memandang tata kelola perusahaan sebagai:

"seperangkat aturan yang merumuskan hubungan antara pemegang saham, manajer, kreditor, pemerintah, karyawan dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya baik internal maupun eksternal sehubungan dengan hak-hak dan tanggung jawab mereka".

Monks and Minow (2001) melihat tata kelola perusahaan sebagai berikut:

"istilah *corporate governance* mengacu kepada hubungan diantara tiga kelompok dalam menentukan arah dan kinerja perusahaan".

Selanjutnya *International Corporate Governance Network* yang mendorong *Organisation for Economic Coperation and Development* (OECD) mengeluarkan *Principles on Corporate Governance* dan mendefinisikan *Corporate Governance* sebagai sekumpulan hubungan antara pihak manajemen perusahaan, *board of director*, dan pihak lain yang mempunyai kepentingan dengan perusahaan. *Corporate*

*Governance* juga mensyaratkan adanya struktur, perangkat untuk mencapai tujuan, dan pengawasan atas kinerja.

*World Bank* merumuskan tata kelola perusahaan (*corporate governance*) sebagai hukum, peraturan dan kaidah-kaidah yang wajib dipenuhi yang dapat mendorong kinerja perusahaan secara efisien, menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi para pemegang saham maupun masyarakat sekitar secara keseluruhan. Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* telah menerbitkan pedoman pelaksanaan *Good Corporate Governance* (tata kelola perusahaan yang baik) untuk pelaku usaha di Indonesia, dan mendefinisikan *Corporate Governance* sebagai struktur, sistem, dan proses yang digunakan oleh organ perusahaan guna memberikan nilai tambah perusahaan yang berkesinambungan dalam jangka panjang bagi pemegang saham, dengan tetap memperhatikan *stakeholder* lainnya, berlandaskan peraturan dan norma yang berlaku.

Dalam perkembangannya teori keagenan dipandang belum lengkap karena hanya membahas dari dua pihak saja yaitu pihak pemilik perusahaan dan pihak manajemen dengan mengabaikan pihak-pihak lain yang juga memiliki kepentingan terhadap perusahaan. Dari sinilah muncul teori *Stakeholder* yang bertujuan untuk lebih melengkapi teori keagenan. Teori *stakeholder* memiliki prespektif yang lebih luas dari pada teori keagenan, dimana dalam teori *Stakeholder* mengatur hubungan antara perusahaan dengan seluruh pihak baik pihak yang mempengaruhi maupun pihak yang dipengaruhi oleh perusahaan, baik itu pihak internal maupun pihak eksternal perusahaan. Dalam perjalanan perkembangan teori-teori tersebut baik teori keagenan maupun teori *Stakeholder*, munculkan kritik dari para cendikia muslim yang memandang bahwa teori keagenan dan teori *Stakeholder* hanya memandang hubungan antara pihak –pihak yang disebut sebagai manusia dan lingkungan sekitarnya. Kedua teori tersebut dipandang telah mengabaikan hubungan yang mendasar dalam kehidupan yaitu hubungan dengan Tuhan (Allah).

Konsep Islam lebih ditekankan pada pengelolaan bisnis yang sehat dan berdasarkan prinsi-prinsip syariah yang sudah ditentukan dalam kitab suci Al-Qur'an. Definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa tata kelola perusahaan merupakan suatu sistem, dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan terutama ketiga kelompok dalam korporasi, yakni pemegang saham, dewan komisaris dan manajemen yang memiliki fungsi untuk mengarahkan dan mengendalikan korporasi dalam rangka pencapaian target kinerjanya. Kesimpulan tersebut menegaskan bahwa tujuan dari *Corporate Governance* adalah mewujudkan keadilan bagi seluruh *stakeholder* melalui penciptaan transparansi dan akuntabilitas yang lebih benar. Keadilan bagi *stakeholder* juga bisa diindikasikan dengan peningkatan nilai yang wajar atas penyertaan mereka. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Islamic Corporate Governance* (ICG) adalah sebuah pengembangan dari konsep *Corporate Governance* secara konvensional. Keadilan didalam Islam adalah salah satu nilai tauhid. Islam mengajarkan kepada umatnya untuk selalu bisa bersikap adil dalam setiap hal, baik masalah aqidah, syariah dan akhlak.

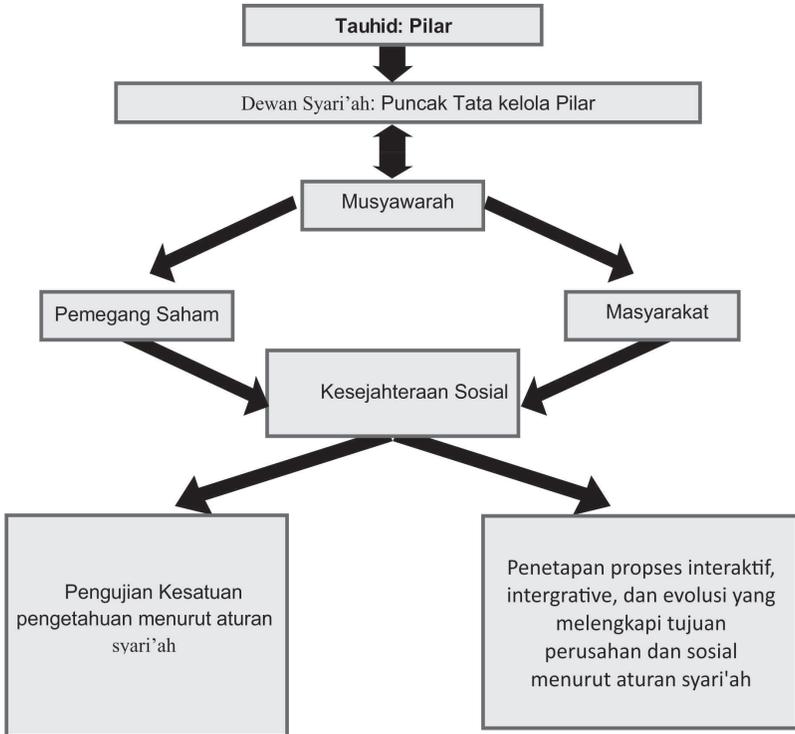
Hasan (2009) melihat adanya perbedaan antara *corporate governance* perspektif barat (Anglo Saxon dan Eropa) dan *corporate governance* perspektif Islam. Selanjutnya, ia melihat ada perbedaan pandangan yang sangat mendasar bahwa *corporate governance* dalam perspektif Islam berpangkal kepada tawhid, syari'ah, dan konsep syura. Lebih spesifik, Lewis (2005) menulis *Islamic Corporate Governance* dengan memfokuskan penelitian pada *stakeholder* yang berhubungan dengan perusahaan, sehingga ia melihat adanya perbedaan antara *corporate governance* dengan *Islamic Corporate Governance* yang terletak pada siapa *stakeholder* yang lebih luas. Perbedaan konsep tata kelola perusahaan syari'ah dan konvensional (barat) sangat berbeda dilihat dari perspektif gaya dan struktur tata kelola perusahaan. Dalam epistemologi (filosofi), Islam menolak rasionalias dan rasionalisme sebagai filosofi tata kelola perusahaan

syari'ah dan menggantikannya dengan tahuid. Pada Model Anglo-saxon bahwa nilai pemegang saham merupakan hal yang utama dan model eropa melindungi semua kepentingan dan hak-hak *stakeholder*, sedangkan dalam model syari'ah maqasid syari'ah adalah tujuan akhir. Sifat manajemen model islam di dasarkan padadua prinsip dasar. Pertama adalah musyawarah manajemen dan kedua adalah proses interaktif, terintegrasi, dan evolusi. Dewan syariah merupakan bagian tertinggi dala manajemen yang mempunyai wewenang untuk mengawasi kegiatan perusahaan secara keseluruhan agar sesuai dengan prinsip syari'ah.

Konsep tata kelola perusahaan dari perspektif Islam tidak banyak berbeda dengan definisi konvensional karena hal tersebut mengacu pada sebuah sistem yaitu perusahaan diarahkan dan dikendalikan agar memenuhi tujuan perusahaan dengan melindungi kepentingan dan hak semua *stakeholder*. Namun demikian, paradigm Islam memperlihatkan perbedaan karakteristik atau ciri-ciri dibandingkan dengan sistem konvensional ketika berkenaan dengan persoalan konsep pengambilan keputusan yang lebih luas dengan menggunakan dasar pemikiran sosial-ilmiah Islam yang didasarkan pada ketauhidan Allah.

Tata kelola perusahaan dalam Islam dan Barat berperan sangat penting dalam rangka memenuhi tujuan tertentu dan tujuan perusahaan. Sebenarnya Islam sudah lebih awal menambahkan nilai-nilainya dengan menegaskan unsur *maqashid* syariah yang tidak ditemukan dalam konsep Barat. Fungsi-fungsi tujuan menempatkan *maqashid* syariah sebagai tujuan akhir dari tata kelola Islam. Secara umum diketahui bahwa tujuan utama perusahaan adalah untuk memaksimalkan nilai kesejahteraan pemegang saham. Hal ini menandakan bahwa perusahaan dalam praktek masih menggunakan adopsi tata kelola model Anglo-Saxon. Konteks tata kelola perusahaan Islam terdapat beberapa studi yang telah dilakukan dan ditemukan model tata kelola perusahaan alternatif. Perusahaan Islam dapat mengadopsi model yang sama sekali

berbeda atau membuat versi modifikasi dari model *stakeholder-orientate* sebagai alternatif kerangka tata kelola perusahaan. Menurut Choudury dan Hoque (2004) menyebutkan model tata kelola berdasarkan prinsip konsultasi yang menegaskan bahwa semua *stakeholder* memiliki tujuan yang sama yaitu Tauhid. Sedangkan menurut Iqbal dan Mirakhor (2004) bahwa model tata kelola yang mengadopsi sistem nilai; *stakeholder* dengan beberapa modifikasi. Dalam konteks Islam, kepentingan *stakeholder* bukan hanya sekedar return atau memaksimalkan keuntungan namun mengedepankan kepentingan yang meliputi unsure etika, syariah, dan prinsip tauhid. Perbedaan mendasar dengan konsep barat mengenai sifat struktur kepemilikan dalam tata kelola perusahaan Islam para pemegang saham (*shareholder*) dan pemilik modal investasi sebagai pemilik yang sah, bukan hanya pemegang saham sendiri. Karakteristik tata kelola perusahaan secara islam adalah menggabungkan unsur tauhid, musyawarah, proses interaktif, intergrasi dan evolusi; aturan syari'ah atau hukum islam; memelihara tujuan pribadi tanpa mengabaikan kewajiban kesejahteraan sosial. Perusahaan Islam memiliki nilai tata kelola perusahaan yang berbeda dengan konsep tata kelola perusahaan barat. Choudhury dan Hoque (2004) membahas dasar epistemologi tauhid sebagai acuan pada model tata kelola perusahaan Islam. Sebagai dasar iman Islam adalah Tauhid, dasar kerangka tata kelola perusahaan dalam perspektif Islam dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber : Muhammad (2014)

**Gambar 2.2.** Konsep Tata Kelola Perusahaan Perspektif Islam

Gambar diatas menunjukkan bahwa pendekatan tata kelola perusahaan Islam didasarkan pada model epistemologi tauhid yang peran fungsional perusahaan nya bekerja melalui aturan syari'ah. Prinsip tauhid menuunkan konsep penting Khifalah dan keadilan atau keseimbangan sosial (*al-adl wal ihsan*). Prinsip keseimbangan sosial (*al-adl wal ihsan*) dalam konteks ekonomi memberikan konfigurasi terbaik pada kegiatan produksi, konsumsi, dan distribusi. Dalam konteks ini, kebutuhan semua anggota masyarakat merupakan prioritas pertama di atas individu. Para *stakeholder* sebagai khalifah Allah mempunyai tugas untuk menegakkan prinsip keadilan distributif melalui proses permusyawaratan. Chupra (1992)

menyebutkan bahwa praktik musyawarah adalah suatu kewajiban. Musyawarah memberikan seluas mungkin partisipasi *stakeholder* dalam urusan negara ataupun perusahaan baik secara langsung ataupun melakukan perwakilan. Menurut Muhammad (2014) terdapat dua lembaga utama yang terlibat dalam proses tata kelola perusahaan yaitu dewan syariah dan unsur dari kelompok-kelompok anggota musyawarah (semua *stakeholder*). Dalam menentukan cakupan syariah, lembaga dean syariah masuk kedalam struktur dan memainkan peran penting untuk memastikan bahwa semua kegiatan perusahaan sejalan dengan prinsip-prinsip syariah. Pemegang saham juga memiliki peranan dalam berpartisipasi aktif dan merupakan *stakeholder* yang sadar dalam proses pengambilan keputusan dan kerangka kebijakan dengan mempertimbangkan kepentingan semua stakeholder, bukan hanya sekedar memaksimalkan keuntungan bagi mereka sendiri. *Stakeholder* yang lain termasuk masyarakat juga seharusnya memainkan peran mereka untuk saling bekerja sama melindungi kepentingan secara keseluruhan dan untuk menstimulasi fungsi kesejahteraan sosial. Semua proses ini berpusat pada pemenuhan terhadap tujuan utama tata kelola perusahaan Islam yang melengkapi tujuan sosial melalui prinsip keadilan.

Pengelolaan perusahaan yang baik atau *Good Corporate Governance* (GCG) memiliki pengertian yang semakin lama semakin kompleks. Tata kelola yang benar dan baik telah dibuktikan mampu meningkatkan efisiensi dan performa perusahaan yang menerapkannya (Tapanjeh, 2009). Definisi pengelolaan perusahaan yang baik menurut (Tapanjeh, 2009) tergantung dari lingkup dan tujuan usaha, tatanan organisasi, unsur penyusun organisasi, serta performa akhir yang diharapkan. Tapanjeh (2009) merangkum perbedaan-perbedaan dari prinsip tata kelola perusahaan berbasis OECD dan prinsip-prinsip islam diringkaskan pada Tabel berikut:

**Tabel 2.1.** Perbandingan Tata Kelola Perusahaan Perspektif OECD dan Islam

TATA KELOLA PERUSAHAAN PRINSIP OECD	TATA KELOLA PERUSAHAAN PRINSIP ISLAM
<b>Kerangka Kerja Perusahaan Yang Efektif</b>	
<p>Mengembangkan transparansi dan efisiensi pasar mengacu pada perundangan dan pembagian tanggung jawab</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mengembangkan bisnis yang sesuai etika dan Syariah</li> <li>· Percaya terhadap untung dan rugi</li> <li>· Acuan inti pada keadilan dan kesejahteraan umat serta tanggung jawab spiritual</li> <li>· Tidak dilakukannya transaksi riba</li> </ul>
<b>Hak Dan Fungsi Pokok Dari Pemangku Kepentingan</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Hak-hak dasar pemangku kepentingan</li> <li>· Partisipasi di dalam pengambilan keputusan dan pertemuan-pertemuan umum</li> <li>· Struktur dan susunan pasar sebagai kontrol terhadap perusahaan</li> <li>· Hak kepemilikan pribadi dan institusi</li> <li>· Hubungan antar pemangku kepentingan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tuhan adalah Otoritas Tertinggi (Setiap keputusan tidak boleh bertentangan dengan aturan Ilahi)</li> <li>· Kepemilikan adalah bukti kepercayaan dari Tuhan</li> <li>· Masyarakat adalah pemangku kepentingan</li> <li>· Akuntabilitas tidak hanya kepada pemangku kepentingan tetapi juga kepada Tuhan, pemilik semesta alam</li> </ul>
<b>Perlakuan Ekuitas Dari Pemangku Kepentingan</b>	
<p>Proteksi terhadap minoritas dan pemangku kepentingan asing</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Adil, terbuka, seimbang</li> <li>· Distribusi ekuitas kemakmuran kepada semua pemangku kepentingan dan distribusi pada pihak-pihak yang kurang beruntung dalam wujud zakat dan sadaqah</li> <li>· Kesejahteraan sosial dan individual sebagai tanggung jawab aspek spiritual dan moral</li> <li>· Perasaan sama di hadapan Sang Pencipta</li> </ul>

<b>Peran Pemangku Kepentingan Dalam Tata Kelola</b>	
Menciptakan kemakmuran, pekerjaan, dan kesinambungan keuangan dan perusahaan yang kuat	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Akuntabilitas islami kepada kemenangan dan kesejahteraan bersama</li> <li>· Memperhatikan aspek Haram/Halal</li> <li>· Kesejahteraan sosial dan individual dari aspek spiritual dan materi</li> <li>· Memperhatikan umat</li> </ul>
<b>Pengungkapan Dan Transparansi</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Segala persoalan berkenaan dengan perusahaan</li> <li>· Situasi keuangan</li> <li>· Kinerja, kepemilikan, dan tata kelola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Akuntabilitas yang mengacu pada syariah</li> <li>· Tujuan sosial-ekonomi berkaitan dengan tujuan perusahaan, pemangku kepentingan, dan umat</li> <li>· Adil, sama, dan kejujuran dalam keterbukaan</li> <li>· Akuntabilitas dak keterbukaan yang lebih luas</li> </ul>
<b>Tanggung Jawab Dewan Pimpinan</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Haluan strategis</li> <li>· Pengawasan manajemen</li> <li>· Akuntabilitas kepada perusahaan dan pemangku kepentingan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Akuntabilitas tidak hanya kepada perusahaan, pemilik modal, dan pemangku kepentingan, tetapi juga kepada Tuhan</li> <li>· Haluan yang menyeluruh dan mempersatukan</li> <li>· Negosiasi and kooperatif</li> <li>· Konsultasi dan konsensus untuk mencari keputusan terbaik bersama pemangku kepentingan</li> </ul>

*Sumber : Tapanjeh (2009)*

Menurut Tapanjeh (2009), prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam perspektif Islam diwujudkan melalui kerangka syariah dalam pelaksanaan bisnis, keadilan, dan kesetaraan demi kemaslahatan serta berorientasi pada Allah SWT sebagai pemilik dan otoritas tunggal di dunia. Prinsip-prinsip *good corporate*

*governance* dalam Islam lebih cenderung ke *stakeholder oriented* daripada *shareholder oriented*. Jika selama ini pelaksanaan *Good Corporate Governance* selalu mengacu pada prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang bersumber dari nilai-nilai kapitalisme, maka perlu adanya rekonstruksi *Corporate Governance* tersebut agar sesuai diterapkan pada institusi syariah. Implementasi GCG menjadi sangat penting di lembaga keuangan dan perbankan syariah, sebab hal tersebut berkaitan dengan dimensi moral yang terdapat pada transaksi komersialnya. Tentu saja prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* konvensional yang sekarang menjadi acuan di Indonesia kurang tepat jika diterapkan di lembaga keuangan syariah. Lembaga keuangan syariah harus mengacu kepada prinsip-prinsip *Islamic Corporate Governance*. Terdapat beberapa poin yang terdapat di dalam *Good Corporate Governance* konvensional yang juga diadopsi oleh *Islamic Corporate Governance*, tetapi sebenarnya secara rinci ada perbedaan sangat mendasar antara keduanya. Perbedaan tersebut seperti terlihat pada tabel berikut (Hasan, 2012):

**Tabel 2.2.** Perbedaan GCG Konvensional dan *Islamic Corporate Governance*

<b>Aspects</b>	<b><i>Shareholder model</i></b>	<b><i>Stakeholders model</i></b>	<b><i>Islamic model</i></b>
<b>Filsafat</b>	Rasionalisme dan rasionalitas	Rasionalisme dan rasionalitas	Keimanan, aqidah, syariah, akhlaq
<b>Hak dan kepentingan</b>	Melindungi kepentingan pemegang saham	Menjamin hak komunitas sosial dan hubungannya dengan perusahaan	Melindungi hak dan kepentingan semua pemangku kepentingan berlandaskan syariah
<b>Tujuan</b>	Keuntungan pemegang saham	Kesejahteraan pemangku kepentingan	Maqashid Syariah

Peran pengelola	Dominasi pengelola	Mengawasi dominasi pemegang saham	Konsep khalifah dan musyawarah
<i>Management Board</i>	<i>One tier board</i> , tidak ada komite khusus etika	<i>Two tier board</i> , tidak ada komite khusus untuk etika	<i>Syariah board</i> dan institusi lain yang bertanggung jawab terhadap isu etika
<b>Bisnis</b>	Tidak ada batasan dalam bisnis	Tidak ada batasan dalam bisnis	Hanya aktivitas bisnis yang sesuai syariah yang diizinkan

*Sumber : Hasan (2012)*

Penjelasan tabel tersebut maka hal utama yang membedakan antara *Islamic Corporate Governance* dan *Conventional Corporate Governance* adalah bahwa dalam *Islamic Corporate Governance* semua kegiatan bisnis harus mengacu pada syariah Islam. Khususnya pada lembaga keuangan, larangan terhadap praktek riba, maysir, dan gharar menjadi isu utama dalam *corporate governance*. Perbedaan mendasar ini tentu akan membawa dampak didalam implementasinya. Selain Al Qur'an dan Hadits, Ijtihad juga memiliki peranan penting yang digunakan untuk menjelaskan peraturan-peraturan yang secara implisit diutarakan di dalam Al-Qur'an maupun AS-Sunnah.

## BAB III

### ***Stakeholder dan Shareholder Menurut Pandangan Islam***

Suatu organisasi atau perusahaan untuk dapat mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik perlu dukungan dari para *stakeholder* maupun organ perusahaan untuk memastikan organisasi atau perusahaan memahami konsep dasar tata kelola perusahaan serta dapat mengimplementasikan. Khususnya untuk organisasi berlandaskan nilai syariah perlu mengoptimalkan peran dewan syariah. Para *stakeholder* lainnya, seperti nasabah dan pelanggan memiliki tugas memenuhi semua kewajiban kontrak mereka. Selain itu, negara sebagai salah satu *stakeholder* menjadi lembaga eksternal yang menciptakan kerangka regulasi dan berkewajiban menjamin terlaksananya kontrak dari kasus pelanggaran oleh pihak manapun. Dengan demikian definisi *stakeholder* bukan hanya tertuju kepada para pemegang saham atau kepada mereka yang berpartisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan tetapi termasuk juga *stakeholder* non investor atau non pemilik yaitu pihak yang berpartisipasi langsung atau tidak langsung dalam perusahaan.

Berikut uraian singkat mengenai peran *stakeholder* untuk memastikan konsep tata kelola perusahaan dapat berjalan secara optimal:

1. Dewan syari'ah mempunyai peran penting dalam memberikan nasehat dan mengawasi operasi perusahaan untuk memastikan kegiatan tersebut sesuai dengan prinsip-prinsip syari'ah.

2. Dewan Direksi bertugas atas nama pemegang saham memiliki tugas memantau dan mengawasi kegiatan bisnis secara keseluruhan.
3. Pemegang saham (*Shareholder*) memiliki kewajiban menyediakan modal usaha.
4. Manajer mempunyai tugas mengelola perusahaan sebagai wujud pemberian kepercayaan dari seluruh *stakeholder*, bukan hanya dari para pemegang saham.
5. Karyawan mempunyai peran berkewajiban menjalankan tugas sesuai deskripsi jabatan masing-masing.
6. Para *stakeholder* lainnya seperti (nasabah, pelanggan, dan negara) memiliki tugas memenuhi kewajiban kontrak mereka dan berkewajiban menjamin terlaksananya kontrak dari kasus pelanggaran oleh pihak mana pun.

### **3.1 Stakeholder Menurut Pandangan Islam**

Berdasarkan Pedoman Umum *Good Corporate Governance* (2006), pemangku kepentingan atau *stakeholder* adalah mereka yang memiliki kepentingan terhadap perusahaan dan mereka yang terpengaruh secara langsung oleh keputusan strategis dan operasional perusahaan, antara lain terdiri dari karyawan, mitra bisnis, dan masyarakat terutama sekitar tempat usaha perusahaan. Antara perusahaan dengan pemangku kepentingan harus terjalin hubungan yang sesuai dengan asas keadilan dan kesetaraan (*fairness*) berdasarkan ketentuan yang berlaku bagi masing-masing pihak. Agar hubungan antara perusahaan dengan pemangku kepentingan berjalan dengan baik, perlu diperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Perusahaan menjamin tidak terjadinya diskriminasi berdasarkan suku, agama, ras, golongan, dan jenis kelamin serta terciptanya perlakuan yang adil dan jujur dalam mendorong perkembangan karyawan sesuai dengan

- potensi, kemampuan, pengalaman dan keterampilan masing-masing.
2. Perusahaan dan mitra bisnis harus bekerja sama untuk kepentingan kedua belah pihak atas dasar prinsip saling menguntungkan.
  3. Perusahaan harus memperhatikan kepentingan umum, terutama masyarakat sekitar perusahaan, serta pengguna produk dan jasa perusahaan.

*Stakeholder* dalam Islam adalah berbagai pihak yang memiliki hak dengan resiko akibat dari tindakan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak (Iqbal dan Mirakhor, 2003; 2004; Iqbal dan Molyneux, 2005). Sehingga *stakeholder* bukan hanya mereka yang hubungannya terkait secara eksplisit tertera dalam kontrak ataupun transaksi, tetapi juga mereka yang secara implisit sebenarnya memiliki keterkaitan dengan aktivitas perusahaan. Selanjutnya, Islam mewajibkan setiap perusahaan untuk menghormati *unwritten codes of conduct* bagi siapa saja *stakeholder* yang mungkin memiliki keterkaitan dengan aktivitas perusahaan.

Pada hakikatnya, kontrak secara implisit inilah yang menjadi inti dari Syariah islam. Ketika manusia ditunjuk menjadi khalifah di muka bumi, maka secara otomatis setiap manusia itu sendiri memiliki kontrak yang implisit dengan Tuhannya pada setiap aktivitas yang dilakukan. Terdapat kewajiban dan tanggungjawab yang dipikul oleh setiap manusia untuk mewujudkan ketaatanNya kepada Tuhan. Kegagalan dalam pencapaiannya berarti ia telah berkhianat dan akan merasakan konsekuensinya di dunia dan akhirat. Ketika masyarakat bergerak secara jamaah (bersama) maka segala macam konflik dapat diminimalisir karena semua bersatu dalam satu kesatuan. Sehingga, masyarakat tidak lagi saling berebut dan berkompetisi secara tidak sehat, melainkan saling bekerja sama dan bergotong royong, sebagaimana firman-Nya “*Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang*

*teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh*” (QS Ash Shaff ayat 4). Juga dalam sebuah Hadits diriwayatkan bahwa salah seorang sahabat Nabi melewati sebuah jurang dimana terdapat mata air tawar. Dia menyukai jurang itu dan berkata, “Aku ingin mengisolasi diri dari orang lain untuk menyembah Allah! Aku tidak akan melakukannya sebelum meminta izin dari Rasulullah (SAW).” *Orang itu mengungkapkan keinginannya kepada Nabi, dan Nabi berkata, “Jangan lakukan itu. Berjuang di jalan Allah adalah lebih baik daripada (banyak diam) berdoa di rumah selama tujuh puluh tahun”* (HR Tirmidzi dan Al-Hakim).

Oleh karena itu segala tindakan manusia dalam kesehariannya sangat dipengaruhi oleh hubungannya dengan Tuhan, yang terinspirasi dari nilai-nilai kejujuran, kebijaksanaan, keadilan, penghormatan terhadap hukum, kebaikan, kesabaran, toleransi, dan moralitas, serta bukan dari kecurangan, kesombongan, berorientasi pada status kedudukan, pamer, ketidakpatuhan, iri, cemburu, ataupun menikam dari belakang (berkhianat). Sehingga, tata kelola yang “baik” adalah lebih berarti bila dibandingkan dengan pencapaian finansial semata. Namun, bukan berarti Islam anti terhadap *profit-making business*. Suatu perusahaan boleh saja memiliki keinginan untuk meningkatkan kesejahteraan atau tetap pada upaya memaksimalkan kekayaan para pemegang saham, asalkan dalam prosesnya, setiap aktivitas yang dilakukan tidak menciptakan masalah atau penyalahgunaan apapun terhadap lingkungan di sekitarnya. Karena pada kenyataannya, teori ekonomi neoklasikal dengan doktrin *self-interest* nya mengungkapkan hal yang sebaliknya, yaitu menghalalkan segala cara untuk mencapai tujuan pribadi tanpa melihat dampak lingkungan di sekitarnya.

Chapra dan Ahmed, (2002) dalam penelitian mereka tentang tata kelola perusahaan *Islamic Financial Institutions* menekankan pada gagasan untuk secara adil melindungi hak-hak semua pemangku kepentingan terlepas dari apakah mereka memiliki saham

atau tidak. Hal ini tampaknya mendukung model yang diusulkan oleh Iqbal dan Mirakhor, di mana mereka melihat bahwa model tata kelola perusahaan dalam sistem ekonomi Islam adalah model yang berpusat pada pemangku kepentingan di mana gaya dan struktur tata kelola melindungi kepentingan dan hak semua pemangku kepentingan daripada para pemegang saham (Iqbal dan Mirakhor, 2004). Argumen utama mereka didasarkan pada dua konsep dasar hukum Islam yaitu prinsip hak milik dan komitmen terhadap perjanjian kontrak eksplisit dan implisit yang mengatur perilaku ekonomi dan sosial individu, masyarakat dan negara. Kedua prinsip ini memberikan justifikasi kuat untuk gagasan mengklasifikasikan tata kelola perusahaan Islam sebagai model yang berorientasi pada pemangku kepentingan. Selain itu, Nienhaus (2003) menyatakan bahwa tata kelola perusahaan Islam harus didasarkan pada nilai dan mempromosikan prinsip keadilan berkenaan dengan semua pemangku kepentingan.

Setelah menganalisis pendekatan model berbasis pemangku kepentingan, penting untuk menyoroti beberapa masalah tentang argumen yang dikemukakan oleh Iqbal dan Mirakhor (2004). Chapra, dalam tinjauan kritisnya pada argumen Iqbal berkomentar bahwa sementara sebagian besar argumen secara positif mendukung model pemangku kepentingan dan mengakui hak-hak pemangku kepentingan, mereka tidak menunjukkan bagaimana cara memastikan bahwa hak-hak ini dilindungi. Argumen bahwa kepatuhan terhadap aturan perilaku menjamin internalisasi hak-hak pemangku kepentingan tampaknya sulit untuk diwujudkan. Chapra berpendapat bahwa norma-norma Islam telah diinternalisasi dalam masyarakat Muslim dalam periode klasik masyarakat Islam dan itu tidak berfungsi dalam masyarakat saat ini (Chapra, 2007). Dalam aspek ini, ia memandang bahwa terdapat faktor-faktor lain yang diperlukan untuk internalisasi hak-hak pemangku kepentingan seperti berfungsi dengan baik pasar yang kompetitif dan kerangka hukum yang tepat untuk melindungi para pemangku kepentingan.

Argumen lain yang dapat diperdebatkan mengacu pada tugas merancang sistem tata kelola perusahaan untuk semata-mata hak prerogatif pemerintah Islam. Tugas pemerintah Islam untuk mengatur peraturan dan perundang-undangan untuk menentukan struktur tata kelola perusahaan yang tepat. Argumen ini menimbulkan beberapa masalah seperti definisi yang tepat dari pemerintahan Islam dan bagaimana merancang struktur tata kelola perusahaan Islam di negara-negara di mana kaum Muslim adalah minoritas.

Argumen keseluruhan dari memberikan landasan teoritis dari model pemangku kepentingan tata kelola perusahaan dalam sistem ekonomi Islam mencoba untuk menetapkan bahwa tujuan perusahaan adalah untuk memaksimalkan kesejahteraan semua pemangku kepentingan dan bukan pemegang saham saja. Namun diamati bahwa tujuan utama dari banyak perusahaan termasuk yang disebut perusahaan Islam adalah untuk memaksimalkan nilai kekayaan pemegang saham. Ini menyiratkan bahwa dalam praktik yang sebenarnya, banyak perusahaan Islam mengadopsi model pemegang saham dari tata kelola perusahaan daripada model pemangku kepentingan. Oleh karena itu, masalah sebelum para peneliti dan cendekiawan adalah untuk mengemukakan tidak hanya dasar-dasar teoritis tata kelola perusahaan Islam tetapi juga untuk mendukungnya dengan bukti empiris dan studi kasus yang sesuai mengenai praktik tata kelola perusahaan yang sebenarnya dan kemungkinan terjadinya transformasi.

### **3.1.1 Karyawan, Mitra Bisnis, dan Masyarakat serta Pengguna Produk dan Jasa**

Tata kelola perusahaan Islam yang didasarkan pada model yang berorientasi pada pemangku kepentingan mendiskusikan mengenai dua konsep dasar prinsip-prinsip syariah tentang hak milik dan kerangka kerja suatu kontrak. Tata kelola perusahaan mana pun dalam Islam diatur oleh Syariah di mana semua pemangku kepentingan termasuk pemegang saham, manajemen, pemangku kepentingan

lainnya seperti karyawan, pemasok, kreditur, dan masyarakat. Dewan Syariah memainkan peran utama untuk menasehati dan mengawasi operasional perusahaan agar memastikan bahwa perusahaan mematuhi prinsip-prinsip Syariah. Dewan direksi yang bertindak atas nama pemegang saham memiliki tugas untuk memantau dan mengawasi keseluruhan kegiatan bisnis dan para manajer memiliki kewajiban fidusia untuk mengelola perusahaan sebagai kepercayaan bagi semua pemangku kepentingan dan bukan untuk pemegang saham saja. *Stakeholder* lain seperti karyawan, kreditur, pelanggan memiliki kewajiban untuk melakukan semua kewajiban kontraktual mereka. Selain itu, peran negara atau pemerintah sebagai pemangku kepentingan akan menjadi lembaga eksternal untuk menyediakan kerangka kerja regulasi dan penegakannya.

Perusahaan harus menggunakan kemampuan bekerja dan kriteria yang terkait dengan sifat pekerjaan secara taat asas dalam mengambil keputusan mengenai penerimaan karyawan. Menetapkan kebijakan mengenai penetapan besarnya gaji, keikutsertaan dalam pelatihan, penetapan jenjang karir dan penentuan persyaratan kerja lainnya harus dilakukan secara obyektif, tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, jenis kelamin, dan kondisi fisik seseorang, atau keadaan khusus lainnya yang dilindungi oleh peraturan perundang-undangan. Perusahaan juga harus memiliki peraturan tertulis yang mengatur dengan jelas pola rekrutmen serta hak dan kewajiban karyawan. Diperlukan juga upaya perusahaan untuk menjamin terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, termasuk kesehatan dan keselamatan kerja agar setiap karyawan dapat bekerja secara kreatif dan produktif.

Perusahaan harus memastikan tersedianya informasi yang perlu diketahui oleh karyawan melalui sistem komunikasi yang berjalan baik dan tepat waktu serta harus memastikan agar karyawan tidak menggunakan nama, fasilitas, atau hubungan baik perusahaan dengan pihak eksternal untuk kepentingan pribadi. Untuk itu perusahaan

harus mempunyai sistem yang dapat menjaga agar setiap karyawan menjunjung tinggi standar etika dan nilai-nilai perusahaan serta mematuhi kebijakan, peraturan dan prosedur internal yang berlaku. Karyawan serta serikat pekerja yang ada di perusahaan berhak untuk menyampaikan pendapat dan usul mengenai lingkungan kerja dan kesejahteraan karyawan. Karyawan berhak melaporkan pelanggaran atas etika bisnis dan pedoman perilaku, serta peraturan perundang-undangan yang terkait dengan perusahaan.

Sedangkan mitra bisnis adalah pemasok, distributor, kreditur, debitur, dan pihak lainnya yang melakukan transaksi usaha dengan perusahaan. Perusahaan harus memiliki peraturan yang dapat menjamin dilaksanakannya hak dan kewajiban mitra bisnis sesuai dengan perjanjian dan peraturan perundang-undangan. Mitra bisnis berhak memperoleh informasi yang relevan sesuai hubungan bisnis dengan perusahaan sehingga masing-masing pihak dapat membuat keputusan atas dasar pertimbangan yang adil dan wajar, kecuali dipersyaratkan lain oleh peraturan perundang-undangan, perusahaan dan mitra bisnis berkewajiban untuk merahasiakan informasi dan melindungi kepentingan masing-masing pihak.

Perusahaan harus memiliki peraturan yang dapat menjamin terjaganya keselarasan hubungan antara perusahaan dengan masyarakat sekitar, termasuk penerapan program kemitraan dan bina lingkungan. Perusahaan bertanggungjawab atas kualitas produk dan jasa yang dihasilkan serta dampak negatif terhadap dan keselamatan pengguna. Perusahaan bertanggungjawab atas dampak negatif yang ditimbulkan oleh kegiatan usaha perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan dimana perusahaan beroperasi. Oleh karena itu, perusahaan harus menyampaikan informasi kepada masyarakat yang dapat terkena dampak kegiatan perusahaan.

Model penerapan terhadap *Good Corporate Governance* dengan model *Anglo Saxon* dengan pendekatan *shareholder* merupakan model yang banyak dipakai diberbagai negara/ perusahaan. Sehingga

bisa dikatakan sangat dominan untuk digunakan, tetapi dominasi *Anglo Saxon* pada masa terakhir ini mendapat sorotan tajam, terutama setelah terjadinya skandal akuntansi yang melibatkan perusahaan raksasa seperti Enron, Worldcom, dan Global Crossing. Dimana telah terjadi suatu kecurangan dalam perusahaan berupa penyalahgunaan wewenang manajerial dan *social irresponsibility* (Friedman dan Miles, 2006). Kejadian seperti ini menjadi pemicu agar kerangka *Good Corporate Governance* yang telah berjalan untuk meningkatkan transparansi, verifikasi, dan akuntabilitas yang satunya melahirkan *The US Sarbanes-Oxley-Act*. Implikasi dari kejadian-kejadian diatas tersebut memperkuat kebutuhan global terhadap *corporate governance* yang efisien dan efektif. Perdebatan banyak terjadi mengenai model *Corporate Governance* apa yang sebaiknya dijalankan. Beberapa mengusulkan agar memakai filosofi *Stakeholder*. Model filosofi *Stakeholder* ini digunakan di dalam model *Continental European* (diwakili Jerman dan Perancis). Tetapi model *Corporate Governance Continental European* ini juga bukan tidak pernah mengalami masalah. Jatuhnya perusahaan Parmalat juga disebabkan oleh skandal keuangan terbesar yang disebabkan kurangnya transparansi dalam pelaporan. Banyak perusahaan-perusahaan di Eropa seperti juga Parmalat yang masih dikendalikan keluarga melalui rantai *holding corporation*.

### 3.1.2 Konflik Kepentingan Menurut Pandangan Islam

Hubungan agensi seperti yang dikemukakan oleh Jensen dan Meckling (1976) sering diterapkan dalam penelitian bidang ekonomi, keuangan, sosial dan politik. Penelitian tersebut menggunakan teori manajer untuk menganalisis perbedaan tujuan antara pihak yang melakukan kontrak kerjasama (antara pemilik dan manajer). Pihak manajer sebagai manajer mempunyai lebih banyak informasi tentang kemampuan dan risiko perusahaan, sedangkan pihak pemegang saham (pemilik) hanya mengetahui sedikit konflik yang terjadi di dalam perusahaan. Manajer mempunyai informasi tentang tatacara

bagaimana mengelola perusahaan. Sedangkan pemegang saham sebagai individu atau institusi memiliki sebagian kecil informasi tentang keadaan perusahaan secara keseluruhan sehingga tidak memahami keputusan yang dibuat oleh pihak manajer. Di samping itu, pemegang saham juga tidak begitu berminat untuk mengetahui cara bagaimana perusahaan itu dijalankan.

Perbedaan informasi dan perbedaan kepentingan antara pemilik dan manajer ini mendorong manajer bertindak untuk kepentingan pribadi dan merugikan pemilik. Oleh karena itu, kontrak kerja perlu dibuat dalam hubungan agensi antara pemilik dan manajer untuk mengurangi konflik manajer yang mungkin terjadi. Dengan demikian, fokus teori manajer adalah dalam menetapkan kontrak yang paling efisien untuk hubungan antara pemilik dan manajer untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi yang diinginkan. Selain itu, munculnya perbedaan informasi dan konflik kepentingan antara pihak pemilik dan manajer menyebabkan terjadinya ketidakefisienan dalam proses pembuatan keputusan (Miguel *et al.*, 2005). Secara realitasnya, informasi tidak simetri dan perbedaan kepentingan ini menimbulkan fenomena pemilihan yang keliru (*adverse selection*) dan bahaya moral (*moral hazard*) dalam sistem keuangan.

*Adverse selection* merupakan keputusan salah memilih karena adanya informasi tidak simetri sebelum suatu kegiatan bisnis terjadi (Akerlof, 1970). Informasi tidak simetri menyebabkan salah pilih karena terdapat informasi yang tersembunyi (*hidden information*) apabila suatu kontrak kerja sama akan dijalankan. Misalnya, apabila suatu perusahaan mempunyai potensi risiko yang tinggi terhadap kredit yang diminta dari sebuah bank, perusahaan akan berusaha dengan segala upaya agar memperoleh pinjaman yang diinginkan. Pihak bank mungkin memilih perusahaan tersebut sebagai penerima pinjaman yang ternyata menghasilkan *return* yang tidak diinginkan.

Bahaya moral mengacu pada kesan etika dari tindakan manajer dalam memaksimalkan kegunaan (utilitas) kepemilikan pemegang

saham yang menyebabkan kerusakan (kerugian) yang lain. Perilaku *moral hazard* terjadi setelah terjadinya kegiatan bisnis sebagai akibat dari tindakan tersembunyi (*hidden action*). Misalnya dalam konflik peminjaman, kreditur berhadapan dengan risiko terhadap uang yang dipinjamkan tidak dibayar kembali oleh peminjam. Sedangkan peminjam mempunyai insentif untuk menggunakan dana pinjaman tersebut untuk melakukan proyek atau aktivitas yang tidak disukai oleh kreditur karena mempunyai risiko tinggi yang menyebabkan peminjam bangkrut sehingga kemungkinan besar dapat tidak membayar kembali pinjamannya.

Pengelolaan perusahaan yang semakin dipisahkan dari kepemilikan perusahaan merupakan salah satu ciri perekonomian modern, hal ini sesuai dengan *agency theory* yang menginginkan pemilik perusahaan menyerahkan pengelolaan perusahaan kepada tenaga profesional (*agent*) yang lebih mengerti dalam menjalankan bisnis. Tujuan dipisahkannya pengelolaan dan kepemilikan perusahaan yaitu agar pemilik memperoleh keuntungan maksimal dengan biaya yang efisien. Teori keagenan menjelaskan jika antara pihak *principal* (pemilik) dan *agent* (manajer) memiliki kepentingan yang berbeda sehingga muncul konflik yang dinamakan konflik keagenan (*agency problem*).

Fama dan Jensen (1983) menyatakan bahwa *agency problem* disebabkan oleh adanya sistem pengambilan keputusan yang terpisah antara manajemen dan pihak pengawas. Fuerst dan Sok-Hyon (2000) menyatakan bahwa berbagai penelitian, diantaranya penelitian Jensen dan Meckling (1976) serta Shleifer dan Vishny (1997), menunjukkan bahwa pemisahan kepemilikan dan pengelolaan perusahaan membawa kepada kondisi dimana manajer akan menghambur-hamburkan kekayaan pemilik perusahaan. Pemisahan fungsi antara pemilik dan manajemen ini memiliki dampak negatif yang lain yaitu keleluasaan manajemen perusahaan untuk mengoptimalkan laba, hal ini akan mengarah pada proses

mengutamakan kepentingan manajemen sendiri dengan biaya yang harus ditanggung oleh pemilik perusahaan.

Beberapa studi menunjukkan bahwa terdapat dua potensial *agency problem* yang berkaitan dengan kepemilikan, yaitu *agency problem* antara manajemen dan pemegang saham (Jensen dan Meckling, 1976) dan *agency problem* antara pemegang saham mayoritas dan minoritas (Shleifer dan Vishny, 1997). *Agency problem* yang pertama terjadi jika kepemilikan tersebar di tangan banyak pemegang saham sehingga tidak satu pihak pun yang dapat atau yang mau mengontrol manajemen, sehingga hanya ada pihak manajemen yang relatif tanpa adanya kontrol untuk menjalankan perusahaan. *Agency problem* tersebut menyebabkan perusahaan bisa dijalankan sesuai dengan keinginan manajemen sendiri, sedangkan *agency problem* yang kedua akan terjadi jika terdapat seorang pemegang saham mayoritas dan beberapa pemegang saham lain yang kepemilikannya minoritas hal ini menyebabkan pemegang saham mayoritas memiliki kendali absolut sehingga dapat melakukan tindakan yang menguntungkan pemegang saham mayoritas tetapi merugikan pemegang saham minoritas (Feliana, 2007).

### 3.2 *Shareholder* Menurut Pandangan Islam

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

1. Pemegang saham harus menyadari bahwa dalam melaksanakan hak dan tanggung jawabnya harus memperhatikan juga kelangsungan hidup perusahaan.
2. Perusahaan harus menjamin dapat terpenuhinya hak dan tanggung jawab pemegang saham atas dasar asas kewajaran dan kesetaraan (*fairness*) sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan anggaran dasar perusahaan.

Menurut Anand (2008), sebagai pemilik sah perusahaan, pemegang saham berhak untuk mengamankan investasi mereka dengan berpartisipasi dalam aktivitas perusahaan, meskipun keterlibatan mereka tidak terbatas. Pemegang saham tidak terlibat dalam operasional perusahaan, kecuali melalui pemilihan dewan direksi dan pemungutan suara. Selain itu, mereka yang memiliki saham, meskipun secara teknis mereka telah membeli sebagian dari aset perusahaan, tidak memiliki akses pada aset tersebut. Sebaliknya, nilai riil dari saham terbatas pada pembayaran dividen, penjualan kembali saham, dan divisi nilai aset potensial pada saat terjadi pembubaran perusahaan pada saat mengalami kesulitan keuangan. Mengingat adanya kendali yang minimal yang dimiliki pemegang saham atas perusahaan, penting bahwa mereka diberikan kesempatan yang memadai untuk mengamankan investasi mereka. Hak-hak pemegang saham termasuk informasi yang tepat, anggota dewan pengawas yang berhak, dan hak untuk mengajukan dan memberikan suara. Pemegang Saham berharap bahwa mereka akan menerima informasi yang akurat dan representatif mengenai kebijakan perusahaan dan khususnya situasi keuangannya. Komunikasi ini ditawarkan kepada pemegang saham melalui rapat pemegang saham tahunan serta melalui laporan yang dirilis sesuai jadwal tahunan dan triwulanan.

Kepemilikan dalam Islam dipersepsikan sebagai amanah (*trust*) dimana sebagian dari kepemilikan yang diamanahkan terdapat hak orang lain dan manusia diwajibkan untuk membagi kepemilikannya dengan orang lain dalam bentuk zakat sesuai dengan aturan syariah (*rahmatan lil'alam*). Berbeda dengan konsep kepemilikan dalam ekonomi kapitalis yang bersifat *full ownership* yang telah secara umum diterima. Dengan demikian dari perbedaan yang ada ini dapat ditarik suatu benang merah, bahwa sebenarnya GCG syariah sebenarnya dapat diterapkan di perusahaan-perusahaan di Indonesia menggantikan GCG konvensional yang telah ada dengan syarat bahwa ketiga perbedaan dalam tujuan, tanggung Jawab, dan

kepemilikan ini dapat ditiadakan, dalam arti bahwa semua ajaran dan aturan dalam syari'ah yang dapat dipatuhi dengan baik dan benar (*Sharia Compliance*). Tentunya ini merupakan jalan yang tidak mudah untuk dijalani dan dicapai karena dalam proses penerapannya membutuhkan adanya penyesuaian-penyesuaian dan terobosan baru. Solusi dari penyelesaian masalah ini sesuai dengan hasil penelitian dari Yaya (2007) yang telah melakukan analisis terhadap *Anglo Saxon Corporate Governance* berdasarkan perpektif Islami. Dalam analisis tersebut Yaya (2007) mengungkapkan bahwa sebagian nilai-nilai yang dikandung *Anglo Saxon model Corporate Governance* berbeda dengan nilai-nilai yang terkandung dalam ajaran Islam. Sehingga dalam penelitiannya terdapat kesimpulan yang menyebutkan bahwa karena terdapat perbedaan nilai-nilai yang dikandung dalam ajaran Islam ini memungkinkan institusi yang berbasis syariah memiliki aturan-aturan dan *corporate governance* tersendiri.

Konsep amanah (*trust*) merupakan konsep yang mempunyai makna bagaimana manusia harus bertanggungjawab atas tugas kekhalifahan atas sumberdaya yang dipercayakan kepadanya. Konsep islam mempersepsikan kepemilikan sebagai amanah (*trust*). Sebagian dari kepemilikan yang diamanahkan terdapat hak orang lain dan manusia diwajibkan untuk membagi kepemilikan dengan orang lain dalam bentuk Zakat sesuai dengan aturan syariah (Al Baqarah ayat 267; Al Hadiid ayat 7; An Nuur ayat 33).

Konsep berikutnya yang dapat diambil dari konsep *corporate governance* Islami adalah konsep *Rahmatan Lil'alamiin*. Konsep ini menjadi dasar dalam penetapan tujuan perusahaan. Secara filosofis tujuan perusahaan adalah sebagaimana yang tertuang dalam Al Quran Surat Al Anbiya ayat 107 yaitu yang menjadi *Rahmatan Lil'alamiin* yang pada hakekatnya adalah menciptakan dan mendistribusikan kesejahteraan bagi seluruh alam semesta. Dengan konsep ini maka kesejahteraan yang dihasilkan dibagikan kepada yang berhak yang disebut *stakeholder* tetapi dengan pengertian yang lebih luas. Berbeda dengan model *Anglo Saxon* maupun model

*Continental European* menekankan pada pemisahan kepemilikan antara Pemilik (*Principal*) dengan Pemegang saham (*Shareholder*). Orientasi dari model ini adalah banyak mengarah pada peningkatan terhadap kesejahteraan pemegang saham, dimana pemegang saham dianggap merupakan pemilik tidak langsung (*Indirect Owners*), oleh karena itu aktivitas dan strategi apapun yang dijalankan oleh perusahaan bermuara pada *maximizing shareholder value*.

### 3.2.1 Hak dan Tanggungjawab Pemegang Saham

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

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

- (i) setiap pemegang saham berhak mengeluarkan suara sesuai dengan jenis, klasifikasi dan jumlah saham yang dimiliki; dan
- (ii) setiap pemegang saham berhak untuk diperlakukan setara berdasarkan jenis dan klasifikasi saham yang dimilikinya.

Pemegang saham harus menyadari tanggung jawabnya sebagai pemilik modal dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan dan anggaran dasar perusahaan. Tanggung jawab pemegang saham tersebut pada dasarnya meliputi:

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

secara jelas.

Menurut Solomon dan Solomon (2004), *Good Corporate Governance* didefinisikan sebagai hubungan antara perusahaan dengan pemegang saham yang didasarkan atas argumen *Agency Theory*. Pandangan Solomon dan Solomon ini senada dengan pandangan Schmidt (1997). Menurut Schmidt GCG berhubungan dengan apa yang disebut sebagai "*The finance Model*", yang mana perusahaan publik merupakan perusahaan yang kekayaannya dimiliki oleh *shareholder* yang merupakan pemilik perusahaan. Dalam hal ini problem GCG muncul karena pemilik tidak dapat mengobservasi tindakan manajerial, apakah perilaku pihak manajerial sudah selaras atau berpihak kepada kepentingan *shareholder* atau tidak. Sehingga suatu mekanisme sangat diperlukan untuk memastikan bahwa manajer bertindak sesuai dengan kepentingan *shareholder*. Pandangan Schmidt karena tidak selalu bahwa suatu perusahaan yang mengutamakan kesejahteraan dari *shareholder* saja dapat bertahan hidup lebih lama. Dimana terdapat orientasi yang lebih pluralis diperkenalkan sebagai alternatif selain dari *shareholder*, yaitu *stakeholder orientation*. Dalam literatur-literatur mengenai *shareholder* banyak memfokuskan pada perspektif yang berbeda. Dalam teori agensi, perusahaan dipandang dalam kaitannya dengan hubungan antara *shareholder* sebagai prinsipal dan manajemen sebagai pihak agen serta terdapat upaya-upaya untuk memaksimalkan nilai *shareholder* maka bila dipandang dari perspektif *stakeholder*, perusahaan dinilai dalam pengertian hubungan yang lebih luas antara semua *stakeholder* dengan kepentingan perusahaan.

### 3.2.2 Tanggungjawab Perusahaan terhadap Hak dan Kewajiban Pemegang Saham

Perusahaan harus melindungi hak pemegang saham sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan anggaran dasar perusahaan serta harus menyelenggarakan daftar pemegang saham secara tertib sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan

anggaran dasar. Perusahaan harus menyediakan informasi mengenai perusahaan secara tepat waktu, benar dan teratur bagi pemegang saham, kecuali hal-hal yang bersifat rahasia dan tidak boleh memihak pada pemegang saham tertentu dengan memberikan informasi yang tidak diungkapkan kepada pemegang saham lainnya. Informasi harus diberikan kepada semua pemegang saham tanpa mengabaikan jenis dan klasifikasi saham yang dimilikinya. Kemudian perusahaan harus dapat memberikan penjelasan lengkap dan informasi yang akurat mengenai penyelenggaraan RUPS.

Model *Good Corporate Governance* dalam Islam mempunyai karakteristik yang berbeda dengan model *Anglo Saxon* maupun model *Continental European*, karena dalam Islam semua aspek kehidupan harus bersumber pada hukum yang disebut dengan syariah. Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang berlaku universal sudah dikenal dalam Islam sejak jaman kelahiran Islam dan turunnya wahyu Al Quran. Secara umum prinsip dan konsep secara universal yang meliputi *fairness, transparency, accountability, responsibility* juga banyak ditemui dalam landasan hukum Syar'i. Namun demikian karena terdapat perbedaan mendasar dalam tujuan perusahaan dengan dasar syariah dengan tujuan perusahaan konvensional, maka akan terdapat perbedaan maupun mekanisme serta alat yang diperlukan dalam *Good Corporate Governance* (Chapra dan Umer, 2002). Adapun tujuan syariah bagi manusia adalah untuk meningkatkan kesejahteraan seluruh manusia yang terbagi atas lima faktor, yaitu agama; nyawa (kehidupan), akal (pikiran); keturunan (generasi); dan harta benda. Dalam syariah, kekayaan harus menjadi tujuan akhir dari kelima tujuan syariah, karena jika kekayaan ditempatkan menjadi tujuan utama, maka akan meningkatkan ketidakadilan dan meningkatkan kesenjangan, ketidakseimbangan dan akhirnya berdampak terhadap kesejahteraan. Berbeda dengan sistem ekonomi konvensional yang menempatkan tujuan utamanya adalah untuk mencapai perolehan materi yang semaksimal mungkin atau dipahami sebagai utilitarianisme (kesenangan materi)

(Chryssides dan Kaler, 1993). Islam juga secara intens mengajarkan diterapkannya prinsip *'adalah* (Keadilan), *tawazum* (keseimbangan), *mas'uliyah* (akuntabilitas), *akhlaq* (moral), *Shiddiq* (kejujuran), *amanah* (pemenuhan kepercayaan), *Fathonah* (Kecerdasan), *tabligh* (transparansi), *hurriyah* (independensi dan kebebasan bertanggung), *ihسان* (professional), *idarab* (pengelolaan), *khilafah* (kepemimpinan), *raqabah* (pengawasan), *qira'ah* dan islah.

Elemen-elemen GCG dalam Islam sudah lebih sempurna. Hanya saja GCG konvensional umum mempunyai perbedaan dalam hal kepada siapa saja harus bertanggung jawab, tujuan pencapaiannya, kepemilikan, dan pengendalian. Tanggung jawab manajemen dalam *Good Corporate Governance* paham kapitalisme adalah semata-mata untuk mensejahterakan pemegang saham (*Shareholders*) saja. Berbeda dengan apa yang kita jumpai dalam *Syari'ah Enterprise Theory* (SET) atau yang berarti Tuhan sebagai pusat, bahwa tanggung jawab yang harus diutamakan terlebih dahulu adalah tanggung jawab kepada Tuhan. Oleh karena itu *Stakeholder* dalam *Syari'ah Enterprise Theory* dikatakan lebih luas. Disini Tuhan sebagai *Stakeholder* tertinggi yang harus dipenuhi sebelum manusia dan alam. Oleh karena aturan-aturan hukum yang harus dipenuhi berasal dari tata aturan atau hukumhukum Tuhan. Tanggung jawab kedua dari perusahaan dalam *Syari'ah Enterprise Theory* adalah kepada sesama manusia.

Tanggung jawab yang kedua ini dalam paham kapitalisme diwujudkan hanya kepada manusia yang berhubungan secara langsung (*direct-stakeholders*), baik itu manusia sebagai *shareholder* maupun sebagai bagian dari *Stakeholder*. Berbeda dengan tanggung jawab dalam *Syari'ah Enterprise Theory*, selain bertanggung jawab kepada pihak yang memberikan kontribusi baik itu finansial atau non finansial yang membuat mereka berhak menerima kesejahteraan dari manajemen, juga bertanggung jawab pula kepada *indirect stakeholder* atau pihak-pihak yang tidak sama sekali memberikan kontribusi kepada manajemen berupa finansial atau non finansial,

namun pihak *indirect stakeholder* ini menurut syari'ah memiliki hak untuk memperoleh bagian kesejahteraan dari perusahaan.

Tanggung jawab ketiga dari perusahaan adalah kepada alam. Alam telah memberikan tempat bagi perusahaan, energi, bahan baku dari alam kepada perusahaan. Begitu besarnya kontribusi alam terhadap perusahaan, bahkan alam tidak menghendaki adanya balasan apapun. Justru kenyataan yang ada bahwa alam dari waktu ke waktu telah semakin rusak karena adanya pembuangan limbah, polusi udara, dan pemanasan global. Perhatian dari perusahaan diharapkan berupa kepedulian perusahaan terhadap kelestarian alam, pecegahan pencemaran, dan memproses limbah dengan benar. Dalam hal perbedaan tujuan antara *Good Corporate Governance* konvensional dengan GCG Syariah adalah bahwa GCG syariah yang tentunya juga menganut *Syari'ah Enterprise Theory* (SET). *Syari'ah Enterprise Theory* disini menyeimbangkan antara nilai materi (maskulin) dengan spiritual (feminin). Ini berarti bahwa GCG syariah tidak semata-mata hanya mencari keuntungan berupa materi saja, melainkan juga mencapai nilai-nilai spiritual. Berbeda dengan GCG konvensional atau paham kapitalisme yang tujuannya tidak lain adalah mencapai keuntungan berupa materi saja. *Syari'ah Enterprise Theory* juga menyeimbangkan antara nilai egoistik dengan dengan altruistik yang dalam syariah Islam bentuk keseimbangan tersebut diwujudkan dalam satu bentuk ibadah berupa zakat. Zakat itu sendiri secara konkrit merupakan salah satu bentuk ibadah yang secara spiritual sebetulnya adalah merupakan proses pembersihan diri dari pemilik kekayaan, yang berarti dengan telah membayar zakat, pemilik kekayaan dibersihkan dari sifat tamak, kikir dan individualis.

## BAB IV

### Tata Kelola Islami dan Etika Bisnis

Sebelum suatu perusahaan menerapkan *Good Corporate Governance*, sebaiknya perusahaan tersebut menerapkan terlebih dahulu nilai-nilai yang terkandung dalam budaya perusahaan yang dianutnya. *Good Corporate Governance* dapat berjalan apabila individu-individu dalam perusahaan secara internal mempunyai sistem nilai yang mendorong mereka untuk menerima, mendukung dan melaksanakan *Good Corporate Governance*. Menurut Effendi (2016), *Good Corporate Governance* ternyata sangat erat kaitannya dengan spiritualitas yang bersumber pada ajaran agama. Perusahaan yang memerhatikan aspek spiritual dalam menjalankan aktivitas bisnis dapat berkembang pesat sehingga menjadi *sustainable company*.

Implementasi *Good Corporate Governance* akan mengalami keberhasilan dengan lancar dan sukses apabila didukung dengan internalisasi budaya perusahaan yang baik. Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, disamping itu dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan perilaku bagi setiap anggota dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan dapat diwujudkan dalam visi dan misi perusahaan. Selanjutnya, visi dan misi tersebut diterjemahkan dalam strategi perusahaan. Pengelolaan perusahaan yang baik termasuk faktor internal perusahaan sebaliknya lingkungan,

kondisi perekonomian secara umum, dan kebijakan-kebijakan pemerintah merupakan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Sebelum suatu perusahaan menerapkan *Good Corporate Governance*, sebaiknya perusahaan tersebut menerapkan terlebih dahulu nilai-nilai yang terkandung dalam budaya perusahaan yang dianutnya. *Good Corporate Governance* dapat berjalan apabila individu-individu dalam perusahaan secara internal mempunyai sistem nilai yang mendorong mereka untuk menerima, mendukung dan melaksanakan *Good Corporate Governance*.

#### 4.1 Moralitas Agama

Moralitas atau moral adalah istilah yang berasal dari bahasa Latin: *mos* (jamak: *mores*) yang berarti cara hidup atau kebiasaan. Moral atau *morale* dalam bahasa Inggris dapat diartikan sebagai semangat atau dorongan batin dalam diri seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Moralitas ini dilandasi oleh nilai-nilai tertentu yang diyakini oleh seseorang atau organisasi tertentu sebagai sesuatu yang baik atau buruk, sehingga bisa membedakan mana yang baik atau buruk (Muhni, 1994). Perbedaan antara etika dan moralitas dapat dijelaskan sebagai suatu sistem nilai dalam diri seseorang atau suatu organisasi. Moralitas cenderung lebih merujuk kepada nilai-nilai yang diyakini dan menjadi semangat dalam diri seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Etika lebih merupakan nilai-nilai perilaku yang ditunjukkan oleh seseorang dalam interaksinya dengan lingkungan. Moralitas dapat melatarbelakangi etika seseorang.

Menurut Tjahjadi (1991), terdapat dua perbedaan antara etika, moral dan moralitas. Etika pada dasarnya merujuk kepada dua hal. Pertama, etika berkenaan dengan disiplin ilmu yang mempelajari tentang nilai-nilai yang dianut oleh manusia beserta pembenarannya dan dalam hal ini etika merupakan salah satu cabang filsafat. Kedua, etika merupakan pokok permasalahan dalam disiplin ilmu itu sendiri

yaitu nilai-nilai hidup dan hukum-hukum yang mengatur tingkah laku manusia. Moral dalam pengertian umum menekankan pada karakter atau sifat-sifat individu yang khusus, di luar ketaatan kepada peraturan. Oleh karena itu, moral merujuk kepada tingkah laku yang bersifat spontan seperti rasa kasih, kemurahan hati, kebesaran jiwa, dan sebagainya. Moralitas mempunyai makna yang lebih khusus sebagai bagian dari etika. Moralitas berfokus pada hukum-hukum dan prinsip-prinsip yang abstrak dan bebas. Perbuatan yang sesuai dengan moralitas tidak sepenuhnya bermoral dan melakukan hal benar dengan alasan-alasan yang salah bisa berarti tidak bermoral sama sekali (Tjahjadi, 1991).

Ajaran ekonomi yang dilandaskan pada nilai-nilai agama akan menjadikan tujuan kesejahteraan kehidupan yang meningkatkan jiwa dan ruhani manusia menuju kepada Tuhannya. Manusia harus sadar bahwa keberadaan di dunia ini, bukan untuk keperluan ekonomi, melainkan sebaliknya keberadaan sistem ekonomi adalah untuk kepentingan manusia dalam memenuhi kebutuhan dasar hidupnya. Intinya sistem tersebut diciptakan orientasinya adalah untuk melindungi yang lemah dan pasar yang diciptakan harus menusiawi. Orientasi pasar tidak boleh sama dengan yang terjadi dalam hukum rimba, memangsa yang lemah dan menginjak-nginjak yang kecil atau hanya yang kuat dan bermodal yang dapat bertahan hidup. Untuk mewujudkan kesejahteraan ekonomi yang berkeadilan harus ada suatu sistem pasar yang sehat. persaingan (*competition*) dan kebebasan (*laissez faire*), yang merupakan dua hal yang sangat fundamental sekaligus ciri dalam sistem kapitalis merupakan keharusan karena persaingan yang tinggi sangat diperlukan bagi proses produksi dan distribusi yang diatur oleh kekuatan pasar yang dalam pandangan dan keyakinan kapitalis dapat menyebabkan suatu proses alami, dan dengannya setiap individu dapat mencapai tingkat dalam posisi yang paling tinggi untuk didudukinya, sekaligus bisa memimpin dan menjadi pengusaha yang berhasil.

Pedoman *Good Corporate Governance* merupakan suatu proses dan struktur yang digunakan untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan untuk meningkatkan nilai perusahaan (*corporate value*) dalam jangka panjang dengan memperhatikan kepentingan *stakeholders* berlandaskan peraturan perundang-undangan yang berlaku, moral dan etika bisnis. Muncul dua skandal kebangkrutan perusahaan di Amerika Serikat yang menghebohkan kalangan dunia usaha yaitu kasus Enron dan Worldcom. Hal tersebut mengingatkan kepada kita bahwa praktek bisnis yang melanggar etika (*unethical business practices*) ternyata terjadi di negara yang sangat mengagungkan prinsip *Good Corporate Governance*. Skandal tersebut terjadi karena diabaikannya aspek moral yang terkandung dalam prinsip *Good Corporate Governance*, terutama prinsip keterbukaan (*transparency*) dan pengungkapan (*disclosure*) serta prinsip akuntabilitas (*accountability*) dalam pengelolaan perusahaan.

Hal tersebut dapat terjadi karena dalam penerapan *Good Corporate Governance* hanya mengandalkan kepercayaan terhadap manusia sebagai pelaku bisnis dengan mengesampingkan aspek dimensi moral yang bersumber dari ajaran agama. Padahal sebagus apapun sistem yang berlaku di perusahaan, apabila karyawan dan/atau manajemen berperilaku menyimpang dan melanggar etika bisnis maka dapat terjadi praktek kecurangan (*fraud*) yang sangat merugikan perusahaan yang berakhir dengan kebangkrutan.

Konsep tentang *Good Corporate Governance* secara universal sangat erat kaitannya dengan ajaran agama-agama yang ada. Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* ternyata selaras, khususnya dengan ajaran agama Islam. Dimensi moral dari implementasi *Good Corporate Governance* antara lain terletak pada prinsip akuntabilitas (*accountability*), prinsip pertanggungjawaban (*responsibility*), prinsip keterbukaan (*transparency*) dan prinsip kewajaran (*fairness*). Menurut Agustian (2003) menyatakan bahwa *Good Corporate Governance* adalah upaya perusahaan untuk mendekati garis orbit

menuju pusat spiritual, seperti tingkat *transparency* (keterbukaan), *responsibilities* (bertanggungjawab), *accountabilities* (kepercayaan), *fairness* (keadilan) dan *social awareness* (kepedulian sosial). Sikap kejujuran, bertanggung jawab, dapat dipercaya dan dapat diandalkan serta kepekaan terhadap lingkungan sosial adalah menjadi tujuan utama *Good Corporate Governance*.

Jika dibandingkan dengan sikap Nabi Muhammad SAW 15 abad yang lalu, seperti *honest* (siddiq), *accountable* (amanah), *cooperative* (tablig), *smart* (fathonah), atau dengan kata lain jujur dan benar, bisa dipercaya, bertanggungjawab, memiliki kecerdasan serta peduli terhadap lingkungan atau sosial. Menurut Ginanjar, perbedaan signifikan terletak pada jenis *drive* atau motivasinya. Motivasi demi kepemilikan materi dan pemuas keinginan seringkali menjadi dua motif utama seseorang menerapkan *Good Corporate Governance*. Hasil yang akan diraih apabila *Good Corporate Governance* bermotif hanya untuk pemuasan materi, akan berujung pada berbagai skandal, seperti *Enron Gate*, *World Com Gate*, *Arthur Andersen Gate*, juga skandal *Global Crossing* dan *Tyco*. Pada akhirnya, skandal tersebut berakhir dan bermuara pada kehancuran.

Sedangkan menurut *Chapra* (2001) menyatakan bahwa dalam sistem ekonomi islam yang telah diterapkan pada beberapa negara muslim antara lain menggunakan prinsip syariah yang lebih menekankan pada aspek harmoni. Prinsip syariah erat sekali hubungannya dengan prinsip *Good Corporate Governance*, karena lebih menekankan pada bagi hasil (*profit sharing*) yang berarti lebih menonjolkan aspek *win-win solution*, sehingga tidak ada pihak yang dirugikan dalam berbisnis. Menurut Burhanudin (2005), penerapan *Good Corporate Governance* dapat berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lain atau satu negara dengan negara lain mengingat standar dan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai dan standar etika yang ada pada negara tersebut, seperti budaya, ketentuan

hukum, *business practices*, dan kebijakan-kebijakan pemerintah serta nilai-nilai lainnya.

## 4.2 Tata Kelola dan *Spiritual Company*

Perkembangan aspek spiritualitas dalam bisnis dilatarbelakangi dengan terbitnya buku "*Spiritual Capital*" karya Ian Marshal dan Danah Zohar. Lalu muncul buku "*The Corporate Mystic*" karya Gay Hendricks dan Kate Ludeman (1996). Selain itu, buku "*A Spiritual Audit of Corporate America*" hasil karya Ian I. Mitroff dan Elizabeth Denton (1999) juga mendorong kepopuleran *spiritual company*. Mitroff dan Denton (1999), berpendapat bahwa spiritualitas dapat menjadi keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Perkembangan di Indonesia, terbitnya buku serial "*ESQ Power*" karya Ary Ginanjar Agustian merupakan ikon baru tumbuh berkembangnya era spiritualitas dalam berbisnis.

Seiring perkembangan tersebut, terdapat pemisahan yang tegas di perusahaan antara praktik bisnis dengan spiritualitas yang berlandaskan moralitas agama atau sering disebut sekularisasi sekitar abad 20 yang lalu. Namun pada permulaan abad 21, terjadi pergeseran dalam praktik bisnis yang semakin mengedepankan aspek spiritualitas berupa implementasi etika dan moralitas dalam berbisnis dan bangkitnya kesadaran spiritual (era spiritual), baik dalam bidang kecerdasan (*quotient*), gaya hidup (*lifestyle*), maupun dunia usaha (*business*). Oleh karena itu, tidak mengherankan jika saat ini, kita menjumpai training *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ) yang semakin populer, munculnya para sufi korporat di berbagai perusahaan, serta *spiritual company*.

Perusahaan yang memperhatikan aspek spiritual dalam menjalankan aktivitas bisnis, dapat berkembang pesat sehingga menjadi *sustainable company*. Perusahaan yang termasuk kategori *spiritual company* ternyata menjadikan *Good Corporate Governance* (GCG) sebagai pedoman dan nilai perusahaan (*company*

*value*) yang selalu dijunjung tinggi dan dipraktikkan dalam aktivitas bisnis sehari-hari. *Good Corporate Governance* merupakan dasar dari *spiritual company*. Perusahaan yang berusaha menuju *spiritual company* ternyata harus melewati proses yang cukup panjang. Dalam hal ini, aspek transedental memegang peranan sangat penting dalam mewujudkan *spiritual company*.

Perlu dibangun budaya perusahaan yang mendukung terwujudnya *spiritual company*. Pernyataan bahwa karyawan dalam bekerja tidak semata-mata untuk memperoleh penghasilan saja namun bekerja juga merupakan ibadah yang mengandung aspek transedental dengan Sang Maha Pencipta (Allah SWT) perlu terus disosialisasikan. Dalam hal ini, aspek keteladanan memegang peranan sangat penting dalam membangun budaya tersebut. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan (manajemen) dalam berbagai level atau tingkatan organisasi hendaknya dapat menjadi panutan yang baik (*uswatun hasanah*) bagi para bawahannya, terutama satunya kata dan perbuatan (Effendi, 2016).

Menurut Effendi (2016), terdapat lima manfaat yang dapat perusahaan keuntungan apabila menjalankan aspek spiritualitas dalam bisnis, antara lain:

1. Perusahaan akan terhindar dari bentuk kecurangan (*fraud*) yang sangat merugikan berbagai pihak yang dapat mengakibatkan kebangkrutan
2. Produktivitas dan kinerja perusahaan menjadi meningkat karena karyawan dapat bekerja dengan tenang serta memiliki motivasi bahwa kerja adalah ibadah
3. Lingkungan kerja menjadi harmonis karena adanya sinergi antara karyawan dan pimpinan
4. Menciptakan citra positif perusahaan
5. Perusahaan menjadi tumbuh dan berkembang secara berkesinambungan (*sustainable company*)

Ketidakkonsistenan hasil dari penerapan *Good Corporate Governance* menyisakan berbagai pertanyaan karena banyaknya skandal ataupun kecurangan perusahaan yang menimbulkan kehancuran. Lebih lanjut Ghani (2005) memperkenalkan prinsip SCG (*Spirituality Corporate Governance*), berbeda dengan *Good Corporate Governance* yang merupakan sistem manajemen yang berbasis *science and art (knowledge)* yang berasal dari pengembangan ilmu sekuler. SCG menempatkan pertanggungjawaban spiritual sebagai landasannya. Prasyarat yang ada dalam prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* hanyalah sebagai alat ukur material, sedangkan yang paling penting yang sifatnya materiil dan hakiki adalah meletakkan profesi sebagai ibadah, pengembaraan makhluk menuju jalan yang diridhoi Allah. Prinsip ini juga berarti menempatkan Allah sebagai bagian dari *stakeholder* perusahaan bahkan Allah merupakan *the ultimate stakeholder* (Ghani, 2005). Konsep spiritualitas sering disamakan dengan *religiositas* dan etika (perilaku etis menurut agama). *Religiusitas* dapat dilihat dari tiga komponen yakni komponen *knowing, feeling* dan *doing*.

Spiritualitas tidak berarti sebagai sesuatu yang berhubungan dengan agama atau sistem keyakinan teologis tertentu. Istilah spiritual berasal dari bahasa Latin: *spiritus*, yang berarti sesuatu yang memberikan kehidupan atau vitalitas pada sebuah sistem. Bagi manusia hal yang memberinya kehidupan adalah kebutuhan untuk menempatkan upaya kita dalam satu kerangka makna dan tujuan yang lebih luas (Zohar dan Marshall, 2005). Penerapan nilai-nilai spiritualitas dalam bisnis secara luas memang bukan lagi sesuatu yang aneh. Walaupun masih ada beberapa pendapat yang tidak mendukung namun agaknya perkembangan yang terjadi semakin menunjukkan tren yang sangat dinamis dan semakin meluas. Pendukung konsep ini meyakini bahwa hal ini sebagai terobosan strategi bisnis untuk melayani masyarakat yang sudah muak dengan praktik bisnis curang tanpa etika (Sule dan Mulyana, 2004). Antonio (2012) menyatakan bahwa pertumbuhan perusahaan merupakan

sesuatu yang alamiah, maka apabila perusahaan ingin tumbuh dan berkembang maka seyogyanya menggunakan cara-cara yang alamiah pula. Cara alamiah yang dimaksud adalah nilai nilai spiritualitas yang bersifat universal.

Konsep spiritual bisnis mempunyai tiga pedoman pokok dalam memahami sebuah bisnis yakni ekosistem, komunitas dan transparansi. Di dalam ekosistem tidak mengenal konsep kalah atau menang, hancur atau utuh tetapi sistem yang berkelanjutan, saling melengkapi, tidak memangsa dan bersama-sama memperindah dunia. Komunitas diartikan bahwa bisnis bukanlah mesin pencetak profit semata, tetapi sebagai kumpulan dari *asset* dan sumberdaya manusia. Transparansi berarti bahwa perusahaan harus dijalankan tanpa rekayasa sehingga manajemen terlihat jelas dan adil yang bermuara pada efisiensi dan efektivitas (Sule dan Mulyana, 2004). Sule dan Mulyana (2004) menyampaikan bahwa nilai spiritual bisnis dibangun atas tiga pilar yakni transedental, transparansi dan profesional. Transedental berarti bahwa bisnis akan melewati hal yang sudah lazim, bisnis bukan sekedar mencari uang, mengumpulkan asset dan kelak *go public* akan tetapi juga melakukan aktivitas-aktivitas kemanusiaan. Transparansi berarti bisnis memiliki nilai keterbukaan bukan rekayasa. Profesional berarti bisnis harus mengedepankan kecakapan, integritas, jujur, adaptif dan etis.

Dalam konteks Islam, etika Islam bersumber dari Al Quran dan Sunnah Nabi Muhammad. Etika kerja Islam memandang dedikasi dalam bekerja adalah kebajikan. Usaha yang maksimal harus dilakukan seseorang dalam bekerja karena hal ini merupakan kewajiban seorang individu yang mampu. Etika kerja Islam menekankan kerja kreatif sebagai sumber kebahagiaan dan pencapaian. Kerja keras dipandang sebagai kebajikan dan barang siapa bekerja keras maka akan berhasil dalam hidup dan sebaliknya, tidak bekerja keras sebagai penyebab kegagalan dalam hidup (Sigit, 2018). Makna kerja sebagai ibadah diharapkan akan menghasilkan output yang merupakan akumulasi

dari ekspresi rasa syukur seluruh karyawan kepada Allah. Semangat inilah yang menjadikan seluruh karyawan dari berbagai lini rela mempersembahkan karya terbaiknya karena targetnya adalah mendapatkan ridho Allah dimana output produk berkualitas serta meningkatnya pendapatan perusahaan merupakan efek samping positif yang bisa dirasakan oleh para *stakeholder* (Winarman, 2004).

Mitroff dan Denton (1999) menyimpulkan bahwa tidak ada organisasi yang dapat bertahan hidup dalam jangka panjang dengan tanpa menerapkan nilai-nilai spiritualitas yang menjadi ruh nya. Yang harus dilakukan adalah menemukan cara mengelola nilai-nilai spiritualitas tanpa memisahkannya dari elemen-elemen lain dalam manajemen perusahaan. Sudah terlalu jauh memisahkan nilai-nilai spiritualitas ini dari elemen-elemen kunci perusahaan dan sekarang saatnya mengintegrasikannya. Nilai-nilai spiritual yang dijadikan landasan dasar misi dan visi perusahaan bersifat universal. Kalaupun pada pelaksanaannya sulit dipisahkan antara praktik spiritualitas dan religiusitas atau bahkan kedua nilai tersebut menyatu hal itu bukan berarti perusahaan melakukan keberpihakan pada suatu agama tertentu. *Spiritual company* akan selalu melakukan proses operasional perusahaan berdasarkan landasan nilai-nilai luhur yang tidak saja memikirkan dampaknya dalam jangka pendek tetapi dimensi yang digunakan adalah dimensi jangka panjang. Dimensi jangka panjang yang dimaksud adalah pertanggungjawaban segala yang dilakukan di hadapan *the ultimate stakeholder* (Allah).

Nilai-nilai spiritualitas dalam perusahaan akan menempatkan karyawan pada posisi yang tepat sebagai manusia. Demikian pula karyawan mampu memaknai kerja sebagai ibadah dan perwujudan pertanggungjawaban kepada *the ultimate stakeholder* (Allah). Hal ini akan berdampak pada komitmen organisasi yang tinggi. Laabs (1995) menyatakan bahwa menyediakan waktu bagi karyawan untuk memenuhi kebutuhan spiritualnya akan memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam berbagai cara. Pemenuhan kebutuhan

spiritual karyawan akan mampu menumbuhkan dan meningkatkan energi positif. Karyawan juga akan lebih memiliki sikap positif dan tingkat kreativitas yang lebih tinggi. Perusahaan juga akan dapat menyaksikan perubahan yang dramatis dalam mental, emosional dan kesehatan fisik karyawan. Laabs (1995) juga menyampaikan bahwa implementasi dari *spiritual-formation office* akan dirasakan perusahaan dengan semakin kecilnya kasus-kasus pelecehan, ketidaksempurnaan kerja, tingkat stress dan keluhan dari karyawan sehubungan dengan masalah pengupahan, dan meningkatnya kegiatan-kegiatan *fund-raising*, serta meningkatnya keserasian nilai-nilai inti dengan pengekspresian nilai-nilai tersebut dalam kegiatan sehari-hari.

Sedangkan Kale dan Shrivastava (2003) menyampaikan bahwa merealisasikan tempat kerja yang melaksanakan nilai-nilai spiritualitas tidak hanya mampu menciptakan harmonisasi di lingkungan kerja namun juga akan menjadikan tempat kerja yang mampu menghasilkan keuntungan yang baik. Oleh karena itu perusahaan perlu senantiasa menemukan instrumen dan metode untuk memenuhi kebutuhan spiritual di tempat kerja dan *enneagram* merupakan salah satu alat yang mampu meningkatkan spiritualitas di tempat kerja. Zamor (2003) berpendapat bahwa dalam penelitian yang dilakukan oleh *Harvard Business School* yang menguji sepuluh perusahaan amatan yang memiliki budaya perusahaan kuat (*spirited workplace*) dan sepuluh perusahaan yang memiliki budaya yang lemah selama sebelas tahun menemukan bukti bahwa terdapat hubungan yang dramatis antara kekuatan budaya organisasi dengan tingkat keuntungan perusahaan.

Saat ini telah banyak bukti empiris bahwa praktik spiritualitas di tempat kerja mampu menciptakan budaya organisasi baru yang menjadikan karyawan merasa lebih bahagia dan berkinerja lebih baik. Tumbuhnya motivasi bersama untuk bekerja dan memaknai kerja mampu mengurangi keinginan untuk pindah. Karyawan juga merasa turut memiliki perusahaan dan komunitasnya,

sebuah aspek penting dalam spiritualitas, akan mampu membantu karyawan manakala sesuatu terjadi di masa depan. Selanjutnya budaya *sharing* dan *caring* seringkali dapat diraih oleh seluruh *stakeholder* perusahaan baik pemasok, pelanggan dan pemegang saham. Dalam lingkungan kerja yang lebih manusiawi, karyawan juga akan lebih kreatif dan memiliki moral yang lebih tinggi, dua faktor yang sangat berhubungan dengan tingginya kinerja organisasi (Zamor, 2003).

### 4.3 Nilai-Nilai Perusahaan Berdasar Ajaran Agama

Keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang dapat diprediksikan dari nilai-nilai yang dianut dan dijadikan *share value*. Proses pemilihan nilai-nilai luhur yang akan dijadikan landasan visi dan misi perusahaan telah berkembang sangat dinamis dengan model yang sangat bervariasi. Model-model tersebut bisa jadi hanya sebagai bagian dari strategi perusahaan atau model yang menerapkan nilai-nilai luhur tersebut dengan kesadaran murni. Nilai-nilai spiritualitas nampaknya semakin menjadi kecenderungan sebagai nilai-nilai luhur yang dianut perusahaan untuk menjamin kinerja jangka panjangnya.

Nilai atau prinsip yang diadopsi dari nilai agama yang universal, harus diinternalisasikan oleh perusahaan kepada para karyawannya melalui pembentukan budaya organisasi dan kepemimpinan yang berbasis etika. Salah satu manifestasi kunci dari kepemimpinan yang beretika adalah artikulasi nilai-nilai dalam sebuah organisasi. Artikulasi ini bisa berevolusi setelah proses identifikasi nilai-nilai yang dilakukan secara inklusif dan terbuka pada perubahan untuk menghadapi tantangan bisnis yang baru. Pada akhirnya, menurut Duska (2007), sebuah perusahaan yang menerapkan perilaku beretika akan mendapatkan 4 (empat) hal, antara lain keuntungan perusahaan, integritas diri dan kepuasan terhadap manajemen, kejujuran dan kesetiaan dari karyawan, serta perusahaan akan mencapai kepuasan pelanggan.

Perusahaan-perusahaan dalam berbagai bidang perlu menyadari pentingnya program-program terkait isu-isu etika. Selain bermanfaat bagi umat manusia dan kelestarian lingkungan, hal ini pun dapat menjamin keberlangsungan sebuah perusahaan di masa mendatang. Perhatian yang kuat terhadap isu-isu etika dapat membangun citra positif sebuah perusahaan di mata publik dan konsumen. Oleh karena itu melaksanakan dan peduli terhadap permasalahan etika bisnis merupakan sebuah investasi jangka panjang. Namun demikian, diperlukan mekanisme pengawasan internal yang menjamin pelaksanaan etika bisnis tersebut di level organisasi. Program etika seharusnya tak hanya sekadar *lip service* atau kampanye *public relations* demi mendapatkan citra positif di masyarakat. Penggunaan agama sekadar untuk membangun citra dan meraih keuntungan tentu saja merupakan sebuah kenaifan. Peran agama sebagai dasar bagi etika perusahaan bukan saja bertujuan demi citra positif yang berdampak bagi keuntungan perusahaan. Lebih jauh dari itu, agama seharusnya memberikan makna yang transendental dalam kegiatan berbisnis. Sehingga kesadaran kemanusiaan setiap pelaku bisnis dapat terus terawat. Tujuan-tujuan perusahaan tidak hanya berpusat pada penumpukan keuntungan materi semata, melainkan juga akan turut serta membangun kesejahteraan batin manusia di dalamnya. Pada akhirnya keseimbangan yang transendental dapat kita raih dari kegiatan berbisnis. Agama tentu saja dapat lahir di ruang-ruang kehidupan kita. Termasuk dalam kehidupan berbisnis. Penempatan agama sebagai sekadar pembangun citra agar konsumen tertarik tentu saja tak tepat. Lebih dari itu, agama seharusnya dapat menghadirkan nilai-nilai transendental dalam kehidupan, termasuk di lingkungan perusahaan.

Dalam bisnis modern saat ini, para pebisnis percaya bahwa moralitas bisnis yang utama ialah moralitas bisnis yang sekuler. Hal tersebut dapat ditelusuri pada gagasan etika utilitarianisme dan etika relativisme. Kedua teori etika tersebut dianggap dapat memberikan manfaat kepada masyarakat, baik penjual maupun pembeli. Produsen

maupun konsumen. Agama sebagai sumber etika, dianggap tidak relevan untuk diterapkan dalam kegiatan bisnis. Bahkan lebih jauh lagi, banyak yang beranggapan agama harus senantiasa dipisahkan dari praktik bisnis. Menurut Desjardins (2009), etika Utilitarianisme dapat mengorbankan kepentingan individu-individu demi kepentingan yang dianggap lebih besar. Sedangkan etika relativisme telah menjadi tantangan serius bagi etika itu sendiri. Termasuk bagi etika bisnis karena dalam etika relativisme tidak ada kebenaran yang dianggap obyektif. Jika etika relativisme benar, maka tak ada gunanya mempelajari etika bisnis. Evaluasi terhadap keputusan-keputusan etis di dalam bisnis tidak mungkin dilakukan apabila semua pendapat adalah sama validnya.

Etika bisnis hanya akan efektif sekiranya disertai dengan keimanan yang bersumber dari agama. Tanpa agama etika hanya akan menjadi sebuah gagasan falsafah yang tak dapat diamalkan. Dalam nilai-nilai agama, manusia berbuat baik karena adanya motivasi transendental. Setiap perbuatan akan bernilai pada sisi kehidupan dan terhubung pada Tuhan. Perbuatan baik dan buruk akan mendapat balasan pada hari akhir kelak. Manusia yang tidak beriman pada akhirat tentu tak akan memiliki etika semacam itu sehingga sulit untuk menerapkannya.

Etika tanpa landasan agama hanya akan menjadi sebuah gagasan untuk berbuat baik tetapi manusia tidak memiliki dorongan yang kokoh untuk melakukannya. Penerapan etika agama dalam sebuah perusahaan dengan keragaman agama pada karyawan dan stakeholdersnya bukanlah sesuatu yang sulit. Terdapat nilai-nilai universal yang terdapat dalam semua agama. Contohnya nilai-nilai kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan sebagainya. Semua agama seharusnya melahirkan etika yang positif yang dapat diterapkan dalam sebuah perusahaan.

Nilai agama dapat mengatasi pelanggaran etika apabila nilai agama tersebut dapat diintegrasikan ke dalam hukum nasional.

Pendekatan agama bisa juga digunakan untuk menyelesaikan perselisihan atau pelanggaran etika yang belum sampai ke dalam tahap pelanggaran hukum. Selain nilai agama, lingkungan sosial budaya harus berperan dalam mengatasi pelanggaran etika bisnis. Misalnya melalui penyelesaian secara adat seperti musyawarah, minta maaf, ganti rugi dan sebagainya untuk kasus-kasus etika yang bukan merupakan pelanggaran hukum (perdata maupun pidana). Tentu saja penyelesaian pelanggaran etis melalui cara-cara seperti harus tetap memperhatikan asas profesionalitas. Korporasi harus tunduk pada aturan hukum dan juga pada aturan budaya dan agama di Indonesia.

Berdasarkan Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia (2006), untuk mencapai keberhasilan dalam jangka panjang, pelaksanaan *Good Corporate Governance* perlu dilandasi oleh integritas yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan pedoman perilaku yang dapat menjadi acuan bagi organ perusahaan dan semua karyawan dalam menerapkan nilai-nilai (*values*) dan etika bisnis sehingga menjadi bagian dari budaya perusahaan. Prinsip-prinsip dasar yang harus dimiliki oleh perusahaan adalah:

1. Setiap perusahaan harus memiliki nilai-nilai perusahaan yang menggambarkan sikap moral perusahaan dalam pelaksanaan usahanya.
2. Untuk dapat merealisasikan sikap moral dalam pelaksanaan usahanya, perusahaan harus memiliki rumusan etika bisnis yang disepakati oleh organ perusahaan dan semua karyawan. Pelaksanaan etika bisnis yang berkesinambungan akan membentuk budaya perusahaan yang merupakan manifestasi dari nilai-nilai perusahaan.
3. Nilai-nilai dan rumusan etika bisnis perusahaan perlu dituangkan dan dijabarkan lebih lanjut dalam pedoman perilaku agar dapat dipahami dan diterapkan

Nilai-nilai perusahaan merupakan landasan moral dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu, sebelum

merumuskan nilai-nilai perusahaan, perlu dirumuskan visi dan misi perusahaan. Walaupun nilai-nilai perusahaan pada dasarnya universal, namun dalam merumuskannya perlu disesuaikan dengan sektor usaha serta karakter dan letak geografis dari masing-masing perusahaan. Nilai-nilai perusahaan yang universal antara lain adalah terpercaya, adil dan jujur.

Islam adalah agama yang mengatur tatanan hidup manusia dengan sempurna, kehidupan individu dan masyarakat, baik aspek rasio, materi maupun spiritual yang didampingi oleh bisnis, sosial dan politik. Islam memerintahkan pemeluknya untuk berpartisipasi dalam bisnis dan mendapatkan keuntungan rasional dan memperoleh kesejahteraan (Hosseini dan Fatemeh, 2013). Bisnis merupakan bagian dari tatanan Islam yang bertujuan untuk mendapatkan kebutuhan hidupnya melalui usaha perdagangan/bisnis, dan selanjutnya memberikan pelayanan kepada masyarakat, melalui bisnis tersebut, Islam mengajarkan umatnya untuk melibatkan diri dalam berdagang untuk mencapai kesejahteraan bisnis. Seperti yang diperintahkan Al-Quran dalam Surah Al-Nisa Ayat 29:

*“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku dengan suka sama-suka di antara kamu. dan janganlah kamu membunuh dirimu; Sesungguhnya Allah adalah maha penyayang kepadamu.”*

Berdasarkan ayat di atas, jelas bahwa Islam sangat mendorong umatnya untuk menjadi seorang pebisnis. Berbisnis adalah sesuatu hal yang penting dalam pandangan Islam, begitu pentingnya berbisnis dalam Islam hingga Allah SWT. menunjuk Muhammad sebagai seorang pedagang yang sangat sukses sebelum beliau diangkat menjadi nabi. Al-Quran dalam mengajak manusia untuk mempercayai dan mengamalkan tuntutan-tuntutannya dalam segala aspek perdagangan seringkali menggunakan istilah-istilah yang dikenal dalam dunia bisnis, seperti jual beli, sewa menyewa, untung

rugi, dan sebagainya. Dalam konteks ini, Al-Quran Surah Al-Taubah ayat 111 menjelaskan bahwa mereka yang tidak ingin melakukan aktivitas kehidupannya kecuali bila memperoleh keuntungan semata, dilayani (ditantang) oleh Al-Quran dengan menawarkan satu bursa yang tidak mengenal kerugian dan penipuan. Pandangan Islam mengenai visi tentang etika bisnis harus berlandaskan pada tiga tema kunci utama yang juga merupakan pedoman bagi semua kegiatan umat Islam. Ketiga tema kunci utama itu adalah Iman, Islam, dan Takwa.

#### **4.4 Standar Etika Bisnis dan Pelanggaran Etika Bisnis**

Etika bisnis adalah acuan bagi perusahaan dalam melaksanakan kegiatan usaha termasuk dalam berinteraksi dengan pemangku kepentingan. Penerapan nilai-nilai perusahaan dan etika bisnis secara berkesinambungan mendukung terciptanya budaya perusahaan. Setiap perusahaan harus memiliki rumusan etika bisnis yang disepakati bersama dan dijabarkan lebih lanjut dalam pedoman perilaku. Menurut Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia (2006), pedoman perilaku mencakup panduan tentang benturan kepentingan, pemberian dan penerimaan hadiah dan donasi, kepatuhan terhadap peraturan, kerahasiaan informasi, dan pelaporan terhadap perilaku yang tidak etis. Berikut penjelasan mengenai panduan mengenai pedoman perilaku:

- 1) Benturan Kepentingan
  - a. Benturan kepentingan adalah keadaan dimana terdapat konflik antara kepentingan ekonomis perusahaan dan kepentingan ekonomis pribadi pemegang saham, anggota Dewan Komisaris dan Direksi, serta karyawan perusahaan
  - b. Dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta karyawan perusahaan harus senantiasa mendahulukan kepentingan ekonomis perusahaan diatas kepentingan ekonomis pribadi atau keluarga, maupun pihak lainnya

- c. Anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta karyawan perusahaan dilarang menyalahgunakan jabatan untuk kepentingan atau keuntungan pribadi, keluarga dan pihak-pihak lain
- d. Dalam hal pembahasan dan pengambilan keputusan yang mengandung unsur benturan kepentingan, pihak yang bersangkutan tidak diperkenankan ikut serta
- e. Pemegang saham yang mempunyai benturan kepentingan harus mengeluarkan suaranya dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) sesuai dengan keputusan yang diambil oleh pemegang saham yang tidak mempunyai benturan kepentingan
- f. Setiap anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta karyawan perusahaan yang memiliki wewenang pengambilan keputusan diharuskan setiap tahun membuat pernyataan tidak memiliki benturan kepentingan terhadap setiap keputusan yang telah dibuat olehnya dan telah melaksanakan pedoman perilaku yang ditetapkan oleh perusahaan

## 2) Pemberian dan Penerimaan Hadiah dan Donasi

- a. Setiap anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta karyawan perusahaan dilarang memberikan atau menawarkan sesuatu, baik langsung ataupun tidak langsung, kepada pejabat negara dan atau individu yang mewakili mitra bisnis, yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan
- b. Setiap anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta karyawan perusahaan dilarang menerima sesuatu untuk kepentingannya, baik langsung ataupun tidak langsung, dari mitra bisnis, yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan
- c. Donasi oleh perusahaan ataupun pemberian suatu aset perusahaan kepada partai politik atau seorang atau lebih calon anggota badan legislatif maupun eksekutif, hanya

boleh dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Dalam batas kepatutan sebagaimana ditetapkan oleh perusahaan, donasi untuk amal dapat dibenarkan

- d. Setiap anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta karyawan perusahaan diharuskan setiap tahun membuat pernyataan tidak memberikan sesuatu dan atau menerima sesuatu yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan.

### 3) Kepatuhan terhadap Peraturan

- a. Organ perusahaan dan karyawan perusahaan harus melaksanakan peraturan perundang-undangan dan peraturan perusahaan
- b. Dewan Komisaris harus memastikan bahwa Direksi dan karyawan perusahaan melaksanakan peraturan perundang-undangan dan peraturan perusahaan
- c. Perusahaan harus melakukan pencatatan atas harta, utang dan modal secara benar sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum

### 4) Kerahasiaan Informasi

- a. Anggota Dewan Komisaris dan Direksi, pemegang saham serta karyawan perusahaan harus menjaga kerahasiaan informasi perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, peraturan perusahaan dan kelaziman dalam dunia usaha
- b. Setiap anggota Dewan Komisaris dan Direksi, pemegang saham serta karyawan perusahaan dilarang menyalahgunakan informasi yang berkaitan dengan perusahaan, termasuk tetapi tidak terbatas pada informasi rencana pengambil-alihan, penggabungan usaha dan pembelian kembali saham
- c. Setiap mantan anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta karyawan perusahaan, serta pemegang saham yang telah

mengalihkan sahamnya, dilarang mengungkapkan informasi yang menjadi rahasia perusahaan yang diperolehnya selama menjabat atau menjadi pemegang saham di perusahaan, kecuali informasi tersebut diperlukan untuk pemeriksaan dan penyidikan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, atau tidak lagi menjadi rahasia milik perusahaan

- 5) Pelaporan atas pelanggaran dan perlindungan bagi pelapor
  - a. Dewan Komisaris berkewajiban untuk menerima dan memastikan bahwa pengaduan tentang pelanggaran terhadap etika bisnis, pedoman perilaku, peraturan perusahaan dan peraturan perundang-undangan, diproses secara wajar dan tepat waktu
  - b. Setiap perusahaan harus menyusun peraturan yang menjamin perlindungan terhadap individu yang melaporkan terjadinya pelanggaran terhadap etika bisnis, pedoman perilaku, peraturan perusahaan dan peraturan perundang-undangan. Dalam pelaksanaannya, Dewan Komisaris dapat memberikan tugas kepada komite yang membidangi pengawasan implementasi GCG

Etika Bisnis dapat menjadi standar dan pedoman bagi seluruh karyawan termasuk manajemen dan menjadikannya sebagai pedoman untuk melaksanakan pekerjaan sehari-hari dengan dilandasi moral yang luhur, jujur, transparan dan sikap yang profesional, jadi pada dasarnya Etika Bisnis memuat aturan kaidah tentang standar atau batasan benar atau salahnya suatu kegiatan berdasarkan norma-norma guna memberikan pedoman pada pelaku bisnis untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan masalah moral yang kompleks. Bisnis yang beretika ini sebenarnya perlu dipandang dari tiga sudut pandang seperti yang dirumuskan oleh Bertens (2013):

- a) Dari sudut pandang ekonomi, bisnis yang baik adalah bisnis yang menghasilkan keuntungan tanpa merugikan orang lain

- b) Dari sudut pandang hukum, bisnis yang baik adalah bisnis yang tidak melanggar aturan-aturan hukum
- c) Dari sudut pandang moral, bisnis yang baik adalah bisnis yang sesuai dengan ukuran-ukuran moralitas

Sistem Islam dalam ekonomi berbeda dengan materialisme, Islam tidak memisahkan antara ekonomi dan etika, antara ilmu dan etika, antara politik dan etika, dan antara perang dan etika. Adanya kesatuan antara ekonomi dan etika ini semakin jelas pada setiap langkah-langkah ekonomi, baik yang berkaitan dengan produksi, distribusi/peredaran, maupun konsumsi (Beekun, 1997). Etika bisnis Islam didefinisikan sebagai sejumlah prinsip-prinsip moral yang membedakan benar dan salahnya sesuatu dalam konteks Islam yang secara original bersumber dari Al-Qur'an sebagai pedoman dan petunjuk umat Islam dalam semua aspek kehidupan. Etika Islam adalah doktrin etis yang berdasarkan ajaran-ajaran agama Islam yang terdapat di dalam Al-Quran dan Sunnah Nabi Muhammad SAW, yang di dalamnya terdapat nilai-nilai luhur dan sifat-sifat yang terpuji (*mahmūdah*). Dalam agama Islam, etika ataupun perilaku serta tindak tanduk dari manusia telah diatur sedemikian rupa sehingga jelas mana perbuatan atau tindakan yang dikatakan dengan perbuatan atau tindakan asusila dan mana tindakan atau perbuatan yang disebut bermoral atau sesuai dengan aturan agama. Sedangkan yang berhubungan dengan etika secara langsung adalah *al-khuluq*, yang berasal dari kata dasar *khaluqa-khulūqan*, yang berarti tabiat, budi pekerti, kebiasaan, kesatriaan, keprawiraan. Etika Al-Quran mempunyai sifat humanistik dan rasionalistik. Sifat humanistik dalam pengertian mengarahkan manusia pada pencapaian hakikat kemanusiaan yang tertinggi dan tidak bertentangan dengan fitrah manusia itu sendiri.

Dalam etika Islam, ukuran baik atau tidak baik bersifat mutlak, yang berpedoman kepada Al-Quran dan Hadis Nabi Muhammad SAW. Dipandang dari segi ajaran yang mendasar, etika Islam

tergolong etika teologis. Artinya bahwa yang menjadi ukuran baik dan buruknya perbuatan manusia didasarkan atas ajaran Tuhan. Segala hal yang diperintahkan oleh Tuhan itulah yang baik dan segala hal yang dilarang oleh Tuhan itulah perbuatan yang buruk, semua penjelasannya secara eksplisit tertuang dalam kitab suci. Ya'qub (1985) berpendapat bahwa etika islam mengajarkan manusia untuk menjalin kerjasama, tolong menolong, dan menjauhkan sikap iri, dengki dan dendam. Mempelajari etika bisnis menurut Al-Quran adalah bagian normatif dari ilmu bisnis, bagian ilmu positifnya akan lahir apabila telah dilakukan penyelidikan-penyelidikan empiris mengenai yang sesungguhnya terjadi, sesuai atau tidak sesuai dengan garis Islam. Bisnis merupakan bagian dari kehidupan. Namun, ia bukan dasar bangunannya dan bukan tujuan risalah Islam. Bisnis juga bukan lambang peradaban suatu masyarakat.

Islam disamping mempunyai prinsip etika yang merupakan aksioma sebagai prasyarat pencapaian kesejahteraan juga mempunyai seperangkat instrumen yang menjadi kanal implementasinya, diantaranya adalah: Pertama, Zakat. Zakat adalah salah satu konsep keuangan publik dalam Islam selain pajak dan berbagai jenisnya. Kedua adalah Larangan riba (*prohibition of riba*), penghalalan perdagangan dan pelarangan riba merupakan fondasi dasar dari muaamalat dan salah satu tanda keadilan. Riba adalah masalah besar dalam masalah keyakinan (*belief*) dan tingkah laku (*behavior*), menolak untuk memerangi riba serupa dengan ketidakpercayaan. Mengakui argumentasi bahwa uang memiliki nilai intrinsik merupakan sikap dan tindakan ketidakpercayaan (*disbelief*). Karenanya larangan terhadap riba berarti melarang bentuk eksploitasi sebagai upaya menciptakan masyarakat yang berbasis pada keadilan dan kebaikan (*justice and kindness, al-adl wal ihsan*). Bukan hanya agama Islam, semua agama samawi mengancam dan melarangnya termasuk para filosof Yunani kuno seperti Solon, Plato dan Aristoteles. Al-Quran dengan tegas mengisyaratkan bahwa Allah dan Rasul-Nya

melarang perbuatan riba dan memerangi pelaku-pelakunya tak terkecuali.

Ketiga, Peranan negara dan Intervensi pemerintah (*Tadakhbul addauliyah*) sangat menentukan kemajuan sebuah perekonomian, disamping menyediakan kebutuhan dasar warganya, melindungi hidup dan hak milik. Tugas dan tanggung jawab negara atau penguasa adalah menjamin keadilan dan menjalankan segala sesuatu yang penting untuk meraih kemakmuran masyarakat luas (Chapra, 2001). Negara mempunyai otoritas memaksa dalam menjalankan kebijakannya, tugas negara adalah mengubah teori menjadi kenyataan, mengubah norma-norma menjadi undang-undang, dan memindahkan keindahan etika menjadi praktek sehari-hari.

Keempat, Sistem Kepemilikan, dalam Islam, Allah adalah pemilik yang hakiki dan mutlak atas alam semesta, hak milik bagi manusia bersifat nisbi dan dalam pandangan Islam merupakan bentuk ujian, sebagaimana ditegaskan oleh Allah dalam Al-Quran Surah Al-Anfal Ayat 28:

*“Dan ketahuilah bahwasanya hartamu dan anak-anakmu adalah cobaan (bagimu)”. Dalam firmanNya yang lain: “Kepunyaan Allahlah kerajaan langit dan bumi dan apa yang ada di antara keduanya; Dia menciptakan apa yang dikehendaki-Nya. Dan Allah maha kuasa atas segala sesuatu”.*

Islam mengakui hak milik pribadi, kebebasan hak kepemilikan yang khusus adalah tanda pertama kebebasan, peraturan Islam itu adalah untuk memelihara naluri manusia, yaitu naluri senang memiliki yang diciptakan oleh Allah SWT.



## BAB V

### Tata Kelola Islami dan Pedoman Perilaku

Mengacu pada teori “*egoism*” bahwa setiap manusia memiliki egoisme di dalam dirinya masing-masing, maka akan muncul benturan kepentingan antara kepentingan manajemen, kepentingan pemegang saham, dan kepentingan *stakeholder* lainnya. Setiap entitas tersebut memiliki kepentingan masing-masing dalam meningkatkan keuntungan untuk dirinya sendiri. Permasalahan muncul ketika pemenuhan kepentingan dalam mendapatkan keuntungan tersebut merugikan hak entitas lain. Manajemen memiliki kepentingan untuk mendapatkan laba sebesar-besarnya dari bisnis yang dijalankan. Pemegang saham dan kreditur memiliki kepentingan untuk mendapatkan pengembalian yang maksimal dari dana yang ditanamkan atau dipinjamkan kepada perusahaan.

Sementara itu, *good corporate governance* akan terlaksana jika setiap perusahaan memiliki integritas yang tinggi dalam menjalankan usahanya. Dengan integritas yang tinggi, perusahaan akan memperoleh kepercayaan dari para *stakeholder* sehingga dapat terus menjalankan usahanya untuk jangka panjang. Misalnya dengan memberikan pengembalian yang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh kreditur atau pemegang saham, perusahaan akan mendapatkan kepercayaan dalam mengelola dana sehingga mendapatkan pinjaman atau modal secara berkelanjutan. Maka perusahaan harus juga menyediakan informasi yang akurat dan relevan. Artinya perusahaan dituntut untuk memiliki akuntabilitas dan transparansi yang

tinggi. Untuk dapat mewujudkan integritas yang tinggi tersebut, perusahaan harus menerapkan asas-asas etika. Apabila perusahaan menerapkan perilaku-perilaku etis dalam setiap keputusan yang dibuatnya, integritas tinggi tersebut akan muncul secara otomatis. *Utilitarianism* dan *deontology* dapat digunakan untuk melahirkan perilaku etis dalam pengambilan keputusan yang tidak hanya memperhatikan kepentingan pribadi atau kepentingan kelompok, melainkan kepentingan masyarakat secara keseluruhan mencakup kepentingan perusahaan dan *stakeholder*. Setiap perusahaan harus memiliki rumusan etika bisnis yang disepakati bersama dan dijabarkan lebih lanjut dalam pedoman perilaku. Pedoman perilaku merupakan penjabaran nilai-nilai perusahaan dan etika bisnis dalam melaksanakan usaha sehingga menjadi panduan bagi organ perusahaan dan semua karyawan perusahaan. Pedoman perilaku mencakup panduan tentang benturan kepentingan, pemberian dan penerimaan hadiah dan donasi, kepatuhan terhadap peraturan, kerahasiaan informasi, dan pelaporan terhadap perilaku yang tidak etis.

## 5.1 Kepercayaan Masyarakat Terhadap Tata Kelola Perusahaan

Perusahaan terutama berbentuk Perseroan Terbatas secara fungsional diwajibkan dapat memberikan “*value added*” dalam bentuk *financial return* kepada para pemegang saham ataupun nilai tambah dalam bentuk *social welfare*. Mengacu pada Pasal 2 Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UUPT) yaitu bahwa kegiatan perseroan harus sesuai dengan maksud dan tujuan perusahaan serta tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan ketertiban umum dan atau kesusilaan. Secara fenomena, kinerja perekonomian Indonesia adalah rendahnya praktek *Good Corporate Governance*. Secara umum *Good Corporate Governance* berarti suatu proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis dan meningkatkan akuntabilitas

perusahaan dengan tujuan utama meningkatkan nilai saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan pemangku kepentingan yang lain. Sehingga permasalahan tersebut dapat disimpulkan bahwa *Good Corporate Governance* tidak lain adalah permasalahan mengenai proses pengelolaan perusahaan yang secara konsep mencakup diterapkannya prinsip-prinsip *transparency*, *accountability*, *fairness* dan *responsibility*.

Namun untuk mendukung terlaksananya prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dengan ketentuan-ketentuan yang dimuat dalam Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UUPT) masih jauh untuk menjadi ketentuan yang aplikatif bagi perusahaan. Ketentuan Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UUPT) dimaksud menjelaskan tanggung jawab Direksi secara umum atas dasar kepercayaan (*Fiduciary of Relationship*) dengan mengandung 3 faktor, antara lain:

- 1) Prinsip yang menunjuk kemampuan serta kehati-hatian tindakan Direksi (*Duty of Skill and Care*)
- 2) Prinsip Etikad baik untuk bertindak semata-mata untuk kepentingan dan tanggung jawab perseroan (*Duty of Loyalty*)
- 3) Prinsip tidak mengambil keuntungan pribadi atas suatu peluang yang sebenarnya milik atau diperuntukkan bagi perseroan (*No Secret Profit Rule-Doctrine of Corporate Opportunity*)

Apabila hanya mengacu pada ketentuan Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UUPT) akan menjadi persoalan yang tidak mudah untuk menentukan kapan dan bagaimana Direksi dianggap telah melanggar prinsip-prinsip tersebut. Hal ini mengingat adanya justifikasi dan fleksibilitas yang diberikan kepada Direksi yang secara konseptual dikenal sebagai *The Business Judgement Rule* yang merupakan prinsip penyeimbang bagi prinsip *Duty of Skill and Care*, *Duty of Loyalty* dan *No Secret Profit Rule-Doctrine of Corporate Opportunity*. Prinsip *The Business*

*Judgment Rule* menjadikan Direksi dapat dibebaskan dari tanggung jawab secara pribadi sekalipun tindakannya mengakibatkan kerugian pada Perseroan baik karena terjadinya kesalahan perhitungan atau hal lain di luar kemampuan yang menyebabkan kegagalan dari tindakan tersebut asalkan tindakan tersebut dilakukan dalam kerangka keputusan bisnis dengan dasar i'tikad yang baik.

Secara umum Direksi merupakan agen dari PT. Undang-Undang Perseroan Terbatas (UUPT) yang menetapkan hal-hal yang tertuang dalam pasal-pasal berikut:

- 1) Pasal 1 butir 5 jo. Pasal 92 jo. Pasal 98 UUPT menyatakan bahwa Direksi adalah Organ Perusahaan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan Perseroan untuk kepentingan Perseroan sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan serta mewakili Perseroan baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar
- 2) Pasal 92 ayat (1) UUPT yang menyatakan bahwa Direksi menjalankan pengurusan Perseroan untuk kepentingan Perseroan. Ketentian ini sebagaimana disebutkan dalam penjelasannya adalah menugaskan Direksi untuk mengurus perseroan yang antara lain meliputi pengurusan sehari-hari dari perseroan.

Ketentuan direksi sebagai agen ini sejalan dengan yang berlaku di sistem *common law* bahwa *Director Are The Company's Usual Agents* (Rose, 1995). Selain Direksi, karyawan atau orang lain juga diberikan kemungkinan untuk mewakili Perusahaan (*agent*). Berkenaan dengan hal tersebut, UUPT membatasi dengan ketentuan bahwa kemungkinan tersebut diberikan kuasa tertulis dari Direksi kepada satu orang karyawan Perseroan atau lebih atau orang lain untuk dan atas nama PT melakukan perbuatan hukum tertentu. Dalam hal ini Direksi bertindak sebagai *principal* dari karyawan atau orang lain yang diberi kuasa. Berkaitan dengan ketentuan mengenai agen, UUPT

tidak mengaturnya secara lebih lanjut. Biasanya aturan mengenai kewenangan mewakili dari Direksi selaku principal yang diatur dalam masing-masing Anggaran Dasar PT yang bersangkutan dan hanya terbatas hanya mengenai pengangkatan dan pemberhentian karyawan, pemberian penghargaan atau pengenaan sanksi. Berkaitan dengan pelaksanaan prinsip Tata Kelola Perusahaan seharusnya terdapat penerapan sistem yang transparan bagi pengangkatan karyawan dan penetapan gaji dan penilaian yang adil atas kinerja karyawan.

Prinsip Tata Kelola Perusahaan yang paling relevan dengan pengembangan sistem dan mekanisme internal perusahaan adalah akuntabilitas. Berdasarkan prinsip akuntabilitas, masing-masing komponen perusahaan seperti komisaris, direksi, auditor internal dituntut untuk dapat memahami mengenai kewajiban, hak, wewenang, tugas dan tanggungjawabnya. Hal tersebut penting sehingga masing-masing komponen mampu melaksanakan tugas secara profesional dengan *independent judgement* serta integritas profesional yang memadai dan ditunjang sistem *check and balances* untuk melaksanakan *best practices* seperti menggunakan auditor eksternal untuk memverifikasi kebenaran informasi yang akan diberikan kepada *stakeholders*. Direksi maupun Komisaris perlu mengelola investasi dan kekayaan perusahaan. Dalam hal ini Direksi harus memiliki sistem dan pengawasan internal yang meliputi bidang keuangan, operasional, manajemen resiko dan kepatuhan. Adapun komisaris menjaga agar tidak terjadi kesalahan manajemen serta penyalahgunaan wewenang oleh Direksi serta pejabat eksekutif perusahaan.

Teori ekonomi menganggap bahwa likuidasi atau kepailitan berguna sebagai proses *screening* perusahaan yang secara ekonomis tidak efisien dan sumber daya yang dimilikinya lebih bermanfaat apabila dipergunakan oleh perusahaan lain (White, 1996). Secara hukum positif di Indonesia, pilihan atas kesulitan usaha adalah

likuidasi atau pailit. Untuk mencapai tujuan sebagai pendisiplin kegiatan usaha penetapan antara kedua pilihan dimaksud terlebih dahulu perlu dianalisis mengenai kondisi keuangan perusahaan yang akan menggambarkan pengaruh dari sumber daya yang dimiliki, struktur keuangan, likuiditas dan solvabilitas serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Selain itu bahwa likuidasi atau kepailitan juga dapat berlaku sebagai pencipta disiplin terutama pada pengurus perusahaan karena adanya konsekuensi seperti Direksi dapat dimintai pertanggungjawaban pribadi dan merupakan salah satu syarat untuk dapat diangkat menjadi anggota Direksi atau Komisaris adalah tidak pernah menjadi anggota Direksi atau Komisaris yang dinyatakan bersalah menyebabkan suatu perusahaan itu pailit.

Sejalan dengan *letter of intent* (LOI) hasil kesepakatan dengan pemerintah Indonesia dengan *International Monetary Fund* yang mencantumkan jadwal perbaikan pengelolaan perusahaan-perusahaan di Indonesia. Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* berpendapat bahwa perusahaan-perusahaan di Indonesia mempunyai tanggung jawab untuk menerapkan standar *Good Corporate Governance* yang telah diterapkan di tingkat internasional. Pada dasarnya prinsip *corporate governance* yang meliputi komponen transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi dan keadilan. Namun walaupun banyak yang menyadari pentingnya prinsip *corporate governance* banyak pihak yang melaporkan masih rendahnya perusahaan di Indonesia yang menerapkan prinsip tersebut. Masih banyak perusahaan di Indonesia menerapkan *corporate governance* karena dorongan regulasi dan menghindari sanksi dibandingkan yang menganggap pedoman *corporate governance* sebagai bagian dari budaya perusahaan (*corporate culture*).

Untuk mendorong penerapan *corporate governance* dan meningkatkan kualitas keterbukaan dalam informasi keuangan, beberapa institusi Kementerian Badan Usaha Milik Negara,

Direktorat Jenderal Pajak, Bursa Efek Indonesia, Ikatan Akuntan Indonesia serta Komite Nasional Kebijakan *Governance* memberi penghargaan kepada perusahaan publik yang memiliki kinerja yang baik dalam hal keterbukaan informasi dalam laporan keuangannya yang dipublikasikan kepada masyarakat. Selain itu penilaian mengenai informasi mengenai profil perusahaan, pengungkapan visi dan misi perusahaan berkaitan dengan pelaksanaan *corporate governance*, analisis dan pembahasan manajemen atas kinerja perusahaan, laporan keuangan yang sesuai dengan prinsi akuntansi dan pasar modal yang berlaku dan informasi lain yang relevan dengan kebutuhan pemangku kepentingan. Penghargaan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang positif bagi upaya peningkatan kepercayaan investor dan berdampak pada pemulihan ekonomi nasional.

Fenomena dilapangan bahwa investor bersedia memberikan premium yang cukup tinggi kepada perusahaan yang menerapkan *corporate governance* secara konsisten. Survei yang dilakukan McKinsey (2002) menemukan bukti bahwa saham perusahaan yang konsisten menerapkan *corporate governance* akan menikmati valuasi pasar sampai dengan 10%-12%. Hal ini mencerminkan kepercayaan investor terhadap penerapan perusahaan terhadap *corporate governance*. Selain itu dinyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan *corporate governance* akan cenderung meningkat kinerjanya. Disebutkan pula oleh Beasley *et al* (1996) bahwa hampir 75% investor menganggap keterbukaan dan informasi mengenai penerapan *corporate governance* sama pentingnya dengan informasi keuangan yang dipublikasikan oleh suatu perusahaan. Bahkan beberapa pihak menganggap informasi mengenai penerapan *corporate governance* tersebut lebih penting dibandingkan daripada laporan keuangan perusahaan.

*Good Corporate Governance* sebagai suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah

bagi semua *stakeholders*. Terdapat hal penting yang menjadi perhatian penting konsep ini, pertama adalah pentingnya hak pemegang saham untuk memperoleh informasi dengan benar, akurat dan tepat waktu; kedua adalah kewajiban perusahaan untuk melakukan pengungkapan (*disclosure*) secara akurat, tepat pada waktunya dan transparan mengenai semua informasi kinerja perusahaan, kepemilikan dan pemangku kepentingan. McKinsey juga menambahkan bahwa investor pada negara maju bersedia memberikan premium yang cukup tinggi mencapai 28% kepada perusahaan yang menerapkan pedoman *corporate governance* dengan konsisten. Ditemukan bukti bahwa perusahaan tersebut menikmati valuasi pasar sampai dengan 10%-12%. Sejalan dengan penelitian McKinsey tersebut, juga dilakukan survey yang dilakukan pada enam Negara berkembang dengan temuan adanya kaitan yang erat antara penerapan *corporate governance* dengan harga saham. Hal ini disebabkan karena hampir 75% investor di pasar menganggap keterbukaan dan informasi keuangan yang dipublikasikan oleh suatu perusahaan. Bahkan beberapa pihak menganggap keterbukaan dan informasi mengenai *corporate governance* lebih penting daripada informasi keuangan.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mayangsari dan Murtanto (2002) yang membuktikan apakah pengumuman pembentukan komite audit akan direspon oleh pasar. Hasil yang diperoleh bahwa pasar akan bereaksi positif terhadap pengumuman pembentukan komite audit. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pengumuman tersebut mempunyai kandungan informasi yang menarik minat investor di pasar.

## 5.2 Nilai Dasar dan Pedoman Perilaku

Lemahnya implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* disebabkan karena pelaku bisnis seringkali menjadikan keuntungan materi yang sebesar-besarnya sebagai suatu tujuan utama dalam melakukan aktivitas bisnis. Demi tercapainya tujuan tersebut,

segala cara mulai dari yang baik bahkan cara yang kotor akhirnya digunakan oleh pelaku bisnis. Hal semacam itu lebih dikenal dengan istilah 'bisnis amoral' Artinya, tidak ada lagi aturan, norma maupun etika karena yang ada hanyalah menjadikan bisnis sebagai ajang pertempuran untuk saling mengalahkan, dan menjatuhkan para pesaing bisnis yang lain. Dalam pengelolaan bisnis, hal yang tidak kalah penting adalah pengelolaan bisnis yang senantiasa berlandaskan pada etika, sehingga ada jaminan bahwa roda bisnis akan berjalan dengan baik, aman, nyaman, serta sesuai dengan norma dan aturan yang berlaku. Dengan demikian, keuntungan yang menjadi tujuan bisnis juga akan mudah dicapai, baik keuntungan finansial maupun keuntungan yang sifatnya non-materi, yaitu nilai-nilai yang lahir akibat adanya bisnis yang beretika.

Adapun Islam, menempatkan aktivitas perdagangan (bisnis) dalam posisi yang strategis ditengah kegiatan manusia mencari rezeki dan penghidupan. Islam memberikan tuntunan untuk senantiasa menjalankan bisnis dengan berdasarkan etika terkonep dalam satu tatanan etika bisnis Islami. Kunci etis dan moral bisnis sesungguhnya terletak pada pelakunya. Oleh sebab itu, salah satu misi diutusnya Rasulullah Muhammad SAW ke dunia adalah untuk memperbaiki akhlak manusia yang telah rusak. Sebagaimana yang telah dicontohkan oleh Nabi, setiap pelaku bisnis, terutama pelaku bisnis muslim harus meneladani bisnis Rasulullah yang senantiasa memegang teguh etika dan moral bisnis Islami yang mencakup *hunuhul khuluq*. Dalam Islam diajarkan adanya keseimbangan tujuan dalam menjalankan roda bisnis, yaitu tujuan untuk dunia (materi) dan tujuan untuk akhirat (ibadah). Kedua tujuan inilah yang membedakan bisnis Islami dengan bisnis modern pada umumnya (Fajaruddin, 2014).

Ketika Islam diyakini sebagai suatu agama sekaligus suatu sistem, maka pertanyaan yang terkait adalah dapatkah Islam memberikan tuntunan beretika dalam bisnis? Dengan adanya

tuntunan tersebut diharapkan mampu memberikan nuansa bisnis yang islami. Islam memiliki pedoman dalam mengarahkan umatnya untuk melaksanakan amalan. Sebagai sumber ajaran Islam, Al-Quran dan Sunnah Nabi dapat menawarkan nilai-nilai dasar atau prinsip umum yang penerapannya dalam bisnis disesuaikan dengan perkembangan zaman dan mempertimbangkan dimensi ruang dan waktu. Islam sering kali dijadikan sebagai model tatanan kehidupan. Hal ini tentunya dapat dipakai untuk pengembangan lebih lanjut atas suatu tatanan kehidupan tersebut termasuk tatanan kehidupan bisnis.

Al-Quran dalam mengajak manusia untuk mempercayai dan mengamalkan tuntutan-tuntutannya dalam segala aspek kehidupan seringkali menggunakan istilah-istilah yang dikenal dalam dunia bisnis seperti jual beli maupun untung rugi. Dalam konteks ini, Al-Quran menjanjikan bahwa Sesungguhnya Allah membeli dari orang-orang mukmin harta dan jiwa mereka dan sebagai imbalannya mereka memperoleh surga. Siapakah yang lebih menepati janjinya (selain) Allah maka bergembiralah dengan jual beli yang kamu lakukan itu. Itulah kemenangan yang besar. Pada ayat tersebut, mereka yang tidak ingin melakukan aktivitas kehidupannya kecuali bila memperoleh keuntungan semata. Dijelaskan pula bahwa Al-Quran tidak memberi peluang bagi seorang Muslim untuk menganggur sepanjang saat yang dialami dalam kehidupan dunia ini "*Faidza Faraghta Fanshab*"(QS Al-Insyirah ayat 7). Sebelum ayat ini dijelaskan bahwa Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan yang disebutkan dua kali, merupakan prinsip tidak adanya keputusan (dalam bekerja). Kata *faraghta* yang diambil dari kata *faragha* yang berarti kosong setelah sebelumnya penuh. Kata ini tidak digunakan kecuali untuk menggambarkan kekosongan yang didahului oleh kesibukan. Seseorang yang telah memenuhi waktunya dengan pekerjaan kemudian ia menyelesaikan pekerjaan tersebut maka jarak waktu antara selesainya pekerjaan pertama dan dimulainya pekerjaan selanjutnya dinamai *faragh*. Atas dasar hal ini

maka ayat tersebut dapat diterjemahkan “Maka apabila engkau telah berada di dalam waktu luang (setelah sebelumnya engkau sibuk) maka (bersungguh sungguhlah bekerja) sampai engkau letih dan tegakkanlah (persoalan-persoalan baru) sehingga menjadi nyata. Dengan demikian prinsip dasar hidup yang ditekankan Al-Quran adalah bekerja keras. “Dan bahwasanya seseorang manusia tiada yang akan memperoleh kecuali selain apa (hasil) yang diusahakannya sendiri”.

Dalam diri manusia terdapat pula fitrah yang dihiaskan kepada manusia yaitu “*hub asy-syabawat*” (QS Ali-Imran ayat 14) yang merupakan motivasi untuk mendorong bekerja bukan hanya bekerja asal bekerja tetapi bekerja yang serius sehingga melahirkan keletihan bekerja. Selain itu bekerja oleh Al-Quran dikaitkan dengan iman. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara iman dan kegiatan bagaikan hubungan antara akar tumbuhan dan buahnya bahkan ditegaskan Al-Quran bahwa amal-amal yang tidak disertai iman tidak akan berarti disisiNya. Al-Quran Surat Al-Jumuah ayat 9-10 berfirman:

*“Hai orang-orang yang beriman apabila diseeru untuk menunaikan sembahyang pada hari Jumat maka bersegeralah kamu kepada mengingat Allah dan tinggalkanlah jual beli. Yang demikian itu lebih baik bagimu jika kamu mengetahui. Apabila telah ditunaikan sembahyang maka bertebaranlah di muka bumi dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung”* (QS. Al-Jumuah ayat 9-10).

Ayat tersebut memberikan pengertian agar berbisnis (mencari kelebihan karunia Allah) dilakukan setelah melakukan solat dan dalam pengertian tidak mengesampingkan dan tujuan keuntungan yang hakiki yaitu keuntungan yang dijanjikan Allah. Oleh karena itu walaupun mendorong melakukan kerja keras termasuk berbisnis, Al-Quran menggarisbawahi bahwa dorongan yang seharusnya lebih besar bagi dorongan bisnis adalah memperoleh apa yang berada di

sisi Allah. Karena itu pula pada ayat yang berbicara mengenai naluri manusia (*hub asy-syabarwat*) diakhiri dengan *Wallahu indahu husnul ma'ab* “Di sisi Allah lah kesudahan yang (paling) baik.

Atas dasar hal ini maka pandangan orang yang bekerja dan berbisnis harus melampaui masa kini dan masa depannya yang dekat (Muhamad, 2018). Dengan demikian visi masa depan dalam berbisnis merupakan etika pertama dan utama yang digariskan Al-Quran sehingga para pelaku bisnis tidak sekedar mengejar keuntungan semata yang selalu habis namun selalu berorientasi pada masa depan.

Al-Quran menggarisbawahi adanya kemungkinan sukses yang diperoleh oleh manusia yang berpandangan dekat tetapi dalam saat yang sama, diingatkannya bahwa kelak pada masa depan mereka akan merugi sedang yang mempunyai visi yang jauh akan dijanjikan “mereka itulah yang usaha-usahanya akan disyukuri”. Al-Quran Surat Al-Isra ayat 18-19 difirmankan:

*“Siapa yang menghendaki kebahagiaan (kehidupan) yang cepat (dunia) maka Kami segerakan baginya di dunia ini apa yang Kami kehendaki bagi orang yang Kami kehendaki, dan Kami tetapkan baginya neraka Jahannam. Ia akan memasukinya dalam keadaan tercela dan terusir. Barangsiapa yang menghendaki kebahagiaan akhirat (masa depan) dan berusaha kearah itu dengan sungguh-sungguh lagi dia seorang mukmin maka mereka itulah adalah orang-orang yang usahanya disyukuri (dibalas dengan baik)” (QS Al-Isra ayat 18-19).*

Penjelasan QS Al-Isra ayat 18-19 terlihat jelas bahwa Al-Quran memberikan tuntunan visi bisnis yang jelas yaitu visi bisnis masa depan yang bukan semata-mata mencari keuntungan sesaat tetapi merugikan melainkan mencari keuntungan yang secara hakekat baik dan berakibat baik pula bagi kesudahannya (pengaruhnya). Sementara itu, Al-Quran menjelaskan mengenai etika Al-Quran

dengan berlandaskan pada tiga kunci utama yang merupakan pandangan dunia Al-Quran yaitu iman, islam dan taqwa.

Dari prinsip ini pertama mengalir kebutuhan atau keimanan terhadap Tuhan sebagai pencipta, penopang, pemberi petunjuk dan terakhir sebagai hakim. Dari sistem kepercayaan ini kemudian datang prinsip umum mengenai keadilan sosial dan ekonomi serta prinsip egalitarianisme yang mengalir perintah-perintah keadilan sosio-ekonomis dalam sektor sosial. Setelah itu barulah aturan aturan spesifik Al-Quran ditangani yaitu melakukan suatu upaya sistematis dalam menemukan prinsip dan aturan spesifiknya yang kemudian menggeneralisasikannya sebagai hukum moralitas dan etika bagi pelaku bisnis.

Dengan demikian, visi Al-Quran terhadap etika mempunyai cakrawala yang luas terkait nilai-nilai bagi perwujudan kehidupan manusia dalam berbagai bidangnya baik tataran individu, kemasyarakatan dan kenegaraan yang egalitarian, integral, adil, selamat, sejahtera dan bahagia di dunia maupun akhirat. Bisnis yang sehat adalah bisnis yang berlandaskan pada etika. Oleh karena itu pelaku bisnis Muslim hendaknya memiliki kerangka etika bisnis yang kuat sehingga dapat mengantarkan aktivitas bisnis yang nyaman dan berkah.

### **5.3 Penilaian Mandiri (*Self Assessment*)**

Setelah Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG) berhasil menyusun Pedoman *Good Corporate Governance (Code of Corporate Governance Best Practices)* selanjutnya diciptakannya suatu metode untuk mengukur penerapan *Good Corporate Governance* suatu perusahaan. *Forum Corporate Governance International* yang terdiri sepuluh asosiasi bisnis dan profesi di Indonesia dengan bekerja sama dengan *Asian Development Bank* dan *Pricewaterhouse Coopers* telah mengembangkan suatu Penilaian Mandiri sebagai alat untuk membantu perusahaan-perusahaan di Indonesia menilai sejauh mana pelaksanaan *Corporate Governance*. Penilaian mandiri

berbentuk kuesioner yang dinamakan *Corporate Governance Self Assessment Checklist*. Selanjutnya perusahaan tersebut memberikan penilaian atas skor secara objektif terhadap jawabannya. Melalui kuesioner tersebut, perusahaan dapat melakukan penilaian mandiri pada beberapa bidang *Good Corporate Governance*. Terdapat beberapa hal yang dijadikan pembobotan dalam penilaian mandiri antara lain hak pemegang saham, kebijakan *Good Corporate Governance*, praktek *Good Corporate Governance*, pengungkapan dan fungsi audit. Dengan mengetahui berapa skor yang diperoleh dari kuesioner tersebut maka perusahaan dapat mengetahui seberapa besar keterbukaan, akuntabilitas, keadilan dan pertanggungjawaban pada perusahaan yang bersangkutan. Isi kuesioner FCGI tersebut dilakukan pembobotan dilakukan pada lima bidang yaitu:

- a) Hak-Hak Pemegang Saham (20%)
- b) Kebijakan *Corporate Governance* (15%)
- c) Praktek-Praktek *Corporate Governance* (30%)
- d) Pengungkapan (20%)
- e) Fungsi Audit (15%)

### **1. Hak-Hak Pemegang Saham (20%)**

Dalam hak-hak pemegang saham misalkan ini melakukan penilaian apakah perusahaan :

- a) Melaksanakan Rapat Umum Pemegang Saham tahunan dalam jangka waktu 6 bulan sesudah akhir tahun buku sesuai dengan Pasal 65 ayat 2 Undang-Undang Perseroan Terbatas
- b) Menyampaikan kepada Pemegang Saham mengenai pemberitahuan Rapat Umum Pemegang Saham tahunan minimal 28 hari sebelum pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham tersebut
- c) Memberikan dorongan kepada para Pemegang Saham untuk menghadiri Rapat Umum Pemegang Saham dan menggunakan hak suaranya

- d) Memberikan kesempatan yang memadai bagi Pemegang Saham untuk mengajukan pertanyaan pada Rapat Umum Pemegang Saham

Selanjutnya diberikan penilaian misalnya 5 untuk setiap jawaban Ya dan 0 untuk setiap jawaban Tidak. Jadi misalkan dari 8 pertanyaan mengenai hak-hak pemegang saham tersebut perusahaan menjawab ya sebanyak 6 kali dan menjawab tidak sebanyak 2 kali sehingga perusahaan akan memperoleh skor :

$$(6 \times 5) + (2 \times 0) = 30 \text{ (dari total nilai maksimum 40 atau } 8 \times 5 \text{)}$$

## 2. Kebijakan *Corporate Governance* (15%)

Penilaian di atas juga diajukan untuk bidang-bidang lainnya misalnya kebijakan *corporate governance* perusahaan dapat menilai apakah perusahaan sudah menerapkan :

- a) Memiliki pedoman *corporate governance* secara tertulis, yang secara jelas menjabarkan hak-hak pemegang saham, tugas dan tanggung jawab Direksi dan Komisaris
- b) Menyediakan akses bagi masyarakat untuk mengetahui kebijakan perusahaan mengenai investor
- c) Menentukan organ yang bertanggung jawab untuk memastikan bahwa perusahaan mentaati pedoman *corporate governance*
- d) Memiliki pedoman perilaku (*code of conduct*) atau etika bagi karyawan
- e) Aturan perilaku tersebut dikomunikasikan dan diimplementasikan dengan baik

## 3. Praktek-Praktek *Corporate Governance* (30%)

Dalam praktek *corporate governance* dapat dilakukan penilaian apakah dalam perusahaan telah menerapkan beberapa praktek *corporate governance*, antara lain:

- a) Direksi mengadakan pertemuan berkala secara teratur dengan Komisaris

- b) Terdapat rencana strategis dan rencana usaha yang memberikan arahan bagi Direksi dan Komisaris dalam menjalankan tugas dan fungsinya
- c) Direksi dan Komisaris mendapatkan pelatihan atau mempunyai latar belakang yang memadai untuk menunjang pelaksanaan pekerjaannya
- d) Para anggota Komisaris maupun Direksi telah bebas dari benturan kepentingan
- e) Terdapat sistem penilaian kinerja untuk Direksi maupun Komisaris

#### 4. Pengungkapan (20%)

Sementara itu dalam bidang pengungkapan dapat dinilai apakah perusahaan telah:

- a) Menyediakan akses yang sama bagi para pemegang saham dan analis keuangan
- b) Memberikan penjelasan yang memadai mengenai resiko usaha
- c) Mengungkapkan kompensasi atau remunerasi Direksi dan Komisaris secara memadai
- d) Mengungkapkan transaksi dengan pihak-pihak yang mempunyai hubungan istimewa
- e) Menyajikan hasil kinerja keuangan dan analisis manajemen

#### 5. Fungsi Audit (15%)

Dalam bidang audit dapat dinilai apakah perusahaan telah:

- a) Mempunyai internal audit yang efektif
- b) Diaudit oleh akuntan publik yang independen
- c) Memiliki komite audit yang efektif
- d) Menciptakan komunikasi yang efektif antara audit internal, audit eksternal dan komite audit

Selanjutnya dilakukan *scoring* pembobotan masing-masing bidang (misalnya untuk setiap jawaban ya diberikan nilai 5 dan

jawaban tidak diberikan nilai 0. Berdasarkan hasil pemberian skor tersebut misalkan suatu kasus pada perusahaan didapat skor sebagai berikut:

1. Hak-Hak Pemegang Saham = 40 (dari nilai maksimal 50)
2. Kebijakan *Corporate Governance* = 50 (dari nilai maksimal 60)
3. Praktik-Praktik *Corporate Governance* = 50 (dari nilai maksimal 80)
4. Pengungkapan = 25 (dari nilai maksimal 40)
5. Audit = 30 (dari nilai maksimal 40)

Selanjutnya untuk menentukan skor keseluruhan digunakan metode rata-rata tertimbang. Dengan demikian, skor keseluruhan untuk perusahaan:

$$\begin{aligned} & ((40/50 \times 20\%) + (50/60 \times 15\%) + (50/80 \times 30\%) + (25/40 \times \\ & 20\%) + (30/40 \times 15\%)) \\ & = 71 \% \text{ atau } 71 \% \text{ dari skor tertinggi } 100 \%. \end{aligned}$$

Apa arti skor perusahaan dengan nilai 71% dikategorikan perusahaan yang baik?. Jawabannya adalah relatif. Sebab tidak ada standar yang menyatakan berapa skor yang baik atau buruk. Akan tetapi terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan. Pertama yaitu perusahaan harus berusaha mencapai angka setinggi mungkin untuk mendekati skor 100 sebab semakin mendekati skor 100 maka skor *corporate governance* di perusahaan tersebut semakin baik. Kedua, perusahaan harus berhati-hati dalam menggunakan skor *corporate governance* untuk membandingkan antara berbagai perusahaan, khususnya apabila karakteristik industrinya berbeda. Perusahaan dengan skor 71% juga belum tentu buruk dengan perusahaan yang skor nya 90%. Pada beberapa aspek mungkin terdapat beberapa kelebihan *corporate governance* pada perusahaan dengan skor 71% yang tidak terekam secara baik melalui kuesioner penilaian. Hal ini dapat disebabkan karena *corporate governance* bukanlah suatu hal

yang absolut yang dapat diukur secara pasti dengan suatu alat atau metode tertentu. *Corporate Governance* sangat kaya akan dimensi dan belum ada alat yang mampu mengukurnya secara sempurna.

Penilaian Mandiri tentu memiliki kelebihan dan kekurangan. Kelebihan dari metode ini adalah sederhana diterapkan, suatu perusahaan dapat dengan mudah menilai secara mandiri mengenai bagaimana nilai pelaksanaan *corporate governance* dengan memberi angka kepada setiap bidang pada kuesioner penilaian lalu menjumlahkannya hasil *scoring* pembobotannya. Adapun kelemahannya adalah penilaian yang dilakukan tidak bersifat independen karena dilakukan sendiri dan dapat menimbulkan pertanyaan apakah penilaian dilakukan secara objektif. Akibatnya akan timbul keraguan pihak luar perusahaan ataupun dari internal perusahaan ragu akan penilaian yang dilakukan tersebut apakah telah mencerminkan kondisi *corporate governance* yang sebenarnya pada perusahaan.

Menurut Sutedi (2011), metode penilaian mandiri terdapat potensi manfaat yang besar apabila penilaian tersebut dilakukan secara jujur dan objektif. Adapun kegunaan dari penilaian mandiri ini adalah membantu perusahaan memahami kondisi *corporate governance*, mengidentifikasi bidang-bidang *corporate governance* yang masih lemah dan memperbaiki bidang yang masih lemah tersebut. Penilaian mandiri tidak dimaksudkan untuk memberikan keyakinan kepada masyarakat mengenai *corporate governance* suatu perusahaan. Apabila tujuan perusahaan adalah untuk memberikan keyakinan kepada masyarakat mengenai *corporate governance* maka perusahaan dapat meminta bantuan pihak yang *independen* untuk melakukan *independent assessment* (Sertifikasi Mutu ISO 9000). Pihak *independen* tersebut dapat berupa lembaga pemeringkat, akuntan publik maupun pihak lainnya yang kompeten pada bidang *corporate governance* sehingga dapat melakukan *assessment* secara objektif.

Walaupun prakteknya, ide sertifikasi *corporate governance* ini tidak mudah untuk disamakan secara persis dengan sertifikasi mutu pada ISO 9000, sebagai contoh sertifikasi ISO menjamin bahwa produk-produk yang dihasilkan sesuai standar mutu dan konsistensi yang dirumuskan dengan baik sedangkan sertifikasi *corporate governance* berkaitan dengan sistem dan proses yang nyata pada perusahaan. Sertifikasi *corporate governance* berbeda dengan standar-standar ISO yang diakui dan terdaftar pada ISO. Namun karena *corporate governance* sangat banyak dimensi sehingga termasuk didalam *corporate governance* ini adalah juga terkait persoalan *moral conduct*.

#### 5.4 Moral Bersih, Transparan dan Profesional

Prinsip Gerakan Moral Bersih, Transparan, dan Profesional (BTP) sebagai Salah satu langkah awal yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG). Gerakan Gerakan Moral Bersih, Transparan, dan Profesional di Perusahaan perlu dilakukan dengan kesadaran dan konsisten, sehingga diharapkan dapat mendorong kemajuan perusahaan dengan langkah terpenuhinya etika bisnis. Nilai dasar (*basic value*) yang terkandung dalam istilah Bersih-Transparan-Profesional, yaitu:

- a) Bersih (*Clean*), terkandung nilai integritas (*integrity*), kredibilitas (*credibility*), jujur (*honest*), anti Korupsi, Kolusi dan Nepotisme. Segenap jajaran perusahaan diharapkan berperilaku jujur, menjunjung tinggi integritas dan kredibilitas, serta mempunyai sikap anti KKN.
- b) Transparan (*transparency*), terkandung nilai akuntabilitas (*accountability*), bertanggung jawab (*responsibility*), keterbukaan serta *auditable*. Segenap jajaran perusahaan diharapkan dapat berperilaku penuh rasa tanggung jawab, terbuka, serta mempertanggung jawabkan kinerjanya kepada pihak-pihak berwenang.

- c) Profesional (*Professionalism*), terkandung nilai kepatuhan (*compliance*), kapabilitas (*capability*), dan kemampuan (*competency*). Segenap jajaran perusahaan diharapkan dapat bekerja dengan terampil, teliti, akurat, dan tepat waktu. Selain itu juga perlu memiliki jiwa kewirausahaan (*entrepreneurship*) serta berani mengambil risiko untuk mencapai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Hal yang tidak kalah penting, adalah adanya kepatuhan seluruh pelaku dalam perusahaan terhadap segala peraturan perundang-undangan dan peraturan perusahaan yang berlaku.

Adapun Gerakan Moral Bersih, Transparan, dan Profesional di perusahaan dilakukan dengan tujuan agar:

- a) Terwujudnya *Good Corporate Governance* secara konsisten dan berkesinambungan di perusahaan.
- b) Terbentuknya budaya baru perusahaan (*new corporate culture*) yang mendukung peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.
- c) Terbangunnya citra perusahaan (*corporate image*) yang baik, di mata *stakeholders*, masyarakat, dan pihak luar perusahaan lainnya.
- d) Terhindarnya praktik-praktek KKN yang sangat merugikan perusahaan.

Dalam pedoman perilaku etika perusahaan (*code of corporate conduct/Ethics*), yang ditetapkan oleh Direksi, terkandung nilai-nilai etika/moral yang menjadi acuan dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari. Berikut ini beberapa contoh perilaku yang terkait dengan Gerakan Moral Bersih, Transparan, dan Profesional:

**a) Gerakan Moral “Bersih”.**

- 1) Tidak melakukan suatu perbuatan tercela. Segenap karyawan dan pimpinan perusahaan diharapkan dapat

perbuatan-perbuatan yang melanggar etika / moral, hukum, ketentuan-ketentuan perusahaan maupun peraturan perundang-undangan yang berlaku.

- 2) Tidak melakukan praktek Kolusi, Korupsi, Nepotisme (KKN). Korupsi berarti menyelewengkan atau menggelapkan asset perusahaan untuk keuntungan pribadi atau pihak lain dan merugikan perusahaan / negara. Kolusi berarti bekerja sama dengan pihak lain, baik secara pribadi atau bersama-sama, untuk mengambil keuntungan dengan melakukan perbuatan yang menyebabkan perusahaan mengalami kerugian. Nepotisme berarti perbuatan yang hanya memberikan keuntungan pada keluarga, teman-teman, kerabat dan seterusnya, yang dapat merugikan perusahaan.
- 3) Tidak menerima pemberian apapun. Tidak menerima uang, hadiah dan atau pemberian dalam bentuk apa saja dari siapapun juga yang diketahui atau patut diduga bahwa pemberian itu bersangkutan atau mungkin bersangkutan dengan jabatan atau pekerjaan yang dapat menyebabkan penyimpangan pelaksanaan tugas dan/atau pengambilan keputusan.
- 4) Selalu bersikap Jujur. Jujur berarti tindakan yang dilakukan sesuai dengan perkataan dan hati nuraninya atau satunya kata dan tindakan (*tidak munafik*).

#### **b) Gerakan Moral “Transparan”.**

Transparan berarti segala kegiatan yang dilaksanakan, informasi yang dimiliki, dapat diketahui dan diawasi oleh pihak lain yang berwenang. Tidak ada sesuatu hal yang ditutup-tutupi (disembunyikan) dan tidak ada yang dirahasiakan. Transparan sangat menuntut kejelasan siapa dan berbuat apa serta bagaimana melaksanakannya.

**c) Gerakan Moral “Profesional”.**

Bersikap profesional berarti memiliki tekad bekerja secara sungguh-sungguh untuk memberikan hasil kerja (kinerja) terbaik dengan mengerahkan segenap kompetensi yang dimiliki secara optimal, yaitu:

- 1) Memberikan hasil (*output*) yang terbaik.  
Bekerja secara profesional ditunjukkan dengan ketekunan, ketelitian, kerja keras, disiplin tinggi, serta berusaha memberikan hasil (*output*) yang terbaik bagi perusahaan.
- 2) Memiliki visi yang jelas dan kompetensi yang memadai.  
Profesionalisme menuntut segenap karyawan dan pimpinan perusahaan memiliki visi yang jelas dan kompetensi yang memadai. Visi yang jelas akan lebih fokus terhadap apa yang dicita-citakan dan kompetensi yang memadai akan mengoptimalkan pekerjaan sehingga dapat memberikan hasil terbaik kepada perusahaan serta dapat memacu kinerjanya.
- 3) Dapat bekerjasama dalam kelompok (*teamwork*).  
Kesuksesan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kesuksesan individual melainkan lebih ditentukan oleh hasil kerja kelompok.
- 4) Memiliki sikap Kreatif dan Inovatif.  
Profesionalisme dapat berkembang secara optimal pada individu yang memiliki sikap kreatif dan inovatif. Yaitu terletak pada mereka yang selalu berusaha mencari cara baru dalam mengatasi berbagai masalah dalam perusahaan (*problem solving*).

Sebenarnya cukup banyak perusahaan yang telah mempraktekkan Bersih Transparan dan Profesional (BTP) hanya saja belum diformalkan dalam suatu keputusan manajemen perusahaan. Beberapa waktu yang lalu Kamar Dagang dan Industri (KADIN)

bekerjasama dengan pihak-pihak terkait telah mencanangkan program Gerakan Moral Bersih Transparan dan Profesional di kalangan perusahaan yang bergabung dengan KADIN. Selain itu KADIN juga telah menyusun Modul Gerakan Moral Bersih Transparan dan Profesional (BTP) dan modul *Good Corporate Governance* (GCG) serta modul Kampanye Nasional Anti Suap. Semoga semakin banyak perusahaan yang sadar akan pentingnya Gerakan Bersih Transparan dan Profesional tersebut sebagai salah satu implementasi *Good Corporate Governance* di perusahaan.



## BAB VI

# Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Sesuai Syariah Islam

Dalam rangka mencapai misi dan visi perusahaan, *Corporate Social Responsibility* (CSR) atau tanggung jawab sosial perusahaan harus dijalankan sesuai dengan harapan *stakeholder*. *Stakeholder* harus menjadi inspirasi bagi *Corporate Social Responsibility* dan membantu dalam mengidentifikasi isu-isu sosial yang berpengaruh terhadap *Corporate Social Responsibility* perusahaan. Selain itu seluruh *stakeholder* juga harus dapat saling berperan sebagai pengendali peran masing-masing agar perusahaan dapat menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG) dapat berjalan dengan baik agar perusahaan dapat melaksanakan program *Corporate Social Responsibility*.

Tanggung jawab sosial perusahaan berkaitan pula dengan teori utilitarisme sebagaimana diutarakan Jeremy Bentham. Menurut utilitarisme suatu perbuatan atau aturan adalah baik, kalau membawa kesenangan paling besar untuk jumlah orang paling besar (*the greatest good for the greatest number*), dengan perkataan lain kalau memaksimalkan manfaat. Hal itu dapat dipahami dari bila perusahaan melakukan kegiatan bisnis demi mencari keuntungan dan juga ikut memikirkan kebaikan, kemajuan, dan kesejahteraan masyarakat dengan ikut melakukan berbagai kegiatan sosial yang berguna bagi masyarakat. Kegiatan sosial tersebut sangat beragam, misalnya menyumbangkan dan untuk membangun rumah ibadah, membangun prasarana dan fasilitas sosial dalam masyarakat, seperti listrik, air, jalan, tempat rekreasi, melakukan penghijauan, menjaga

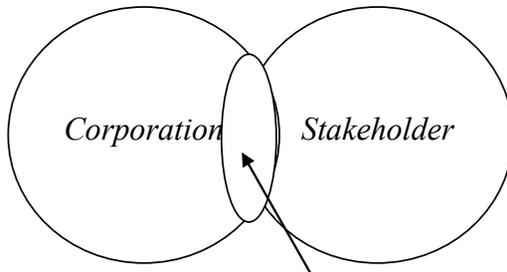
sungai dari pencemaran atau ikut membersihkan sungai dari polusi, melakukan pelatihan cuma-cuma bagi pemuda yang tinggal di sekitar perusahaan, memberi beasiswa kepada anak dari keluarga yang kurang mampu ekonominya, dan seterusnya (Keraf, 2002).

Tanggung jawab sosial perusahaan adalah suatu konsep bahwa organisasi, khususnya perusahaan adalah memiliki berbagai bentuk tanggung jawab terhadap seluruh pemangku kepentingannya, yang diantaranya adalah konsumen, karyawan, pemegang saham, komunitas dan lingkungan dalam segala aspek operasional perusahaan yang mencakup aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Oleh karena itu tanggung jawab sosial perusahaan berhubungan erat dengan “pembangunan berkelanjutan”, dimana suatu organisasi, terutama perusahaan, dalam melaksanakan aktivitasnya harus mendasarkan keputusannya tidak semata berdasarkan dampaknya dalam aspek ekonomi, misalnya tingkat keuntungan atau dividen, melainkan juga harus menimbang dampak sosial dan lingkungan yang timbul dari keputusan itu, baik untuk jangka pendek maupun jangka yang lebih panjang. Dengan pengertian tersebut, tanggung jawab sosial perusahaan dapat dikatakan sebagai kontribusi perusahaan terhadap tujuan pembangunan berkelanjutan dengan cara manajemen dampak terhadap pemangku seluruh kepentingannya. Tanggung jawab sosial perusahaan sebuah perusahaan berkaitan dengan etika bisnis. Disini terdapat tanggung jawab moral perusahaan baik terhadap karyawan perusahaan dan masyarakat disekitar perusahaan. Oleh karena itu berkaitan pula dengan moralitas, yaitu sebagai standar bagi individu atau sekelompok mengenai benar dan salah, baik dan buruk. Sebab etika merupakan tata cara yang menguji standar moral seseorang atau standar moral masyarakat.

## 6.1 Definisi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Coombs dan Sherry (2012) berpendapat bahwa perusahaan yang ingin dapat meraih *Good Corporate Governance* (GCG) harus menciptakan komunikasi yang sangat baik diantara para *stakeholder*

di perusahaan. Para *stakeholder* dalam perusahaan selain harus pandai dan bijak dalam berkomunikasi juga harus mampu menjadi pendengar yang baik bagi sesama *stakeholder*. Hubungan antara *stakeholder* dan identifikasi *Corporate Social Responsibility* dari sebuah perusahaan dapat digambarkan sebagai berikut:



CSR merupakan titik tumpang tindih yang menciptakan identifikasi diantara perusahaan dan *stakeholder*

**Gambar 6.1.** Identifikasi *Corporate Social Responsibility*

Hubungan diatas menjelaskan bahwa *Corporate Social Responsibility* (CSR) menjadi sebuah jembatan penghubung antara perusahaan dengan *stakeholder*. CSR menjadi sebuah bagian penting diantara perusahaan dan *stakeholder*. Ketika perusahaan dan *stakeholder* mampu mengimplementasikan *Corporate Social Responsibility* dengan baik hal tersebut juga menjadi sebuah bukti bahwa perusahaan dan *stakeholder* telah bersinergi secara mumpuni dalam rangka menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG).

*Good Corporate Governance* (GCG) dalam sebuah perusahaan berdasarkan pada prinsip-prinsip yaitu sebagai transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), tanggung jawab (*responsibility*), independensi (*independency*), kesetaraan dan kewajaran (*fairness*). Terdapat hubungan yang sangat erat diantara *Good Corporate Governance* (GCG) dengan *Corporate Social*

*Responsibility* (CSR) dimana ketika sebuah perusahaan telah mampu menerapkan prinsip GCG dengan paripurna maka perusahaan tersebut juga akan mampu merumuskan program *Corporate Social Responsibility* serta mengimplementasikan program *Corporate Social Responsibility* dengan sangat baik dan benar-benar berdampak positif bagi lingkungan dan masyarakat.

Terdapat sebuah model yang mampu menjadi jembatan bagi *Good Corporate Governance* (GCG) dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) yaitu Model *Deloitte Governance*. Model *Deloitte Governance* terdiri dari dua komponen inti yaitu *Board Governance* dan *Corporate Governance Infrastructure* yang diwakili oleh sembilan elemen utama yaitu empat elemen dari infrastruktur terdiri dari *Planning* (Perencanaan), *Operations* (Operasi), *Reporting* (Pelaporan), *Compliance* (Kepatuhan) dan lima elemen internal yang terdiri dari *Performance* (Kinerja), *Strategy* (Strategi), *Governance* (Tata kelola), *Talent* (Talenta), *Integrity* (Integritas). Ketika sebuah perusahaan ingin menerapkan Model *Deloitte Governance*, maka Komisaris dan Direksi harus mampu berkolaborasi untuk mampu mengendalikan elemen-elemen terdapat dalam *Corporate Governance Infrastructure* dimana Komisaris dan Direksi harus mampu mengendalikan semua kegiatan di perusahaan yang terkait dengan perencanaan, dan operasi serta harus mampu memantau dengan baik seluruh kinerja perusahaan, strategi serta tata kelola perusahaan.

*World Bank (Bank Dunia) mendefinisikan Corporate Social Responsibility sebagai : "Corporate Social Responsibility is commitmen of business to contribute to sustainable development working with employees and their representatives, the local community and society to improve quality of live, in ways that are both good for business and good for development."*

Definisi tersebut menunjukkan bahwa tanggung jawab sosial perusahaan merupakan sebuah komitmen bisnis yang berperan dalam pembangunan ekonomi yang dalam pekerjaannya mengikutsertakan

karyawan dan perwakilan mereka, masyarakat sekitar dan masyarakat yang lebih luas untuk memperbaiki kualitas hidup, dengan cara yang baik bagi bisnis maupun pengembangannya.

Sedangkan menurut *The World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), tanggung jawab sosial adalah tanggung jawab perusahaan atas dampak dari berbagai keputusan dan aktivitas mereka terhadap masyarakat dan lingkungan melalui suatu perilaku yang terbuka dan etis, yang konsisten dengan pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan masyarakat, memperhatikan ekspektasi para pemangku kepentingan, tunduk kepada hukum yang berlaku dan berkomitmen dengan norma perilaku internasional dan diintegrasikan ke dalam seluruh bagian organisasi.

Sehingga, *Corporate Social Responsibility* merupakan komitmen bisnis yang berperan dalam pembangunan ekonomi yang aktivitasnya berkaitan langsung dengan masyarakat dan lingkungan, yang konsisten dengan pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan masyarakat maupun para pemangku kepentingan. David (2008) mengurai prinsip-prinsip tanggung jawab sosial (*social responsibility*) menjadi tiga, yaitu:

- a. *Sustainability*, berkaitan dengan bagaimana perusahaan dalam melakukan aktivitas (*action*) tetap memperhitungkan keberlanjutan sumberdaya di masa depan. *Sustainability* berputar pada kerberpihakan dan upaya bagaimana *society* memanfaatkan sumberdaya agar tetap memperhatikan generasi masa datang.
- b. *Accountability*, merupakan upaya perusahaan terbuka dan bertanggungjawab atas aktivitas yang telah dilakukan. Konsep ini menjelaskan pengaruh kuantitatif perusahaan terhadap pihak internal dan eksternal. Akuntabilitas dapat dijadikan sebagai media bagi perusahaan membangun *image* dan *network* terhadap para pemangku kepentingan.
- c. *Transparency*, merupakan prinsip penting bagi pihak

eksternal. Transparansi bersinggungan dengan pelaporan aktivitas perusahaan berikut dampak terhadap pihak eksternal. Transparansi merupakan satu hal yang amat penting bagi pihak eksternal, berperan untuk mengurangi asimetri informasi, kesalahpahaman, khususnya informasi dan pertanggungjawaban berbagai dampak dari lingkungan.

Menurut Widyanti (2014), laporan pengungkapan *Corporate Social Responsibility* sesuai dengan *corporate reporting*. *Sustainability reporting* merupakan pertanggungjawaban sosial perusahaan yang diungkapkan dalam laporan tahunan. *Sustainability reporting* berisi mengenai kebijakan ekonomi, lingkungan dan sosial, pengaruh dan kinerja organisasi dan produknya dalam konteks *sustainable development*.

Isu mengenai *Corporate Social Responsibility* terkait erat dengan *sustainable reporting*. *Global Reporting Initiative (GRI)* merupakan salah satu dari lembaga yang serius menangani masalah yang berhubungan dengan *sustainability*. *Sustainability Reporting* merupakan praktik pengukuran, pengungkapan, dan pertanggungjawaban kepada *stakeholder* internal dan eksternal perusahaan terkait dengan kinerja pencapaian tujuan keberlangsungan perusahaan. *Sustainability reporting* merupakan terminologi yang luas mengenai pengungkapan kinerja ekonomi, lingkungan, dan sosial (misalnya *triple bottom lines*, *Corporate Social Responsibility*, dan lain-lain) (GRI, 2006).

Menurut Michael Fontain dalam penelitiannya, bahwa CSR dan *Sustainability* berkaitan dengan bagaimana perusahaan dalam melakukan aktivitas (*action*) tetap memperhitungkan keberlanjutan sumberdaya di masa depan. *Sustainability* berputar pada kerberpihakan dan upaya bagaimana *society* memanfaatkan sumberdaya agar tetap memperhatikan generasi masa datang (Fontaine, 2013). *Corporate Social Responsibility* merupakan komitmen bisnis yang berperan dalam pembangunan ekonomi yang aktivitasnya berkaitan langsung dengan masyarakat dan lingkungan, yang konsisten dengan

pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan masyarakat maupun para pemangku kepentingan (Fontaine, 2013).

Menurut Jamali *et al* dalam penelitiannya, bahwa ada hubungan dua arah yang menonjol dan meningkatkan tumpang tindih antara CG dan CSR. Penelitian ini juga dapat mengingatkan pembuat kebijakan di negara-negara berkembang mengenai perlunya meningkatkan kewaspadaan dan kapasitas sistem peraturan dan peradilan dalam konteks reformasi CG dan untuk meningkatkan tekanan institusional (Jamali *et al*, 2008).

Menurut Ilyas dan Rafiq dalam penelitiannya, *discipline, social awareness, accountability, fairness* dan *responsibility* signifikan terhadap keberhasilan organisasi. Namun demikian peran pengaruh *discipline* dan *social awareness* memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan *accountability, fairness* dan *responsibility*. Variabel *independence* dan *transparency* tidak signifikan terhadap keberhasilan organisasi. Penerapan *corporate governance* di Pakistan sangat penting dalam menentukan keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan (Ilyas dan Rafiq, 2012). Keberhasilan organisasi adalah tujuan dari organisasi yang dalam mencapainya membutuhkan strategi demi menunjang pencapaian tujuan tersebut, sehingga penelitian yang akan diteliti memberikan pengembangan dari penelitian dari Muhammad Ilyas dan Muhammad Rafiq yang dimana memberikan prosedur dari penerapan dari *good corporate governance* terhadap *corporate sosial responsibility* sehingga memberikan kebijakan yang mengharapkan terjadinya keberhasilan organisasi.

Menurut Abriyani *et al* dalam penelitiannya, prinsip etika bisnis berhubungan dengan berbagai upaya untuk menggabungkan seperangkat nilai dasar (*basic values*) dalam perusahaan, agar berbagai aktivitas yang dilaksanakan dapat mencapai tujuan (Abriyani *et al*, 2012). Menurut Rehman dan Shah dalam penelitiannya, dewan komisaris berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, baik secara akuntansi maupun *market based*. Komisaris

independen berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan secara *market based* dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan secara akuntansi, sedangkan kepemilikan manajer berpengaruh secara negatif signifikan terhadap kinerja perusahaan secara akuntansi (Rehman dan Shah, 2013).

Menurut Carroll dan Shabana dalam penelitiannya, komitmen bisnis yang berperan dalam pembangunan ekonomi yang aktivitasnya berkaitan langsung dengan masyarakat dan lingkungan, yang konsisten dengan pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan masyarakat maupun para pemangku kepentingan (Carroll dan Shabana, 2010).

Menurut Stuebs dan Li dalam penelitiannya, *corporate governance* berpengaruh positif terhadap *corporate social responsibility* (CSR) dan *good corporate governance* (GCG) juga berdampak positif terhadap kinerja CSR perusahaan (Stuebs dan Li, 2015). Menurut Bogart dalam penelitiannya, bertujuan untuk mengeksplorasi apakah BoD mempengaruhi CSR dari perusahaan publik di US yang dikenal sebagai perusahaan yang baik dan terdepan dalam melaksanakan CSR. Penelitian bertujuan untuk lebih memperdalam pemahaman mereka tentang CSR dan perannya terhadap objektivitas bisnis. Penelitian ini memberikan pendekatan baru dalam hal *corporate governance* dan CSR bagi perusahaan dan para *stakeholder* (Bogart, 2013).

Perkembangan etika bisnis yang lebih mutakhir, muncul gagasan yang lebih komprehensif mengenai lingkup tanggung jawab sosial perusahaan. Terdapat empat bidang yang dianggap dan diterima sebagai termasuk dalam apa yang disebut sebagai tanggung jawab sosial perusahaan, yakni (Velasquez, 2002) :

**Pertama**, keterlibatan perusahaan dalam kegiatan-kegiatan sosial yang berguna bagi kepentingan masyarakat luas. Sebagai salah satu bentuk dan wujud tanggung jawab sosial perusahaan,

perusahaan diharapkan untuk terlibat dalam berbagai kegiatan yang terutama dimaksudkan untuk membantu memajukan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Jadi, tanggung jawab sosial dan moral perusahaan di sini terutama terwujud dalam bentuk ikut melakukan kegiatan tertentu yang berguna bagi masyarakat.

**Kedua**, perusahaan telah diuntungkan dengan mendapat hak untuk mengelola sumber daya alam yang ada dalam masyarakat tersebut dengan mendapatkan keuntungan bagi perusahaan tersebut. Demikian pula, sampai tingkat tertentu, masyarakat telah menyediakan tenaga-tenaga profesional bagi perusahaan yang sangat berjasa mengembangkan perusahaan tersebut. Karena itu, keterlibatan sosial merupakan balas jasa terhadap masyarakat.

**Ketiga**, dengan tanggung jawab sosial melalui berbagai kegiatan sosial, perusahaan memperlihatkan komitmen moralnya untuk tidak melakukan kegiatan-kegiatan bisnis tertentu yang dapat merugikan kepentingan masyarakat luas. Dengan ikut dalam berbagai kegiatan sosial, perusahaan merasa punya kepedulian, punya tanggung jawab terhadap masyarakat dan dengan demikian akan mencegahnya untuk tidak sampai merugikan masyarakat melalui kegiatan bisnis tertentu.

**Keempat**, dengan keterlibatan sosial, perusahaan tersebut menjalin hubungan sosial yang lebih baik dengan masyarakat dan dengan demikian perusahaan tersebut akan lebih diterima kehadirannya dalam masyarakat tersebut. Ini pada gilirannya akan membuat masyarakat merasa memiliki perusahaan tersebut, dan dapat menciptakan iklim sosial dan politik yang lebih aman, kondusif, dan menguntungkan bagi kegiatan bisnis perusahaan tersebut. Ini berarti keterlibatan perusahaan

dalam berbagai kegiatan sosial juga akhirnya punya dampak yang positif dan menguntungkan bagi kelangsungan bisnis perusahaan tersebut di tengah masyarakat tersebut.

## 6.2 *Corporate Citizenship*

*Corporate Citizenship* dan tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility*) saat ini merupakan topik yang menjadi perhatian para pelaku bisnis. *Corporate Citizenship* merupakan cara pandang perusahaan dalam bersikap dan berperilaku ketika dihadapkan dengan para pemangku kepentingan (*stakeholder*), seperti pelanggan, pemasok, pemerintah dan masyarakat. Era globalisasi tantang yang dihadapi oleh perusahaan semakin berat sebab selain di tuntun untuk mendapatkan keuntungan dalam jangka panjang namun juga di tuntutan untuk meningkatkan perhatian dan kualitas hidup masyarakat secara luas. Komitmen terhadap *Good Corporate Governance* merupakan faktor penentuan yang signifikan dalam mencapai keberhasilan dan penciptaan nilai tambah bagi perusahaan atau masyarakat.

Tujuan utama *corporate citizenship* adalah sebagai salah satu upaya untuk memperbaiki reputasi perusahaan, meningkatkan keunggulan kompetitif serta meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Fokus *corporate citizenship* juga terkait dengan masalah pembangunan masyarakat (*community development*) dan perlindungan serat pelestarian lingkungan (*sustainable environment*). Salah satu program *corporate citizenship* yang ditujukan untuk memberikan akses dalam pemberdayaan masyarakat yang terkait langsung dengan proses usaha perusahaan maupun lingkungan. Misalnya adanya Program Kemitraan Dan Bina Lingkungan (PKBL) di lingkungan badan usaha milik Negara merupakan salah satu bentuk kepedulian sosial bagi masyarakat sekitar perusahaan sebagai bentuk implementasi *good corporate governance*. Apabila dana program *community development* pada sektor perusahaan swasta multi nasional dapat di kelola secara

optimal maka akan lebih bermanfaat sebagai mitra binaan yang dapat dinikmati masyarakat secara luas sehingga *multiplier effect* yang dapat dinikmati nasional. Terdapat empat manfaat yang dapat di peroleh perusahaan menerapkan *corporate citizenship* antara lain:

- 1) Meningkatkan reputasi manajemen (*reputation management*). Apabila reputasi menjadi perhatian perusahaan maka akan mencapai kesuksesan. Reputasi yang positif perlu dibangun dan dikelola oleh perusahaan secara serius.
- 2) Mempermudah dalam mengelola profil resiko (*risk profile*) dan manajemen resiko (*risk management*). Beberapa resiko potensial yang mungkin akan menimpa perusahaan perlu diantisipasi, sehingga dapat meminimalkan dampak negatif yang merugikan perusahaan.
- 3) Meningkatkan kreativitas dan inovasi utama pada karyawan level bawah. Perusahaan dapat berkembang dengan pesat apabila karyawan memiliki ide kreatif dan inovasi yang tinggi yang dapat diaplikasikan untuk kemajuan perusahaan
- 4) Meningkatkan efisiensi operasional. Perusahaan yang menerapkan *Good Corporate Governance* agar berfokus pada tujuan utama sehingga dapat melakukan perbaikan langsung pada berbagai bidang operasional yang berdampak pada efisiensi biaya (*cost reduction*).

Mengingat saat ini terjadi musibah bencana alam, seperti banjir, tanah longsor, gempa bumi, angin puting beliung, maka kepedulian perusahaan dalam meringankan beban masyarakat yang terkena bencana menjadi sangat penting. Saatnya perusahaan meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat sekitar sebagai perwujudan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat. Berbagai upaya yang telah dilakukan perusahaan dengan meningkatkan kepedulian terhadap masyarakatnya dukungan dari berbagai pihak melalui kepedulian tersebut diharapkan masyarakat atau publik memiliki kesetiaan kepada perusahaan.

### 6.3 Nilai-Nilai Keislaman Dalam Konteks Tanggung

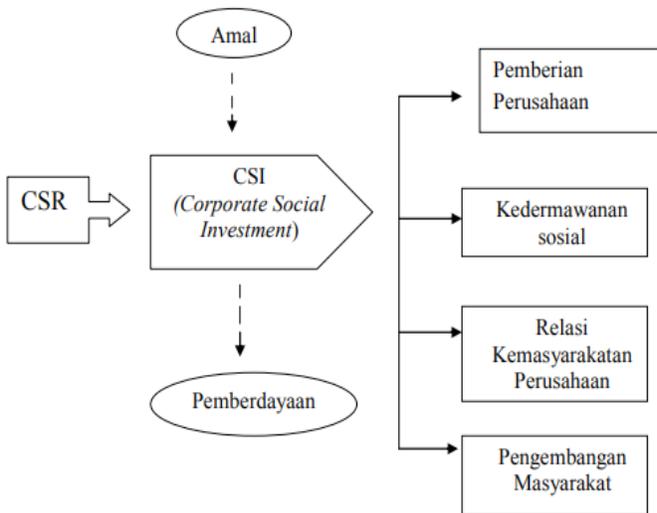
#### Jawab Sosial Perusahaan

*Corporate Social Responsibility* (CSR) atau tanggung jawab sosial perusahaan dalam perspektif Islam merupakan konsekuensi inheren dari ajaran Islam itu sendiri. Tujuan dari syariat Islam adalah masalah sehingga bisnis adalah upaya untuk menciptakan masalah, bukan sekedar mencari keuntungan. Program *Corporate Social Responsibility* (CSR) atau tanggung jawab sosial perusahaan merupakan investasi bagi perusahaan untuk mendorong pertumbuhan berkelanjutan. *Corporate Social Responsibility* (CSR) atau tanggung jawab sosial perusahaan bukan sebagai pusat biaya (*cost centre*), melainkan sebagai pusat laba (*profit centre*) dimasa yang akan datang. Dalam pandangan Islam, *Corporate Social Responsibility* (CSR) atau tanggung jawab sosial perusahaan merupakan kewajiban pengusaha yang dikeluarkan dari pendapatan yang jatuh pada kewajiban zakat, infaq ataupun sedekah. Dalam pandangan Islam kewajiban melaksanakan *Corporate Social Responsibility* (CSR) atau tanggung jawab sosial perusahaan bukan hanya menyangkut pemenuhan kewajiban secara hukum dan moral, tetapi juga strategi agar perusahaan dan masyarakat tetap bertahan dalam jangka panjang.

Islam mempunyai prinsip pertanggungjawaban yang seimbang dalam segala bentuk dan ruang lingkupnya, antara jiwa dan raga, antara individu dan keluarga, antara individu dan sosial, dan antara suatu masyarakat dengan masyarakat yang lain. Tanggung jawab sosial mengacu pada kewajiban-kewajiban sebuah perusahaan untuk melindungi dan memberi kontribusi kepada masyarakat dimana perusahaan itu berada. Dalam konteks tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility/CSR*), *maqashid as-yari'ah* ditujukan agar pelaku usaha atau pihak perusahaan mampu menentukan skala prioritas kebutuhannya yang terpenting. Kebutuhan-kebutuhan itu tidak hanya diorientasikan untuk jangka pendek, tetapi juga jangka panjang dalam mencapai ridha Allah.

Kegiatan ekonomi tidak saja melibatkan aspek materi, tapi juga kualitas keimanan seorang hamba kepada Allah SWT.

Oleh karena itu, konsep pembangunan yang melibatkan *maqashid as-yari'ah* dimaksudkan agar terbentuk pribadi-pribadi muslim yang memiliki keimanan dan ketaqwaan, tentu saja sikap ini tidak saja didapatkan dari lubuk hati yang dalam akan tetapi dilandasi juga dari kesadaran manusia untuk melaksanakan kewajiban sebagai seorang hamba-Nya. Kewajiban mengaplikasikan tanggung jawab seorang hamba untuk melakukan kejujuran, kebenaran, kebajikan dan kasih sayang terhadap seluruh data kehidupan aktual. Islam mengajarkan tanggung jawab agar mampu mengendalikan diri dari tindakan melampaui batas kewajaran dan kemanusiaan. Tanggung jawab ini mencakup tanggung jawab kepada Allah, kepada sesama dan lingkungannya. *Corporate Social Responsibility* (CSR) atau tanggung jawab sosial perusahaan dalam konteks syariah menurut Fahmi (2010) dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber : Irham Fahmi (2010) *Etika Bisnis Teori, Kasus, dan Solusi*

**Gambar 6.2** *Corporate Social Responsibility* Perspektif Syariah

Islam sangat mendukung *Corporate Social Responsibility* (CSR) karena tidak dapat dibantahkan bahwa bisnis menciptakan banyak permasalahan sosial, dan perusahaan bertanggung jawab menyelesaikannya. Bisnis membutuhkan berbagai sumber daya alam untuk kelangsungan usaha, sehingga perusahaan bertanggung jawab untuk memeliharanya. Islam secara tidak langsung menganggap bisnis sebagai entitas yang kewajibannya terpisah dari pemiliknya, adanya *Corporate Social Responsibility* akan mengembangkan kemajuan baik perusahaan tersebut. Sebuah perusahaan mengemban tanggung jawab sosial dalam tiga domain:

### 1. Pelaku-pelaku Organisasi, meliputi:

#### a. Hubungan Perusahaan dengan Pekerja

- 1) Keputusan Perekrutan, Promosi, dan sebagainya bagi pekerja.

Islam mendorong kita untuk memperlakukan setiap muslim secara adil. Sebagai contoh, dalam perekrutan, promosi dan keputusan-keputusan lain dimana seorang manajer harus menilai kinerja seseorang terhadap orang lain, kejujuran dan keadilan adalah sebuah keharusan.

- 2) Upah yang adil

Dalam organisasi Islam, upah harus direncanakan dengan cara yang adil baik bagi pekerja maupun juga atasan. Pada hari pembalasan, Rasulullah SAW akan menjadi saksi terhadap orang yang mempekerjakan buruh dan mendapatkan pekerjaannya diselesaikan olehnya namun tidak memberikan upah kepadanya.

- 3) Penghargaan terhadap keyakinan pekerja

Prinsip umum tauhid atau keesaan berlaku untuk semua aspek hubungan antara perusahaan dan pekerjaannya. Pengusaha Muslim tidak boleh memperlakukan pekerjaannya seolah-olah Islam tidak berlaku selama

waktu kerja. Sebagai contoh, pekerja Muslim harus diberi waktu untuk mengerjakan shalat, tidak boleh dipaksa untuk melakukan tindakan yang bertentangan dengan aturan moral Islam, harus di beri waktu istirahat bila mereka sakit dan tidak dapat bekerja, dan lain-lain. Untuk menegakkan keadilan dan keseimbangan, keyakinan para pekerja non-muslim juga harus dihargai.

#### 4) Hak Pribadi

Jika seorang pekerja memiliki masalah fisik yang membuatnya tidak dapat mengerjakan tugas tertentu atau jika seorang pekerja telah berbuat kesalahan di masa lalu, sebagai atasan tidak boleh menyiarkan berita tersebut. Hal ini akan melanggar hak pribadi sang pekerja.

#### b. Hubungan Pekerja dengan Perusahaan

Berbagai persoalan etis mewarnai hubungan antara pekerja dengan perusahaan, terutama berkaitan dengan persoalan kejujuran, kerahasiaan, dan konflik kepentingan. Dengan demikian, seorang pekerja tidak boleh menggelapkan uang perusahaan dan juga tidak boleh membocorkan rahasia perusahaan kepada orang luar. Praktek tidak etis lain terjadi jika para manajer menambahkan harga palsu untuk makanan dan pelayanan dalam pembukuan keuangan perusahaan mereka. Beberapa dari mereka melakukan penipuan karena merasa dibayar rendah dan ingin mendapatkan upah yang adil. Pada saat yang lain, hal ini dilakukan hanya karena ketamakan. Bagi para pekerja Muslim, Allah SWT memberikan peringatan yang jelas di dalam Al-Quran suarah Al 'Araaf ayat 33:

*“Katakanlah: Tuhanku hanya mengharamkan perbuatan yang keji, baik yang nampak maupun yang tersembunyi, dan perbuatan dosa, melanggar hak manusia tanpa alasan yang benar” (QS Al 'Araaf ayat 33)*

Pekerja Muslim yang menyadari makna ayat diatas seharusnya tidak berbuat sesuatu dengan cara-cara yang tidak etis.

c. Hubungan Perusahaan dan Pelaku Usaha Lain

1) Distributor

Berkaitan dengan distributor, etika bisnis menyatakan bahwa seseorang harus melakukan negosiasi dengan harga yang adil dan tidak mengambil keuntungan berdasarkan bagian atau kekuasaan yang lebih besar. Untuk menghindari kesalahpahaman di masa depan, Allah SWT telah memerintahkan kita untuk membuat perjanjian kewajiban bisnis secara tertulis. Transaksi *ghbarar* antara perusahaan dan pemasoknya juga dilarang dalam Islam. selain persoalan di perbolehkannya praktek agensi secara umum, pedagang dilarang campurtangan dalam sistem pasar bebas melalui suatu bentuk perantaraan tertentu. Perantaraan semacam ini mungkin akan menyebabkan terjadinya inflasi harga.

2) Pembeli atau Konsumen

Pembeli seharusnya menerima barang dalam kondisi baik dalam kondisi baik dan dengan harga yang wajar. Mereka juga harus di beri tau bila terdapat kekurangan kekurangan pada suatu barang Islam melarang praktek praktek di bawah ini ketika berhubungan dengan konsumen atau pembeli:

- a) Penggunaan alat ukur atau timbanagan yang tidak tepat
- b) Penimbunan dan manipulasi harga
- c) Penjualan barang palsu atau rusak
- d) Bersumbah palsu untuk mendukung sebuah penjualan
- e) Membeli barang curian
- f) Larangan mengambil bunga atau riba

3) Pesaing

Meskipun negara negara barat menyatakan diri sebagai kawasan berdasarkan prinsip persaingan pasar, publikasi

publikasi bisnis utama akan memperlihatkan bahwa sebuah bisnis akan berusaha memenangkan dirinya dan mengeliminasi para pesaingnya. Dengan mengeliminasi para pesaingnya, sebuah perusahaan selanjutnya akan dapat memperoleh hasil ekonomi di atas rata-rata melalui praktek-praktek penimbunan dan monopoli harga.

## 2. Lingkungan Alam

Kaum muslim selalu didorong untuk menghargai alam. Bahkan, Allah SWT telah menunjuk keindahan alam sebagai salah satu dari tanda-tandaNya. Islam menekankan peran manusia atas lingkungan alam dengan membuatnya bertanggung jawab terhadap lingkungan sekelilingnya sebagai khalifah Allah SWT. Dalam peranannya sebagai khalifah, seorang pengusaha Muslim diharapkan memelihara lingkungan alamnya. Kecenderungan mutakhir paham *environmentalisme* bisnis, dimana sebuah usaha secara proaktif memberi perhatian sangat cermat dalam memperhatikan lingkungan, sebenarnya bukan merupakan suatu yang baru. Sejumlah contoh semakin memperjelas betapa pentingnya hubungan Islam dengan lingkungan alam, perlakuan terhadap binatang, polusi lingkungan dan hak-hak kepemilikan, dan polusi lingkungan terhadap sumber-sumber alam “bebas” seperti misalnya udara dan air.

## 3. Kesejahteraan Sosial Masyarakat

Selain harus bertanggung jawab kepada berbagai pihak yang berkepentingan dalam usahanya dan lingkungan alam sekelilingnya, kaum Muslim dan organisasi tempat mereka bekerja juga diharapkan memberikan perhatian kepada kesejahteraan umum masyarakat dimana mereka tinggal. Sebagai bagian masyarakat, pengusaha muslim harus turut memperhatikan kesejahteraan anggotanya yang miskin dan lemah. Bisnis muslim harus memberi perhatian kepada usaha-usaha amal dan mendukung berbagai tindakan kedermwanaan. Dalam perspektif Islam, *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan realisasi dari konsep ajaran ihsan

sebagai puncak dari ajaran etika yang sangat mulia. Ihsan merupakan melaksanakan perbuatan baik yang dapat memberikan kemanfaatan kepada orang lain demi mendapatkan ridho Allah SWT. Disamping itu, CSR merupakan implikasi dari ajaran kepemilikan dalam Islam. Allah SWT adalah pemilik mutlaq (*haqiqiyah*) sedangkan manusia hanya sebatas pemilik sementara yang berfungsi sebagai penerima amanah *Corporate Social Responsibility* (CSR) ternyata selaras dengan pandangan Islam tentang manusia sehubungan dengan dirinya sendiri dan lingkungan sosial, dapat dipresentasikan dengan empat aksioma yaitu kesatuan (*tauhid*), keseimbangan (*equilibrium*), kehendak bebas (*freewill*) dan tanggung jawab (*responsibility*). Menurut Muhammad Djakfar (2007) Implementasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) dalam Islam secara rinci harus memenuhi beberapa unsur yang menjadikannya ruh sehingga dapat membedakan *Corporate Social Responsibility* dalam perspektif Islam dengan *Corporate Social Responsibility* secara universal yaitu:

a) *Al-Adl*

Islam telah mengharamkan setiap hubungan bisnis atau usaha yang mengandung kezaliman dan mewajibkan terpenuhinya keadilan yang teraplikasikan dalam hubungan usaha dan kontrak- kontrak serta perjanjian bisnis. Sifat keseimbangan atau keadilan dalam bisnis adalah ketika korporat mampu menempatkan segala sesuatu pada tempatnya. Dalam beraktifitas di dunia bisnis, Islam mengharuskan berbuat adil yang diarahkan kepada hak orang lain, hak lingkungan sosial, hak alam semesta. Jadi, keseimbangan alam dan keseimbangan sosial harus tetap terjaga bersamaan dengan operasional usaha bisnis, dalam Al-Quran Surat Huud ayat 85 Allah SWT berfirman yang artinya:

“Dan Syuaib berkata : “Hai kaumku, cukupkanlah takaran dan timbangan dengan adil, dan janganlah kamu merugikan

*manusia terhadap hak-hak mereka dan jangan lah kamu membuat kejahatan di muka bumi denga membuat kerusakan".*  
(QS Huud ayat 85)

Islam juga melarang segala bentuk penipuan, *gharar* (spekulasi), *najsyi* (iklan palsu), *ibtikar* (menimbun barang) yang akan merugikan pihak lain

b) Al-Ihsan

Islam hanya memerintahkan dan menganjurkan perbuatan baik bagi kemanusiaan, agar amal yang dilakukan manusia dapat memberi nilai tambah dan mengangkat derajat manusia baik individu maupun kelompok. Implementasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) dengan semangat ihsan akan dimiliki ketika individu atau kelompok melakukan kontribusi dengan semangat ibadah dan berbuat karena atas ridho Allah SWT. Ihsan adalah melakukan perbuatan baik, tanpa adanya kewajiban tertentu untuk melakukan hal tersebut. Ihsan adalah *beauty* dan *perfection* dalam sistem sosial. Bisnis yang dilandasi unsur ihsan dimaksudkan sebagai proses niat, sikap dan perilaku yang baik, transaksi yang baik, serta berupaya memberikan keuntungan lebih kepada *stakeholders*.

c) Manfaat

Konsep ihsan yang telah di jelaskan di atas seharusnya memenuhi unsur manfaat bagi kesejahteraan masyarakat (internal maupun eksternal perusahaan). Konsep manfaat dalam *Corporate Social Responsibility* (CSR), lebih dari aktivitas ekonomi. Misalkan Bank syariah sudah seharusnya memberikan manfaat yang lebih luas dan tidak statis misalnya terkait bentuk *philanthropi* dalam berbagai aspek sosial seperti pendidikan, kesehatan, pemberdayaan kaum marginal, pelestarian lingkungan.

## d) Amanah

Dalam usaha bisnis, konsep amanah merupakan niat dan iktikad yang perlu diperhatikan terkait pengelolaan sumber daya (alam dan manusia) secara makro, maupun dalam mengemudikan suatu perusahaan. Perusahaan yang menerapkan *Corporate Social Responsibility* (CSR), harus memahami dan menjaga amanah dari masyarakat yang secara otomatis terbebani di pundaknya misalnya menciptakan produk yang berkualitas, serta menghindari perbuatan tidak terpuji dalam setiap aktivitas bisnis. Amanah dalam perbankan dapat dilakukan dengan pelaporan dan transparan yang jujur kepada yang berhak, serta amanah dalam pembayaran pajak, pembayaran karyawan dan sebagainya. Amanah dalam skala makro dapat direalisasikan dengan melaksanakan perbaikan sosial dan menjaga keseimbangan lingkungan.

## 6.4 Mengelola Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Konsep bisnis dalam mengelola perusahaan kini mengalami perubahan. Saat ini manajemen perusahaan tidak hanya dituntut untuk mengelola perusahaan dari sudut pandang manajemen perusahaan saja, tetapi pengelolaan perusahaan kini juga harus dilihat dari sudut pandang *stakeholders* di luar perusahaan. Pihak-pihak yang berada di luar perusahaan harus juga dilihat kepentingannya terhadap operasional perusahaan. Retno dan Prihantinah (2012) berpendapat bahwa sistem pengelolaan perusahaan saat ini harus berpijak pada perhatian kepada masyarakat dan lingkungan. Branco dan Rodrigues (2007) dalam tulisannya berpendapat bahwa konsep pengelolaan perusahaan saat ini tidak hanya harus memikirkan keuntungan dari sisi ekonomi (profitabilitas perusahaan) saja, namun manajemen perusahaan juga harus memastikan bahwa aktivitas perusahaan tidak mengganggu hukum dan norma yang berlaku dalam komunitas masyarakat dimana perusahaan tersebut

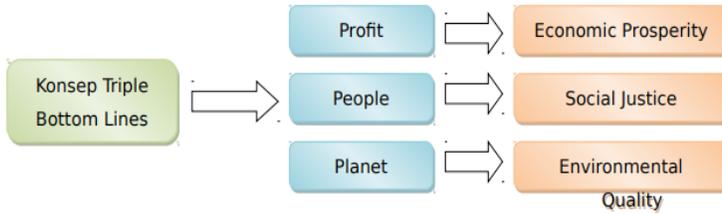
beroperasi. Jika dilihat dari konsep bisnis, perusahaan didirikan untuk mencari keuntungan sebesar-besarnya. Dalam konsep bisnis yang lama, mencari keuntungan sebesar-besarnya diartikan bahwa perusahaan hanya mementingkan kepentingan manajemen saja tanpa memperhatikan kepentingan pihak-pihak di luar perusahaan. Konsep bisnis yang lama mulai ditinggalkan dan sekarang muncul konsep bisnis yang baru. Konsep bisnis yang baru menyatakan bahwa manajemen perusahaan harus mengelola perusahaan dengan memperhatikan kepentingan pihak-pihak di luar perusahaan. Almilia *et al* (2011) dalam tulisannya mendukung adanya kepedulian sosial dan lingkungan perusahaan karena keberlanjutan perusahaan (*corporate sustainability*) hanya akan terjamin bila perusahaan memperhatikan dimensi sosial dan lingkungan hidup yang berada di luar perusahaan.

Keberhasilan organisasi dalam menjalankan tanggung jawab sosial akan memberikan efek “domino” bagi organisasi lain, artinya ada pengaruh yang positif yang akan dipetik oleh organisasi lain untuk melakukan hal yang sama. Komitmen untuk melakukan tanggung jawab sosial bukan semata-mata untuk investasi sebuah organisasi, namun sudah merasuk pada nafas kehidupan dan keberlanjutan organisasi. Untuk itu setidaknya terwujud setiap keputusan penting dan operasi organisasi, sehingga menjadi bagian dari setiap jenjang dalam organisasi. Pada akhirnya wacana tanggung jawab sosial akan menjadi pemikat bagi semua pihak untuk mewujudkannya secara konkrit dalam tindak nyata.

Bentuk-bentuk tanggungjawab sosial yang ideal tentunya bukan hanya muncul semata-mata untuk mencari nama baik sehingga bisa membangun reputasi, namun justru sudah muncul sejak sebuah organisasi berdiri. Sehingga turut pula tertuang dalam visi, misi dan tujuan organisasi. Sehingga seperti sudah diungkapkan pada bagian sebelumnya bahwa pada akhirnya aktivitas tanggung jawab sosial adalah bagian integral dari manajemen strategik. Dengan turut ambil bagian dalam isu sosial, maka organisasi menunjukkan cerminan dari

realitas organisasi yang peduli terhadap fenomena sosial. Sebuah organisasi dalam menjalankan aktivitas tanggungjawab sosial, sudah pasti akan melibatkan publiknya. Dengan demikian harmonisasi dari sebuah hubungan yang dibina oleh organisasi memperoleh wujud nyata yang akan memberikan manfaat bukan hanya bagi nama baik organisasi namun juga kepada masyarakat secara luas.

Tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan harus berpijak pada sebuah konsep yang dinamakan konsep *triple bottom lines*. Konsep *triple bottom lines* secara garis besar terdiri dari *profit*, *planet*, dan *people*. Konsep *triple bottom lines* kemudian dijabarkan menjadi konsep *economic prosperity*, konsep *environmental quality*, dan konsep *social justice*. Konsep *triple bottom lines* memiliki pengertian bahwa tanggung jawab perusahaan pada aspek tujuan ekonomi, aspek kualitas lingkungan, dan aspek keadilan sosial sehingga setiap perusahaan diwajibkan mengungkapkan informasi tentang tanggung jawab sosial perusahaan atau *corporate social responsibility* (CSR). Perusahaan tidak hanya dituntut untuk memikirkan laba tinggi yang harus didapatkan oleh perusahaan, tetapi juga harus memikirkan kepentingan sosial dan lingkungan dari aktivitas perusahaan. Konsep *triple bottom lines* memiliki pemahaman bahwa perusahaan harus melakukan analisis mengenai dampak dari aktivitas perusahaan terhadap lingkungan sosial dan lingkungan perusahaan. Nuryaman (2013) dalam tulisannya berpendapat bahwa *people* dalam kegiatan sosial perusahaan berarti bahwa entitas bisnis atau perusahaan harus memiliki tanggung jawab terhadap kesejahteraan sosial (*social welfare*) *stakeholders* perusahaan, *profit* diartikan bahwa perusahaan tidak hanya mengejar keuntungan demi kepentingan perusahaan saja namun juga harus dapat menyalurkan kemajuan ekonomi kepada *stakeholders* perusahaan, dan *planet* diartikan bahwa perusahaan harus bijak dalam menggunakan sumber daya alam atau bahan baku dalam aktivitas perusahaan dan manajemen perusahaan harus melakukan upaya untuk meminimalisasi produksi limbah yang dapat mencemari lingkungan.



**Gambar 6.3.** Konsep *Triple Bottom Lines*

Tanggung jawab sosial dan lingkungan di Indonesia pada dasarnya sudah diatur dalam Undang-Undang No. 40 tahun 2007. UU No. 40 tahun 2007 merupakan undang-undang yang mengatur tentang perseroan terbatas. UU No. 40 tahun 2007 menyatakan bahwa perusahaan atau perseroan yang inti bidangnya berkaitan dengan sumber daya alam diwajibkan untuk melaksanakan pertanggungjawaban sosial dan lingkungan perusahaan (Pasal 74 ayat 1). Dengan dikeluarkannya UU No. 40 tahun 2007 ini maka secara tidak langsung perusahaan-perusahaan di Indonesia yang kegiatan utamanya mungkin berdampak pada komunitas sosial dan lingkungan masyarakat harus melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan.

Terdapat beberapa teori yang melandasi mengapa perusahaan melakukan tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan. Dua teori yang sering dipergunakan dalam konteks tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan adalah teori legitimasi dan teori *stakeholders*. Teori legitimasi memiliki konsep bahwa perusahaan harus mempunyai legitimasi atau kekuatan dalam menjalankan kegiatannya di dalam komunitasnya. Retno dan Priantinah (2012) berpendapat bahwa manajemen perusahaan akan memperoleh legitimasi yang kuat jika memiliki keberpihakan kepada komunitas sosial dan lingkungan. Manajemen perusahaan tidak harus berpikir mengenai laba yang tinggi, tetapi juga harus memastikan bahwa operasional perusahaan tidak mengganggu komunitas sosial dan

lingkungan. Laan (2009) dalam tulisannya berpendapat bahwa teori legitimasi menyarankan kepada manajemen perusahaan untuk memastikan bahwa kegiatan perusahaan telah sesuai dengan norma sosial yang berkembang di lingkungan perusahaan. Chariri (2008) berpendapat bahwa praktek tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan dan pengungkapan tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan merupakan alat yang dapat dipakai oleh manajemen perusahaan untuk menghindari konflik sosial dan lingkungan yang mungkin muncul akibat kegiatan perusahaan. Teori legitimasi menjelaskan bahwa manajemen harus berupaya untuk mengurangi konflik yang mungkin terjadi agar legitimasi perusahaan kuat sehingga perusahaan dapat terus beroperasi dalam komunitas sosial dan lingkungannya. Teori *stakeholders* menjelaskan bahwa perusahaan bukanlah sebuah organisasi yang dapat berdiri sendiri dan memikirkan kepentingannya sendiri tetapi keberadaan perusahaan juga harus memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berada di luar perusahaan. Terzaghi (2012) menjelaskan bahwa tanggung jawab manajemen perusahaan yang awalnya hanya diukur dengan keberhasilan indikator ekonomi (*economics focused*) yang dicapai perusahaan, kini tanggung jawab manajemen tersebut harus juga memikirkan faktor-faktor sosial (*social dimentions*) kepada pihak-pihak internal maupun pihak-pihak eksternal perusahaan. Ditinjau dari teori *stakeholders*, maka manajemen perusahaan harus berupaya untuk mencari pembenaran dari sudut pandang *stakeholders* perusahaan dan berusaha untuk memenuhi semua kepentingan *stakeholders* perusahaan. Semakin kuat posisi *stakeholders* yang berada di luar manajemen perusahaan, maka semakin kuat pula kecenderungan manajemen perusahaan untuk berusaha beradaptasi agar kegiatan perusahaan sesuai dengan kepentingan *stakeholders*.

Teori *stakeholders* ini dapat dipergunakan dalam konteks tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan. Semakin kuat keinginan *stakeholders* perusahaan agar manajemen perusahaan melakukan tanggung jawab sosial dan lingkungan, maka manajemen

perusahaan akan cenderung untuk mengikuti keinginan *stakeholders* perusahaan dan manajemen perusahaan akan melakukan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Teori *stakeholders* berpendapat bahwa manajemen perusahaan harus memikirkan dampak dari kegiatan perusahaan terhadap kepentingan masing-masing *stakeholders* perusahaan. Jika manajemen perusahaan tidak memperhatikan kepentingan *stakeholders* perusahaan yang ada, maka hal ini dapat mengurangi legitimasi manajemen perusahaan dalam menjalankan kegiatan perusahaan (Retno dan Priantinah, 2012).

Wacana tentang keberadaan sebuah organisasi pada masa kini (bagi organisasi *profit*) dirasakan menjadi kian kompleks. Kondisi ini pula yang memacu organisasi untuk bertindak dan berperilaku untuk kepentingan yang lebih luas, dengan melihat segala sesuatunya sebagai satu kesatuan yang holistik, sehingga setiap peristiwa yang dialami oleh sebuah organisasi, namun tiap bagian tersebut akan saling berpengaruh dan mempengaruhi. Berangkat dari kompleksitas tersebut, maka pertarungan nama baik sebuah organisasi atau lebih dikenal dengan istilah reputasi, tidak hanya pada sisi kekuatan finansial dan manajerial saja. Dalam perkembangannya, perhatian khalayak sudah mulai menyentuh pada aspek kontribusi dan laporan organisasi terhadap perilaku tanggung jawab sosialnya (*Corporate Social Responsibility*). Dalam agenda global organisasi, aktivitas tanggung jawab sosial dapat diartikan secara luas, yaitu sebagai tata kelola (*Good Governance*) yang baik dengan melaksanakan operasi organisasi yang jujur, transparan dan adil. Tanggung jawab sosial yang diberikan oleh organisasi tidak lagi berpijak pada paradigma tanggung jawab kepada investor saja, melainkan kepada publik yang lebih luas lagi. Sebagai sebuah konsep pengertian tanggung jawab sosial, dapat dimaknai sebagai komitmen organisasi untuk berperilaku etik dan memberikan kontribusi bagi pembangunan ekonomi, kualitas hidup yang dihadapi di lingkungan pekerjaan, keluarga, sebagaimana yang ada pada komunitas dan masyarakat sosial yang lebih besar. Untuk memahami skema besar perkembangan

perhatian organisasi terhadap perilaku tanggung jawab sosial, maka dapat dilihat pada bagan dibawah ini :



**Gambar 6.4.** Bagan Piraminda Tanggungjawab Sosial

Penjelasan dari bagan di atas adalah sebagai berikut:

- (1) Tanggung jawab sosial *filantropy* merupakan upaya sebuah organisasi untuk dapat menjadi bagian warga organisasi yang baik (*good corporate citizen*), sehingga organisasi memiliki kontribusi untuk memperbaiki kualitas hidup dilingkungan komunitasnya. Ide filantropi tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa segala permasalahan yang terjadi baik dari segi sosial, lingkungan dan kemasyarakatan bukan hanya menjadi tanggung jawab negara. Ketika sebuah organisme hidup dalam sebuah kehidupan, maka perlu juga untuk memikirkan permasalahan disekitarnya.
- (2) Tanggung jawab etik menunjukkan perilaku yang benar dan adil sesuai dengan norma yang harus diamanahkan oleh sebuah organisasi yang peduli terhadap lingkungannya. Etika menjadi pedoman yang normatif terhadap sebuah kebebasan yang dimiliki oleh organisasi tertentu
- (3) Tanggung jawab legal meniscayakan bahwa hukum merupakan klasifikasi terhadap baik atau buruknya aturan

main sebuah organisasi. Dengan adanya pelegalan maka menjadi jelas imbalan (*reward*) ataupun ganjarannya (*punishment*)

- (4) Tanggung jawab ekonomi menempatkan sebuah organisasi bisnis pada rel pencari keuntungan, untuk kemudian keuntungan itu diberdayakan bagi kepentingan masyarakat melalui berbagai bantuan pendanaan.



## **BAB VII**

### ***Whistleblowing System***

### **Perspektif Syariah Islam**

Istilah *whistleblower* dalam bahasa Inggris diartikan sebagai “peniup-peluit”, disebut demikian karena sebagaimana halnya wasit dalam pertandingan sepak bola atau olahraga lainnya yang meniupkan peluit sebagai pengungkapan fakta terjadinya pelanggaran. Dalam tulisan ini, istilah “peluit-peluit “ diartikan sebagai orang yang mengungkap fakta kepada publik mengenai sebuah skandal, bahaya, malpraktik atau korupsi.

Adapun pengertian *whistleblower* menurut PP No.71 Tahun 2000 adalah orang yang memberi suatu informasi kepada penegak hukum atau komisi mengenai terjadinya suatu tindak pidana korupsi dan bukan pelapor. Adapun istilah pengungkap fakta (*whistleblower*) dalam UU Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pelindungan Saksi dan Korban tidak memberikan pengertian tentang “pengungkap fakta”, dan berkaitan dengan itu hanya memberikan pengertian tentang saksi. Adapun yang disebut dengan saksi menurut UU No. 13 Tahun 2006 adalah orang yang dapat memberikan keterangan guna kepentingan penyelidikan, penyidikan, penuntutan, dan pemeriksaan di sidang pengadilan tentang suatu perkara pidana yang didengar, dilihat sendiri, atau dialami sendiri.

Literatur terkait dengan *whistleblowing* yang terjadi di organisasi, baik di sektor pemerintahan maupun swasta sudah mulai muncul sejak tahun 1980-an (Keil *et al*, 2010). Topik bahasannya pun sudah terfokus pada aspek psikologi dan sosial sampai dengan

faktor faktor di luar personal yang mendorong seseorang menjadi *whistleblower* (Vandekerckhove dan Lewis, 2012). Belakangan topik penelitian terkait dengan *whistleblowing* semakin sering dilakukan sejalan dengan semakin banyak ditemukan kecurangan yang dilakukan oleh organisasi. Tindakan *whistleblowing* biasanya dilakukan oleh karyawan yang merupakan bagian dalam dari suatu organisasi yang ingin menunjukkan terjadinya suatu perbuatan ilegal atau pelanggaran di dalam organisasi tersebut kepada masyarakat luas.

## 7.1 Pengertian Whistleblowing System

Pengertian *whistleblowing* menurut Effendi (2016) adalah pengungkapan tindakan pelanggaran atau perbuatan melawan hukum atau korupsi / perbuatan lain yang dapat merugikan perusahaan maupun pemangku kepentingan, yang disampaikan oleh personel / badan hukum dari internal / eksternal kepada pemimpin perusahaan agar dapat diambil tindakan atas pelanggaran tersebut. *Whistleblowing system* (sistem pelaporan pelanggaran) adalah sistem yang digunakan untuk menampung, mengolah dan menindaklanjuti, serta membuat laporan atas informasi yang disampaikan pelapor mengenai tindakan pelanggaran yang terjadi di lingkungan perusahaan.

*Whistleblowing system* yang terjadi di lingkungan perusahaan memerlukan peran serta (partisipasi) seluruh unsur perusahaan dalam proses pengungkapan maupun pelaporannya. *Whistleblowing system* merupakan bagian dari sistem pengendalian internal (*internal control system*) dalam upaya pencegahan dan pendeteksian praktik penyimpangan dan kecurangan serta dalam rangka memperkuat implementasi *good corporate governance*.

*Whistleblower* (pelapor) adalah personel badan hukum internal / eksternal perusahaan yang menyampaikan informasi kejadian / indikasi pelanggaran melalui saluran yang disediakan perusahaan.

*Whistleblower* harus mendapatkan perlindungan secara khusus dari manajemen perusahaan. *Whistleblower* dari pihak internal perusahaan harus mendapatkan jaminan tidak diberikan sanksi berupa pemecatan, penurunan jabatan / pangkat, pelecehan, serta diskriminasi dan catatan khusus yang merugikan dalam berkas data pribadi *whistleblower*.

Istilah *whistleblower* ini pada mulanya, berasal dari budaya oknum kepolisian di Inggris yang meniupkan “peluit” sebagai tanda terjadinya sebuah kejahatan dan dalam perkembangannya, istilah tersebut dipakai untuk seseorang yang memberikan informasi mengenai adanya tindak pidana (Pohan, dkk, 2006). Secara historis, awal lahirnya istilah *whistleblower* mempunyai korelasi erat dengan keberadaan organisasi kejahatan mafia tertua dan terbesar di Italia yang berasal dari Palermo, Sicilia. Organisasi tersebut bergerak dibidang perdagangan heroin dan berkembang di berbagai belahan dunia. Hal inilah yang kemudian menjadi lebih terkenal sebagai “Sicilian Mafia” atau disebut juga “Cosa Nostra”. Dalam perkembangannya, dikenal juga organisasi sejenis diberbagai belahan dunia mulai dari Mafia di Rusia, “Cartel” di Colombia, Triad di Cina serta Yakuza di Jepang. Organisasi tersebut sangat berpengaruh sehingga mampu menguasai berbagai sektor kekuasaan, baik eksekusf, legislatif maupun yudikatif hingga aparat penegak hukum. Meski demikian, sindikat tersebut tetap saja terbongkar karena adanya pengkhianatan yang dilakukan oleh salah seorang oknum organisasi tersebut. seorang dari mereka menjadi *whistleblower* dengan mengungkap kejahatan yang mereka lakukan kepada publik atau aparat penegak hukum. Dari aksi *whistleblowing* tersebut, ia kemudian dibebaskan dari segala tuntutan hukum (Hiariej, 2006).

Dengan berjalannya waktu, *whistleblowing system* di berbagai Negara di seluruh dunia mengalami perkembangan sesuai dengan karakteristik peraturan perundang-undangan Negara terkait. Sebagai contoh:

a. Amerika Serikat

Negara Amerika Serikat *whistleblowing* sistem diatur dalam *whistleblower Act 1989*. Seorang *whistleblower* di Amerika Serikat mendapatkan hak imunitas dari resiko pemecatan, penurunan pangkat, pemberhentian sementara, ancaman, gangguan serta tindakan diskriminasi.

b. Canada

Secara khusus, di Negara tersebut diatur dalam *Section 425.1 Criminal Code of Canada*. Hampir senada dengan kedua Negara sebelumnya, seorang *Whistleblower* di Canada mendapatkan perlindungan dari kemungkinan pembebanan pekerjaan yang memberikan hukuman disiplin, menurunkan pangkat, memecat atau melakukan tindakan apapun yang merugikan dari segi pekerjaan dengan tujuan untuk mencegah pekerja memberikan informasi kepada pemerintah atau badan pelaksana hukum atau untuk membalas pekerja yang memberikan informasi.

c. Australia

Di negeri Kangguru perihal *whistleblower* diatur dalam Pasal 20 dan 21 *Protected Dsdosures Act 1994*. *Reward* yang diberikan kepada seorang *whistleblower* di Negara tersebut berupa jaminan kerahasiaan identitas dari seorang *whistleblower*, tidak adanya pertanggungjawaban secara pidana atau perdata, jaminan perlindungan dari pencemaran nama baik, perlindungan dari tindak pembalasan dan perlindungan kondisional apabila namanya dipublikasikan ke media.

d. Inggris

Negara tersebut mengatur perihal *whistleblower* dalam Pasal 1 dan Pasal 2 *Public Interest Disclosure Act 1998*. Seorang *whistleblower* tidak boleh dipecat dan dilindungi dari viktimisasi serta perlakuan yang merugikan.

*Whistleblower* juga perlu mendapatkan jaminan perlindungan

hukum. Selain itu, bagi *whistleblower* yang terbukti benar, perlu mendapatkan penghargaan dari manajemen perusahaan berupa insentif sebagai motivasi bagi pihak lain untuk juga bertindak sebagai *whistleblower*. Adapun tujuan *whistleblowing system* adalah:

- a. Memberikan jaminan kerahasiaan identitas para pelapor dan penerima laporan pelanggaran.
- b. Menjaga informasi yang diterima dalam suatu arsip khusus untuk menjamin kerahasiaannya.
- c. Memberikan perlindungan dan insentif untuk pelapor yang benar dan dapat ditindaklanjuti.
- d. Mengalirnya laporan yang dapat ditindaklanjuti, baik dari pelapor internal maupun eksternal.

Adapun manfaat *Whistleblowing system* adalah:

- a. Tersedianya informasi penting dan kritis bagi perusahaan kepada pihak yang harus segera menanganinya secara aman.
- b. Timbulnya keengganan untuk melakukan pelanggaran dengan semakin meningkatnya kesediaan untuk melaporkan terjadinya pelanggaran, karena kepercayaan terhadap sistem pelaporan yang efektif.
- c. Tersedianya mekanisme deteksi dini atas kemungkinan terjadinya masalah akibat suatu pelanggaran.
- d. Mengurangi risiko yang dihadapi organisasi akibat pelanggaran, baik dari segi keuangan, operasi, hukum, keselamatan kerja, dan reputasi.
- e. Mengurangi biaya (*cost reduction*) dalam menangani masalah akibat terjadinya pelanggaran.
- f. Meningkatnya reputasi perusahaan di mata pemangku kepentingan, regulator, dan masyarakat umum.
- g. Memberikan masukan kepada organisasi untuk melihat lebih jauh area kritis dan proses kerja yang memiliki kelemahan pengendalian internal serta untuk merancang tindakan perbaikan (*corrective action*) yang diperlukan.

Dampak dari implementasi *whistleblowing system* adalah dikeluarkannya Undang-Undang No. 13 Tahun 2006 tentang Perlindungan Saksi dan Korban telah mengatur perlindungan bagi saksi dan korban pelapor suatu perkara pidana. Undang-undang ini dapat digunakan sebagai acuan atau pedoman bagi perusahaan untuk menyusun suatu mekanisme *whistleblowing system*. Pelanggaran yang dapat dilaporkan melalui *whistleblowing system* mencakup pelanggaran peraturan perundang-undangan, kode etik perusahaan, prinsip akuntansi yang berlaku umum, kebijakan dan prosedur operasional perusahaan, ataupun tindakan kecurangan lainnya.

David (2011) menjelaskan bahwa untuk menyelaraskan antara keputusan strategis dengan etika salah satunya adalah dengan mendorong *whistleblowing*. Salah satu cara yang dilakukan untuk memerangi kecurangan pada suatu organisasi adalah dengan sistem *whistleblowing*. Pendapat ini didukung oleh Alleyne *et al* (2013) yang mengatakan bahwa alasan penting yang digunakan oleh manajemen untuk menerapkan prosedur terkait dengan *whistleblowing* adalah karena *whistleblowing* dapat digunakan sebagai strategi untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas sebelum suatu masalah bertambah rumit. *Whistleblowing* adalah kebijakan yang membutuhkan karyawan untuk melaporkan berbagai pelanggaran yang mereka temukan di dalam perusahaan (David, 2011). Penelitian yang dilakukan oleh Alleyne *et al* (2013) menyatakan persepsi akuntan, *whistleblowing* bukanlah tindakan yang salah namun mereka menolak untuk mengungkapkannya. Banyak faktor yang menyebabkan seseorang tidak ingin melakukan *whistleblowing* atau menolak untuk menjadi *whistleblower*. Salah alasannya adalah karena takut terhadap pembalasan yang akan diterima dari tindakan pengungkapan tersebut. Bentuk pembalasan dapat berupa pemindahan ke bagian lain, pengurangan jam kerja, pemotongan gaji bahkan sampai kepada tindakan pemecatan. *Whistleblower* harus dilindungi karena pengungkapan yang dilakukannya untuk kepentingan umum dan untuk memerangi korupsi dan malpraktek

yang terjadi ([www.transparency.org](http://www.transparency.org)). Alleyne *et al* (2013) menyatakan bahwa untuk mendorong *whistleblowing* suatu organisasi harus bisa mengimplementasikan program dan kebijakan yang terkait dengan perlindungan *whistleblowers* dari segala bentuk pembalasan seperti gangguan, hukuman dan bentuk pembalasan lainnya.

Munculnya tindakan *whistleblowing* dilatarbelakangi oleh adanya empat elemen, yaitu adanya orang yang melakukan pelaporan (*whistleblower*), adanya pengaduan mengenai terjadinya tindakan pelanggaran atau perbuatan yang tidak sesuai etika, umumnya sebuah organisasi atau kelompok yang terdiri dari kumpulan individu-individu yang berkomitmen melakukan tindakan pelanggaran atau tidak sesuai etika, dan adanya pihak-pihak lain yang menerima pengaduan atau pelaporan tersebut (Dasgupta dan Kesharwani, 2010). Kemungkinan yang dilakukan seorang karyawan yang mengetahui perbuatan ilegal atau kecurangan dalam organisasinya adalah membiarkannya, memberitahukan ke pekerja lain (rekan), melaporkan ke atasannya lewat jalur internal organisasi atau melaporkannya ke pihak luar organisasi (Park *et al*, 2005).

Elias (2008) menyatakan bahwa *whistleblowing* adalah pelaporan oleh anggota dari suatu organisasi terhadap praktek ilegal, immoral, dan haram yang berada di bawah kontrol karyawan terhadap orang atau organisasi yang mungkin dapat mengakibatkan suatu tindakan. Di sisi lain *whistleblowing* dalam ranah audit sendiri merupakan pelaporan atas tindakan yang dinilai tidak etis, di mana seseorang melakukan pelaporan tersebut melalui jalur pelaporan yang ada baik disertai identitas pelapor atau tidak (Alleyne *et al*, 2013). Near dan Miceli (1985) menyebutkan bahwa *whistleblowing* merupakan pelaporan yang dilakukan oleh anggota organisasi mengenai tindakan ilegal dan tidak bermoral di dalam organisasinya kepada pihak internal maupun eksternal, sehingga dapat mempengaruhi praktek kesalahan tersebut. Perbuatan yang dapat dilaporkan (pelanggaran)

adalah perbuatan yang dalam pandangan pelapor berupa perbuatan korupsi, kecurangan, ketidakjujuran, perbuatan melanggar hukum, pelanggaran ketentuan perpajakan, atau peraturan perundang-undangan lainnya. Terdapat dua tipe *whistleblowing*, yaitu:

- (a) *Whistleblowing* internal, terjadi ketika seseorang atau beberapa orang karyawan mengetahui kecurangan yang dilakukan oleh karyawan lain atau kepala bagiannya, kemudian melaporkan kecurangan tersebut kepada pimpinan perusahaan yang lebih tinggi
- (b) *Whistleblowing* eksternal, terjadi ketika seseorang karyawan mengetahui kecurangan yang dilakukan perusahaannya lalu membocorkan kepada masyarakat karena dia tahu bahwa kecurangan tersebut akan merugikan masyarakat.

Hasil penelitian Tuanakotta (2010) menyebutkan bahwa pada dasarnya *whistleblower* adalah karyawan dari organisasi itu sendiri (pihak internal), akan tetapi tidak tertutup adanya pelapor berasal dari pihak eksternal (pelanggan, pemasok, masyarakat). *Whistleblower* adalah orang yang melaporkan tindakan di sebuah organisasi kepada orang lain. Seorang *whistleblower* harus memiliki data yang lengkap dan dapat dipercaya, dimana data tersebut akan digunakan sebagai bukti tentang kasus kecurangan dalam organisasi. *Whistleblowing* merupakan cara yang tepat untuk mencegah terjadinya kasus pelanggaran-pelanggaran akuntansi. *Whistleblowing* menurut KNKG di dalam Pedoman Sistem Pelaporan Pelanggaran adalah pengungkapan tindakan pelanggaran atau perbuatan yang melawan hukum, tidak etis/tidak bermoral atau perbuatan lain yang dapat merugikan organisasi atau pemangku kepentingan, yang dilakukan oleh karyawan atau pimpinan organisasi kepada pimpinan organisasi atau lembaga lain yang dapat mengambil tindakan atas pelanggaran tersebut. Sedangkan seseorang yang melakukan *whistleblowing* disebut pelapor pelanggaran atau *whistleblower* (Sagara, 2013).

## 7.2 Pandangan Ajaran Islam Terhadap *Whistleblowing System*

Pada dasarnya, para ulama sependapat bahwa tujuan ditetapkannya syariat (*maqāsid as-syari'ah*) secara global adalah untuk terciptanya kemaslahatan hidup manusia baik di dunia maupun di akhirat. Hal ini dapat dilihat dari kandungan ayat-ayat Al-Quran yang mengindikasikan adanya aspek mashlahah. Indikasi tersebut dapat di contohkan dalam pesan firman Allah pada QS Al-Mulk ayat 2:

*“Yang menciptakan mati dan hidup, untuk menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya. Dan Dia Mahaperkasa, Maha Pengampun”* (QS Al-Mulk ayat 2).

Ayat tersebut memberikan gambaran mengenai adanya nilai mashlahah dari asy-syari' dalam menciptakan kematian dan kehidupan, yaitu guna membentuk pribadi-pribadi yang mempunyai amal baik. Dalam hal ini jika menggunakan pendekatan konsep *al-amru bi al-ma'rūf wa an-nahy 'an al-munkar* guna menganalisis eksistensi seorang *whistleblower* dalam konsep fikih jinayah, dan juga konsep *maqāsid asy-syariah* yang meliputi aspek pemeliharaan, agama, jiwa, keturunan, akal, dan harta dalam menelaah aspek perlindungan hukum terhadap *whistleblower*. Sebagai gambaran sementara adanya keterkaitan antara konsep *al-amru bi al-ma'rūf wa an-nahy 'an al-munkar* dengan eksistensi seorang *whistleblower*.

Sementara dengan menggunakan konsep *maqāsid asy-syari'ah* terdapat adanya korelasi antara aspek perlindungan hukum terhadap *whistleblower*, terutama dalam penanggulangan tindak pidana korupsi di Indonesia khususnya. Selanjutnya, guna mendapatkan gambaran yang lebih spesifik, terkait proses penanggulangan tindak pidana korupsi, tindakan seorang *whistleblower* akan mampu membuka “kotak Pandora” mafia korupsi yang memang telah mengakar sedemikian dalam. Hal ini tentunya sangat relevan dengan

konsep *al-amru bi al-ma'ruf wa an-nahy 'an al-munkar*. Selain itu, adanya nilai masalah dari tindakan *whistleblower* tersebut, yaitu dapat memutus mata rantai korupsi, sehingga keberadaan kekayaan negara dapat terjaga dengan baik demi kesejahteraan rakyat. Selain itu, terjaganya jiwa seorang *whistleblower* juga sangat relevan dengan konsep *hifzu an-nafs* sebagai bagian dari *maqāṣid asy-syari'ah*.

Pada dasarnya, secara implisit Islam dalam konsep fikih jinayah mendukung peran yang dilakukan oleh seorang *whistleblower*. Hal tersebut tersirat dari adanya perintah kepada umat Islam untuk menegakkan *amar ma'ruf nahi munkar* sebagai salah satu bagian utama pelaksanaan pencegahan kejahatan dalam Islam. Disamping itu, Nabi Muhammad SAW juga memerintahkan kepada umat muslim untuk mencegah kemunkaran semampu mungkin dengan menggunakan kekuasaan yang dimiliki, kemudian jika tidak mampu maka dengan menggunakan lisanya, dan jika tidak mampu baru dengan menggunakan hati, yakni berwujud keyakinan akan kesalahan suatu perbuatan jahat (pidana) yang dilakukan oleh seseorang. Dalam perkembangannya, istilah dalam fikih jinayah mengalami ketertinggalan dibandingkan dengan masalah perdata (*al-ahwāl al-syahsiyyah*). Hal inilah yang sebenarnya memberikan ruang yang sangat luas guna pengembangan diskursus sehingga istilah fikih jinayah bisa semakin dikenal dan berjalan dinamis (Al-Hajjaj, 1992).

Dalam praktiknya, menjadi seorang *whistleblower* memang bukanlah perkara mudah mengingat banyaknya risiko yang harus dihadapi, mulai dari ancaman terhadap fisik maupun mental. Akan tetapi pada hakikatnya, menjadi seorang *whistleblower* merupakan tugas personal yang seharusnya dapat dipahami oleh setiap individu dalam rangka berpartisipasi dalam meminimalisir tindak pidana korupsi yang dilakukan baik oleh pemerintah maupun swasta. Menjadi pengungkap fakta (*whistleblower*) adanya sebuah kejahatan adalah sebuah kewajiban dalam rangka mengungkapkan kebenaran.

Amar ma'ruf nahi munkar menjadi sarana untuk meluruskan penyelewengan yang dilakukan baik oleh swasta pada umumnya maupun pemerintah secara khusus yang menjadi pemangku kebijakan yang rentan terhadap praktik penyelewengan. Hal ini mutlak untuk dilakukan bilamana seorang muslim mengetahui adanya tindak pidana. Thahan (2007) bahkan menyatakan, jika Negara menyimpang dari aturan Islam atau melakukan tindakan “amoral”, maka kewajiban setiap orang, secara individu ataupun kelompok adalah untuk memberikan nasehat. Itu semua merupakan hak dan kewajiban warga Negara yang harus dilakukan dengan penuh kasih sayang dan persahabatan (Tofin, 2013).

Sebagai *whistleblower* ataupun sebagai saksi untuk memberikan kesaksian dalam kasus-kasus pada umumnya, semua memerlukan obyektifitas, memberikan kesaksian atas fakta yang sebenarnya dan disinilah yang tidak mudah karena kepentingan pribadi ataupun tekanan tertentu seringkali membuat kesaksian menjadi tidak obyektif. Kecenderungan seperti ini telah diisyaratkan di dalam Al Quran pada QS An-Nisa' Ayat 135:

*“Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu penegak keadilan, menjadi saksi karena Allah walaupun terhadap dirimu sendiri atau terhadap ibu bapak dan kaum kerabatmu. Jika dia (yang terdakwa) kaya ataupun miskin maka Allah lebih tau kemashlahatannya. Maka janganlah kamu mengikuti hawa nafsu karena ingin menyimpang dari kebenaran dan jika kamu memutarbalikkan kata-kata atau enggan menjadi saksi, maka ketahuilah Allah maha teliti terhadap segala apa yang kamu kerjakan” (QS An-Nisa' ayat 135).*

Iniilah salah satu ayat yang sangat tegas menggambarkan kecenderungan manusia ketika menjadi saksi dan Allah penguasa semesta memerintahkan jadilah penegak keadilan dengan jalan menjadi saksi karena Allah bukan karena kepentingan apapun.

### 7.3 Tujuan dan Sasaran *Whistleblowing System*

Sesuai dengan Pedoman Komite Nasional Kebijakan *Governance* (2008) mengenai Sistem Pelaporan Pelanggaran - SPP (*Whistleblowing System* – WBS). *Whistleblowing System* yang efektif akan mendorong partisipasi masyarakat dan karyawan perusahaan untuk lebih berani bertindak untuk mencegah terjadinya kecurangan dan korupsi dengan melaporkannya ke pihak yang dapat menanganinya. Hal ini berarti *Whistleblowing System* mampu untuk mengurangi budaya “diam” menuju ke arah budaya “kejujuran dan keterbukaan”. *Whistleblowing System* yang efektif memerlukan struktur dan proses yang benar karena para pelapor memerlukan rasa aman dan jaminan keselamatan untuk berpartisipasi dalam mencegah kecurangan dan korupsi. Rasa aman dan jaminan keselamatan baik nyawa dan harta benda baginya serta keluarganya merupakan salah satu aspek penting penerapan *Whistleblowing System*. Negara sendiri telah mempersiapkan berbagai perangkat peraturan perundang-undangan termasuk LPSK (Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban) untuk melakukan perlindungan tersebut.

Survey yang dilakukan oleh *Institute of Business Ethics* (2007) menyimpulkan bahwa satu di antara empat karyawan mengetahui kejadian pelanggaran, tetapi lebih dari separuh (52%) dari yang mengetahui terjadinya pelanggaran tersebut tetap diam dan tidak berbuat sesuatu. Keengganan untuk melaporkan pelanggaran yang diketahui dapat diatasi melalui penerapan *Whistleblowing System* yang efektif, transparan, dan bertanggung jawab. Sistem ini diharapkan dapat meningkatkan tingkat partisipasi karyawan dalam melaporkan pelanggaran. Beberapa manfaat dari penyelenggaraan *Whistleblowing System* yang baik antara lain adalah:

- a. Tersedianya cara penyampaian informasi penting dan kritis bagi perusahaan kepada pihak yang harus segera ditanganinya secara aman
- b. Timbulnya keengganan untuk melakukan pelanggaran, dengan semakin meningkatnya kesediaan untuk melaporkan terjadinya

- pelanggaran, karena kepercayaan terhadap sistem pelaporan yang efektif
- c. Tersedianya mekanisme deteksi dini (*early warning system*) atas kemungkinan terjadinya masalah akibat suatu pelanggaran
  - d. Tersedianya kesempatan untuk menangani masalah pelanggaran secara internal terlebih dahulu, sebelum meluas menjadi masalah pelanggaran yang bersifat publik
  - e. Mengurangi risiko yang dihadapi organisasi, akibat dari pelanggaran baik dari segi keuangan, operasi, hukum, keselamatan kerja, dan reputasi
  - f. Mengurangi biaya dalam menangani akibat dari terjadinya pelanggaran
  - g. Meningkatkan reputasi perusahaan di mata pemangku kepentingan (*stakeholders*), regulator, dan masyarakat umum
  - h. Memberikan masukan kepada organisasi untuk melihat lebih jauh area kritis dan proses kerja yang memiliki kelemahan pengendalian internal, serta untuk merancang tindakan perbaikan yang diperlukan.

Bagi organisasi yang menjalankan aktivitas usahanya secara etis, *Whistleblowing System* merupakan bagian dari sistem pengendalian, namun bagi organisasi yang tidak menjalankan aktivitas usahanya dengan tidak etis, maka *Whistleblowing System* dapat menjadi ancaman.

Manager maupun posisi lain yang memiliki fungsi pengawas (*supervisory/oversight*) mempunyai kewajiban pengawasan terhadap karyawan-karyawan di bawahnya. Hal ini berarti mempunyai kewajiban penegakan kepatuhan (*compliance*) dan etika perusahaan dalam lingkup tugasnya (prinsip *respondeat superior*). Oleh karena itu, Direksi perlu untuk memberikan perhatian dan peran serta bagi para Manager Senior, Manajer Menengah dan Manajer Lini Pertama untuk ikut terlibat dalam penerapan Sistem Pelaporan Pelanggaran. Keterlibatan mereka

akan mendorong iklim keterbukaan untuk saling mengingatkan apabila terjadi hal-hal yang melanggar ketentuan yang berlaku, tanpa adanya rasa sakit hati.

Modus yang dapat digunakan adalah mendorong agar setiap karyawan berkonsultasi dengan atasannya bila ia melihat atau mengkhawatirkan adanya pelanggaran yang berdampak pada keselamatan operasi, kerugian finansial, atau risiko lainnya. Hal ini mungkin akan sulit dilakukan bila ternyata atasan tersebut juga terlibat dalam kecurangan yang ia akan diskusikan. Apabila demikian maka ada baiknya ia berkonsultasi dengan atasan dari atasan yang terlibat. Bila hal ini tidak berhasil, barulah digunakan saluran yang disediakan oleh Sistem Pelaporan Pelanggaran. Mekanisme di atas dapat dipandang sebagai cara untuk menciptakan iklim kepatuhan terhadap peraturan dan pedoman etika dan sekaligus mendorong keterbukaan dalam penegakannya. Mekanisme tersebut juga akan meningkatkan tanggung jawab para manager dalam penerapan Sistem Pelaporan Pelanggaran, karena ia tahu bahwa ada mekanisme lain untuk melaporkan pelanggaran. Namun, terdapat pandangan bahwa mekanisme tersebut menjadikan identitas pelapor untuk mudah diketahui oleh pihak lain dan tidak terkecuali oleh si terlapor, sehingga faktor keamanan dan kerahasiaannya sudah tidak berarti lagi. Hal yang lain adalah dengan dilakukannya konsultasi terlebih dahulu, memberikan kesempatan bagi terlapor untuk memusnahkan bukti pelanggaran atau bahkan mengkoreksi pelanggaran yang dilakukan. Terlepas dari adanya perbedaan pandangan di atas, maka menjadi kewajiban Direksi untuk mendapatkan “*buy-in*” dari seluruh jajaran manajemen di bawahnya mengenai manfaat dan pentingnya penerapan Sistem Pelaporan Pelanggaran ini (*Whistleblowing System*). Hanya dengan dukungan seluruh jajaran manajemen, maka keberhasilan dan manfaat penerapan *Whistleblowing System* ini dapat dinikmati perusahaan.

## 7.4 Implementasi *Whistleblowing System*

Bagi perusahaan berbadan hukum Perseroan Terbatas, maka digunakan acuan UU No.40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UUPT). Pasal 1 butir 5 menyatakan bahwa Direksi adalah Organ Perseroan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan Perseroan untuk kepentingan Perseroan, sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan serta mewakili Perseroan, baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar. Sedangkan Dewan Komisaris sesuai Pasal 1 butir 6 UUPT adalah Organ Perseroan yang tugasnya adalah melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberi nasihat kepada Direksi. Mengingat bahwa *Whistleblowing System* adalah bagian dari pengendalian perusahaan dalam mencegah kecurangan. Maka hal ini menjadi masalah kepengurusan perusahaan, dengan demikian kepemimpinan dalam penyelenggaraan Sistem Pelaporan Pelanggaran disarankan berada pada Direksi, khususnya Direktur Utama. Dewan Komisaris akan melakukan pengawasan Dewan Komisaris akan melakukan pengawasan atas kecukupan dan efektifitas pelaksanaan sistem tersebut.

Bagi perusahaan yang mencatatkan sahamnya di bursa saham Australia, London dan New York, mereka juga harus mengikuti ketentuan yang berlaku disana. Ketentuan tersebut adalah *ASX Corporate Governance Principles and Recommendations* (khususnya *ASX Audit and Risk Committee Charter - 2008*) untuk Australia; *Combined Code on Corporate Governance* untuk London dan *Sarbanes-Oxley Act* untuk New York. Peraturan ini mewajibkan adanya *Whistleblowing System* dan berada di bawah tanggung jawab Komite Audit. Bagi perusahaan-perusahaan tersebut di atas, maka kepengurusan *Whistleblowing System* dapat diletakkan di bawah kepengurusan Komite Audit. Untuk organisasi nirlaba, bila akan menyusun struktur pengelolaan *Whistleblowing System*, perlu mengacu pada peraturan perundangan terkait (misalnya UU tentang

Yayasan) dan Anggaran Dasar organisasi nirlaba tersebut. Begitu juga halnya dengan lembaga pemerintahan. Begitu juga halnya dengan lembaga pemerintahan.

**a. Unit Pengelola *Whistleblowing System***

Unit pengelola Sistem Pelaporan Pelanggaran, harus merupakan fungsi atau unit yang independen dari operasi perusahaan sehari-hari dan mempunyai akses kepada pimpinan tertinggi perusahaan. Unsur dari unit pengelola Sistem Pelaporan Pelanggaran (SPP/*Whistleblowing System*) terdiri dari dua elemen utama yaitu:

- 1) Sub-unit Perlindungan Pelapor yaitu sub-unit yang menerima pelaporan pelanggaran, menyeleksi laporan pelanggaran untuk diproses lebih lanjut oleh subunit investigasi tanpa membuka identitas pelapor. Sub-unit ini juga bertanggung jawab atas pelaksanaan program perlindungan pelapor sesuai dengan kebijakan yang telah dicanangkan, terutama aspek kerahasiaan dan jaminan keamanan pelapor. Untuk keperluan ini petugas pada sub-unit ini haruslah mendapatkan akses terhadap bantuan hukum, keuangan dan operasional bila diperlukan.
- 2) Sub-unit Investigasi yaitu sub-unit yang bertugas untuk melakukan investigasi lebih lanjut terhadap substansi pelanggaran yang dilaporkan. Tujuannya adalah mencari dan mengumpulkan bukti-bukti yang diperlukan guna memastikan bahwa memang telah terjadi pelanggaran. Dalam hal terdapat bukti-bukti yang memadai, maka rekomendasi sanksi terhadap pelanggaran yang dilakukan diberikan kepada Direksi untuk memutuskan. Akan tetapi bila tidak ditemukan bukti-bukti yang mencukupi, maka proses investigasi dihentikan dan laporan pelanggaran tidak dilanjutkan. Untuk keperluan tugasnya pejabat dalam unit ini haruslah mendapatkan bantuan akses operasional dan informasi terhadap seluruh unit yang diinvestigasi. Selain

kedua sub-unit tersebut, juga diperlukan suatu komite khusus untuk menangani keluhan ataupun pengaduan dari pelapor yang mendapatkan tekanan atau perlakuan atau ancaman dari terlapor. Komite ini sebaiknya dikelola oleh Dewan Komisaris, dipimpin oleh Komite ini sebaiknya dikelola oleh Dewan Komisaris, dipimpin oleh Komisaris Utama. Komite ini dapat disebut sebagai Komite Pemantau Sistem Pelaporan Komite ini dapat disebut sebagai Komite Pemantau Sistem Pelaporan Pelanggaran.

## **b. Penunjukan Petugas Pelaksana Sistem Pelaporan**

### **Pelanggaran.**

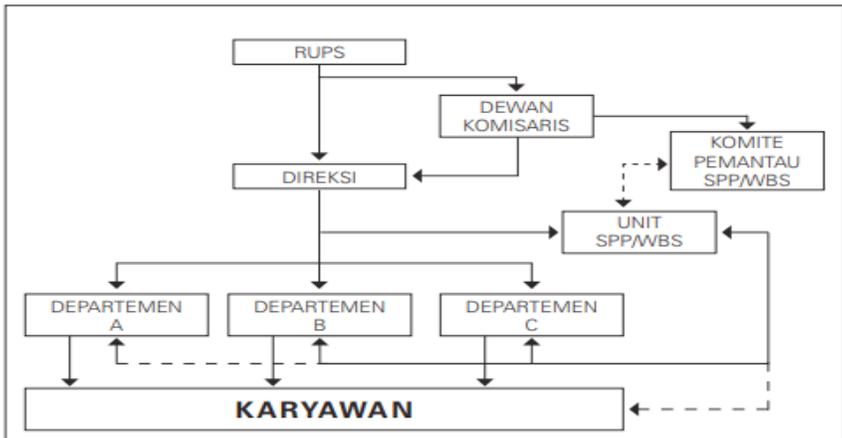
Proses seleksi petugas unit pengelola Sistem Pelaporan Pelanggaran seyogyanya dilaksanakan oleh pihak yang profesional dan independen, sehingga hasil yang diperoleh relatif lebih obyektif dan dapat dipertanggungjawabkan bahwa bebas dari unsur-unsur kepentingan pribadi. Kandidat yang lolos dari seleksi ini kemudian diajukan ke Direksi dan Dewan Komisaris untuk mendapatkan persetujuan. Beberapa kriteria untuk Petugas Perlindungan Pelapor antara lain adalah:

- a. Dapat dipercaya
- b. Mampu berkomunikasi dan berhubungan dengan baik serta dapat meyakinkan orang
- c. Dapat “berdiplomasi” dengan baik dan cukup taktis, tanpa membuat marah, dapat “berdiplomasi” dengan baik dan cukup taktis, tanpa membuat marah lawan bicaranya
- d. Mampu bersifat obyektif dan tegas

Beberapa kriteria untuk Petugas Investigasi antara lain adalah:

- a. Mempunyai integritas yang tinggi
- b. Mempunyai kemampuan untuk melakukan investigasi
- c. Kemampuan analisis yang baik
- d. Kemampuan melakukan penilaian dengan baik (*sound judgement*)

- e. Obyektif
- f. Memiliki kemampuan komunikasi yang baik
- g. Memiliki kemampuan berdiplomasi yang baik



**Gambar 7.1.** Kedudukan Unit Sistem Pelaporan Pelanggaran/  
*Whistleblowing System*

Berdasarkan gambar 7.1 merupakan salah satu contoh struktur organisasi unit pengelola harian Sistem Pelaporan Pelanggaran. Apabila tidak dibentuk suatu unit tersendiri, maka pengelolaan Sistem Pelaporan Pelanggaran dapat diserahkan kepada Satuan Pengawasan Intern (SPI)/Internal Audit dengan dibantu oleh bagian Hukum dan Sumber Daya Manusia. Begitu pula pemantauan pelaksanaan Sistem Pelaporan Pelanggaran/ *Whistleblowing System* dapat diserahkan kepada Komite Audit atau Komite lainnya. Sumber daya yang memadai harus tersedia untuk dapat melaksanakan program Sistem Pelaporan Pelanggaran. Sumber daya yang diperlukan antara lain adalah:

- a. Kecukupan kualitas dan jumlah personil untuk melaksanakan tugas sebagai Petugas Perlindungan Pelapor dan Petugas Investigasi

- b. Media komunikasi (telepon, email, kotak pos) untuk keperluan pelaporan pelanggaran, baik saluran internal maupun eksternal, sesuai dengan kebutuhan
- c. Pelatihan yang memadai bagi para petugas pelaksana Sistem Pelaporan Pelanggaran
- d. Dukungan dan komitmen pendanaan penyelenggaraan *Whistleblowing System*
- e. Mekanisme untuk melakukan banding/pengaduan atas tindakan balasan dari terlapor.



## BAB VIII

### Gratifikasi Pada Bisnis Islam

Istilah gratifikasi pada awalnya berasal dari bahasa Belanda “*gratifikatie*” yang diadopsi dalam bahasa Inggris menjadi “*gratification*” yang artinya “pemberian sesuatu/hadiah”. Dalam kamus *Black’s Law Dictionary* disebutkan pengertian gratifikasi atau *gratification* adalah sebagai “*a voluntarily given reward or recompense for a service or benefit*” (sebuah pemberian yang diberikan atas diperolehnya suatu bantuan atau keuntungan). Walaupun terkadang sangat sulit membedakan antara hadiah (*gift*) dengan suap (*bribe*) ketika berhadapan dengan pejabat. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, gratifikasi diartikan sebagai pemberian hadiah uang kepada pegawai di luar gaji yang ditentukan.

Sedangkan dalam kamus hukum, gratifikasi— yang berasal dari bahasa Belanda, *gratificatie*, atau bahasa Inggrisnya, *gratification*— diartikan sebagai hadiah uang. Pengertian gratifikasi dalam kamus hukum yang membatasi hanya pada hadiah yang berupa uang seperti *extra pay*, bonus, *allowence* (uang bantuan). Dalam konteks hukum pidana, khususnya yang berkaitan dengan tindak pidana korupsi, pengertian gratifikasi tidak sama persis dengan apa yang tertera dalam KBBI maupun kamus hukum. Istilah gratifikasi secara jelas dan gamblang dapat dilihat dalam Pasal 12B dan Pasal 12C Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 sebagaimana yang telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (Tipikor).

Dalam berbagai literatur hadist, status pelaku gratifikasi belum dijelaskan secara tuntas. Ini tampak perbedaan pendapat di kalangan ulama apakah termasuk suap yang haram atau hadiah yang halal. Sebab jika status suap dan hadiah sudah jelas, berbeda halnya dengan status hukum gratifikasi. Begitu pula sanksi bagi pelaku gratifikasi tidak disebutkan secara tegas. Sanksi dimaksud lebih didominasi pada aspek pembinaan moral yang masih perlu interpretasi lebih lanjut. Jika masa Rasulullah dan generasi *salaf al-shâlih* tingkat keimanan masyarakat masih tinggi dan moralitas mereka masih terjaga baik dan mudah untuk dibina, maka masa kini di saat mulai menipisnya perhatian terhadap agama dan longgarnya moralitas masyarakat yang terbukti dengan banyaknya tidakan-tindakan tercela yang merugikan masyarakat banyak, sudah selayaknya masalah gratifikasi ini ditinjau kembali status hukumnya. Ini dimaksudkan jangan sampai masalah gratifikasi yang mengarah pada suap/ korupsi terselubung membudaya, dan di sisi lain agar jangan sampai niat yang baik (memberi sebagai hadiah atau sedekah biasa sebagai bentuk penghormatan) ternodai dengan pelanggaran agama karena generalisasi makna dan praktek gratifikasi secara sepihak. Ini bisa berakibat kontra produktif yang berujung pengabaian karena sulitnya menghindari. Padahal, prinsip utama dalam ajaran Islam adalah meniadakan kesulitan (*‘adam al-haraj*).

## 8.1 Peraturan Tentang Gratifikasi

Implementasi dari pengaturan mengenai gratifikasi tidak mudah ditegakan, Karena pemberian hadiah pada dasarnya tidak bertentangan dengan nilai-nilai yang ada di masyarakat. Disisi lain pemerintah melihat gratifikasi dapat menimbulkan korupsi yang merugikan keuangan negara, sehingga mengkriminalisasi perbuatan tersebut. Upaya-upaya hukum yang telah dilakukan pemerintah sebenarnya sudah cukup banyak dan sistematis. Namun, tindak pidana korupsi di Indonesia sudah semakin banyak sejak akhir 1997 saat negara mengalami krisis politik, sosial, kepemimpinan dan kepercayaan dan pada akhirnya menjadi krisis multidimensi.

Membahas gratifikasi tidak hanya dari sisi timbulnya praktik gratifikasi di masyarakat, namun juga mengenai timbulnya aturan yang mengatur gratifikasi oleh pemerintah padahal sebelumnya diperbolehkan. Untuk menjelaskan tindakan pemerintah tersebut maka digunakan teori kontrol, yang berasumsi bahwa perbuatan seseorang digerakkan oleh keinginan dan kebutuhan individu-individunya.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (Tipikor). Pasal 12B Ayat (1), Setiap gratifikasi kepada pegawai negeri atau penyelenggara negara dianggap pemberian suap apabila berhubungan dengan jabatannya dan yang berlawanan dengan kewajiban atau tugasnya, dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. yang nilainya Rp 10.000.000,00 (sepuluh juta rupiah) atau lebih, pembuktian bahwa gratifikasi tersebut bukan merupakan suap dilakukan oleh penerima gratifikasi
- b. yang nilainya kurang dari Rp 10.000.000,00 (sepuluh juta rupiah) pembuktian gratifikasi tersebut suap dilakukan oleh penuntut umum.

Ketentuan Pasal 12C Ayat (1) menyebutkan, Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12B Ayat (1) tidak berlaku jika penerima gratifikasi melaporkan gratifikasi yang diterimanya kepada Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi. Selain itu, pada Pasal 12 C Undang-Undang No 20 tahun 2001 tersebut juga diatur bahwa:

1. Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 B ayat (1) tidak berlaku jika penerima melaporkan gratifikasi yang diterimanya kepada Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi
2. Penyampaian laporan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) wajib dilakukan oleh penerima gratifikasi paling lambat 30 hari kerja terhitung sejak tanggal gratifikasi tersebut diterima

3. Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi dalam waktu paling lambat 30 hari kerja sejak tanggal menerima laporan wajib menetapkan gratifikasi dapat menjadi milik penerima atau milik Negara
4. Ketentuan mengenai tata cara penyampaian laporan sebagaimana dimaksud dalam ayat 2 dan penentuan status gratifikasi sebagaimana dimaksud dalam ayat 3 diatur dalam undang-undang tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi.

Berdasarkan Surat Edaran Kementerian BUMN No. SE-05/MBU/2013 tentang Roadmap Menuju BUMN bersih dijelaskan bahwa:

- 1) Menteri BUMN telah menerbitkan Keputusan Menteri BUMN No. SE-05/MBU/2013 mengenai Pembentukan Tim Penyusunan *Roadmap* BUMN Bersih (Tim RBB) dengan tugas utama menyusun *Roadmap* BUMN bersih dari segala tindakan penyimpangan atau kecurangan yang mengarah pada atau terkait dengan tindakan korupsi, kolusi dan nepotisme. Keputusan tersebut dibuat berkaitan dengan tekad untuk mewujudkan BUMN yang tangguh (profesional), unggul (mengutamakan sistem, mutu dan inovasi) serta bermartabat (bersih dari segala bentuk penyimpangan dan kecurangan).
- 2) Dalam rangka mewujudkan BUMN yang tangguh (profesional), unggul (mengutamakan sistem, mutu dan inovasi) serta bermartabat (bersih dari segala bentuk penyimpangan dan kecurangan), Kementerian BUMN meminta bantuan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) untuk secara periodic melakukan penilaian BUMN bersih melalui survey persepsi terhadap semua pemangku kepentingan yang terdiri dari karyawan, pelanggan, rekanan serta kalangan masyarakat yang relevan

- 3) Kriteria “bersih” yang digunakan dalam survey atau penilaian tersebut secara garis besar meliputi pelaksanaan pilar-pilar *Good Corporate Governance* (keterbukaan, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi dan kewajaran) sebagai landasan sistem manajemen mulai dari perencanaan sampai dengan pertanggung jawaban dan komitmen untuk tidak melakukan segala bentuk kecurangan termasuk di dalamnya segala bentuk tindakan korupsi atau menerima dan memberikan suap (gratifikasi) .

Berdasarkan surat dari Pimpinan KPK No B.143/01-13/01/2013 tanggal 21 Januari 2013 mengenai imbauan terkait Gratifikasi yang ditujukan kepada pimpinan lembaga tinggi negara, kepala lembaga pemerintah nonkementerian, gubernur/bupati/walikota termasuk direksi BUMN/BUMD agar meneruskan imbauan kepada pejabat dan pegawai di lingkungan kerja masing-masing terkait beberapa hal, antara lain:

- 1) Tidak menerima atau memberikan gratifikasi terkait dengan jabatannya dan berlawanan dengan kewajiban atau tugasnya sesuai dengan Pasal 12 B ayat (1) UU No.20 tahun 2001 tentang Perubahan atas Undang-Undang No.31 tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi seperti:
  - a) Uang, barang atau fasilitas lainnya dalam rangka mempengaruhi kebijakan, keputusan atau perlakuan pemangku kepentingan.
  - b) Uang, barang atau fasilitas lainnya berapa pun nilainya dalam setiap pelayanan terkait dengan tugas, wewenang atau tanggung jawabnya
  - c) Uang, barang atau fasilitas lainnya bagi pegawai, pengawas atau tamu selama kunjungan dinas
  - d) Uang, barang atau fasilitas lainnya dalam proses penerimaan, promosi, mutasi pejabat atau karyawan

- 2) Membangun tata kelola pemerintahan dan perusahaan yang baik dengan membuat aturan kode etik dan aturan perilaku, aturan pengendalian gratifikasi dan aturan terkait lainnya serta membangun lingkungan anti suap dan fungsi pelaksana pengendalian gratifikasi di instansi masing-masing
- 3) Melaporkan setiap penerimaan gratifikasi yang berhubungan dengan jabatannya dan yang berlawanan dengan kewajiban atau tugasnya kepada Komisi Pemberantasan Korupsi paling lambat 30 hari kerja terhitung sejak tanggal gratifikasi diterima
- 4) Melaporkan ke instansi masing-masing atas penerimaan gratifikasi dalam kedinasan dan atau penerimaan gratifikasi yang diterima berbentuk barang yang mudah busuk atau rusak seperti bingkisan makanan atau buah. Yang dimaksud gratifikasi dalam kedinasan adalah hadiah atau fasilitas resmi dari penyelenggara kegiatan yang diberikan kepada wakil-wakil resmi suatu instansi dalam suatu kegiatan tertentu sebagai penghargaan atas keikutsertaan atau kontribusinya dalam kegiatan tersebut seperti honorarium sebagai narasumber (pembicara) dan penerimaan biaya perjalanan dinas oleh pihak penyelenggara kegiatan.

## 8.2 Pengendalian Gratifikasi

Gratifikasi dalam kondisi tertentu dapat melanggar Undang-Undang No.20 Tahun 2001 tentang Perubahan atas Undang-Undang No.31 Tahun 1999 mengenai Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi. Selain itu gratifikasi bertentangan dengan prinsip tata kelola perusahaan yang baik, pedoman perilaku (*code of conduct*) serta nilai-nilai budaya (*corporate values*) yang dianut dan yang berlaku di perusahaan. Oleh karena itu perlu disusun suatu pedoman terkait pengelolaan dan pengendalian gratifikasi sesuai dengan

ketentuan/peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selain itu manajemen dapat menunjuk divisi *Good Corporate Governance* sebagai Unit Pengendalian Gratifikasi pada perusahaan.

Gratifikasi terkait jabatan harus dilaporkan kepada Unit Pengendalian Gratifikasi perusahaan untuk selanjutnya oleh Unit Pengendalian Gratifikasi dilaporkan kepada Komisi Pemberantasan Korupsi sesuai ketentuan yang berlaku. Gratifikasi yang diterima berupa uang atau barang harus diserahkan kepada Unit Pengendalian Gratifikasi. Gratifikasi dalam bentuk uang tersebut dapat dititipkan sementara di bagian keuangan sebelum mendapatkan status kepemilikannya dari Komisi Pemberantasan Korupsi. Gratifikasi yang berbentuk barang yang mudah busuk atau rusak maka barang tersebut harus diserahkan kepada Unit Pengendalian Gratifikasi untuk ditetapkan pemanfaatannya lebih lanjut. Adapun gratifikasi dalam bentuk barang yang sudah kadaluwarsa diserahkan kepada Unit Pengendalian Gratifikasi untuk selanjutnya dilakukan proses pemusnahan dengan disaksikan atau diketahui pihak terkait. Gratifikasi berupa barang/uang/setara uang pada saat penyelenggaraan acara pernikahan, khitanan, kelahiran atau terkait dengan musibah diperbolehkan dengan nilai pemberian maksimum sebesar Rp 1.000.000 per acara per pemberi dari pihak yang mempunyai hubungan kedinasan atau jumlah lain yang ditetapkan dalam peraturan perundangan yang berlaku. Gratifikasi terkait dengan acara-acara tersebut dari pihak-pihak yang memiliki hubungan kedinasan harus dilaporkan kepada Komisi Pemberantasan Korupsi melalui Unit Pengendalian Gratifikasi. Untuk gratifikasi dengan nilai diatas Rp 1.000.000 maka Komisi Pemberantasan Korupsi akan menentukan status kepemilikannya lebih lanjut. Melalui Surat Keputusan Direksi dapat ditetapkan petugas yang bertindak sebagai Unit Pengendalian Gratifikasi yang memiliki tugas dan tanggung jawab antara lain sebagai berikut:

- 1) Menyusun kebijakan terkait gratifikasi berupa buku pedoman pengendalian gratifikasi dan melakukan pemutakhiran buku pedoman tersebut disesuaikan perkembangan usaha perusahaan dan dinamika bisnis serta mengacu pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam penyusunan buku pedoman tersebut dapat meminta bantuan dari pihak yang berkompeten
- 2) Menerima laporan-laporan yang masuk terkait penerimaan gratifikasi
- 3) Melakukan pengawasan atas implementasi pedoman pengendalian gratifikasi dan berkoordinasi dengan pihak terkait
- 4) Melakukan pemilahan kategori gratifikasi dan menyampaikan laporan gratifikasi kepada Komisi Pemberantasan Korupsi selambat-lambatnya 30 hari sejak tanggal penerimaan
- 5) Menentukan status kepemilikan penerimaan gratifikasi dalam kedinasan setelah ada *review* dari Komisi Pemberantasan Korupsi bahwa laporan gratifikasi tersebut termasuk dalam kategori kedinasan
- 6) Menentukan penyaluran penerimaan gratifikasi berupa barang yang mudah rusak, busuk atau kadaluwarsa dengan menyimpan bukti atau Berita Acara Serah Terima
- 7) Menerima uang atau barang yang diserahkan oleh penerima gratifikasi dan menitipkannya kepada bagian keuangan untuk disimpan sementara serta menyerahkannya atau menyetorkannya kepada Komisi Pemberantasan Korupsi setelah adanya surat keputusan dari Komisi Pemberantasan Korupsi mengenai status kepemilikannya
- 8) Mendiseminasikan atau mensosialisasikan pedoman pengendalian gratifikasi kepada para pemangku kepentingan. Dalam sosialisasi tersebut dapat menghadirkan pejabat Komisi Pemberantasan Korupsi sebagai narasumber

- 9) Memberikan informasi terkait perkembangan sistem pengendalian gratifikasi kepada manajemen perusahaan
- 10) Mengadministrasikan dan mengarsipkan seluruh kegiatan Unit Pengendalian Gratifikasi
- 11) Melaporkan kegiatan Unit Pengendalian Gratifikasi kepada direksi secara periodik setiap bulan
- 12) Melakukan evaluasi terkait efektivitas kebijakan gratifikasi berikut dengan pengendaliannya

Namun terdapat gratifikasi uang diperbolehkan dan tidak perlu dilaporkan, gratifikasi yang tidak perlu dilaporkan adalah gratifikasi dalam beberapa hal, antara lain:

- a) Diperoleh dari hadiah langsung atau undian, diskon atau rabat, *voucher*, *point reward* atau souvenir yang berlaku secara umum dan tidak terkait dengan kedinasan.
- b) Diperoleh karena prestasi akademis atau non akademis dengan biaya sendiri dan tidak terkait dengan kedinasan
- c) Diperoleh dari keuntungan atau bunga dari penempatan dana, investasi atau kepemilikan saham pribadi yang berlaku secara umum dan tidak terkait dengan kedinasan
- d) Diperoleh dari kompensasi atas profesi di luar kedinasan yang tidak terkait dengan tugas pokok dan fungsi atau uraian tugas, tidak melanggar konflik kepentingan, etika bisnis dan kode etik kerja serta dengan izin tertulis dari atasan langsung
- e) Diperoleh dari hubungan keluarga sedarah dalam garis keturunan lurus dua derajat atau dalam garis keturunan ke samping satu derajat sepanjang tidak mempunyai konflik kepentingan dengan penerima gratifikasi
- f) Diperoleh dari pihak yang mempunyai hubungan keluarga terkait dengan hadiah perkawinan (pernikahan), khitanan anak, ulang tahun, kegiatan keagamaan atau adat istiadat dan bukan dari pihak-pihak yang mempunyai konflik kepentingan dengan penerima gratifikasi

- g) Diperoleh dari pihak lain terkait dengan musibah atau bencana dan bukan dari pihak-pihak yang mempunyai konflik kepentingan dengan penerima gratifikasi
- h) Diperoleh dari kegiatan resmi kedinasan seperti rapat, seminar, lokakarya, konferensi, pelatihan atau kegiatan lain sejenis yang berlaku secara umum berupa seminar kit, sertifikat atau plakat
- i) Diperoleh dari acara resmi kedinasan dalam bentuk hidangan atau sajian atau jamuan berupa makanan dan minuman yang berlaku umum.

### 8.3 Larangan Gratifikasi Dalam Bisnis Islam

Berdasarkan penjelasan Pasal 12 B ayat (1) Undang-Undang No.20 tahun 2001 tanggal 21 November 2001 tentang Perubahan atas Undang-Undang No.31 tahun 1999 mengenai Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi yang dimaksud dengan gratifikasi adalah pemberian dalam arti luas yaitu meliputi pemberian uang, barang, rabat (*discount*), komisi, pinjaman tanpa bunga, tiket perjalanan, fasilitas penginapan, perjalanan wisata, pengobatan Cuma-Cuma dan fasilitas lainnya. Gratifikasi tersebut baik yang diterima di dalam maupun di luar negeri dan yang dilakukan dengan menggunakan sarana elektronik atau tanpa sarana elektronik.

Gratifikasi dalam pengertian pemberian hadiah baik berupa uang, bonus, atau jasa lainnya yang halal kepada petugas atau pejabat pada dasarnya hukumnya mubah selama tidak ada perjanjian di awal, tidak berlebihan, dan tidak diberikan di muka (sebelum urusan selesai). Pemberi dan penerima dalam kasus ini tidak berdosa. Sebab ini merupakan bagian dari tanda syukur, berterima kasih kepada yang telah berjasa. Adapun jika pemberian itu dikhawatirkan mempengaruhi mental petugas terkait, ini masuk ranah etika, maksimal hukumnya bisa menjadi *makruh lisadd aldzari`ah*.

Namun, jika gratifikasi dengan pemberian yang dijanjikan di awal kepada petugas atau pejabat terkait, baik besar atau kecil nilainya, maka

hal tersebut termasuk kategori suap (*risywah*) yang diharamkan. Pemberi dan penerima sama-sama berdosa. Terkait dengan pelaku gratifikasi dalam pengertian pemberian hadiah yang tidak dijanjikan di awal, tidak berlebihan, dan dilakukan setelah selesainya urusan, maka pemberi dan penerima tidak bisa dikenakan sanksi. Sedangkan pemberian hadiah yang dijanjikan di awal, atau diberikan sebelum selesainya urusan, maka dalam pidana Islam bagi pemberi dan penerima dapat dikenai hukuman *takzir* (bentuk dan besar kecil hukumannya diserahkan kepada hakim resmi yang ditunjuk oleh pemerintah yang sah. Walaupun ada juga pendapat ulama fikih yang menyatakan bahwa yang dikenai sanksi hanya penerima, dan pemberi tidak dikenai sanksi jika pemberi memberikan hadiah tersebut dalam rangka memperjuangkan haknya di sistem yang korup. Dalam hal ini dapat diberlakukan kaidah: “*al-dharuratu tubih al-mahzhurat*” (dalam keadaan darurat, yang haram bisa berupa hukumnya menjadi mubah). Namun, dalam implementasinya dibutuhkan kehati-hatian dengan memperhatikan kaidah fikih yang lain: “*al-dharuratu tuqaddaru biqadaraha*” (kebolehan dalam keadaan darurat itu harus dilakukan seperlunya).

#### 8.4 Sanksi Atas Pelanggaran Gratifikasi

Mengenai sanksi terhadap tindakan gratifikasi, pada dasarnya pemberi dan penerima sama kedudukannya. Jika gratifikasi mengarah pada *risywah* positif, maka penerima bisa dikenakan sanksi takzir, sedang pemberi terbebas karena ia memperjuangkan hak yang semestinya ia dapatkan. Selanjutnya untuk gratifikasi positif jelas tidak ada sanksinya karena hukumnya mubah. Sedangkan gratifikasi negatif, baik pemberi maupun penerima bisa dikenakan sanksi hukum takzir yang jenis, bentuk, dan kadar hukumannya bisa diserahkan kepada kebijakan pemerintah setempat yang sah atau hakim yang mewakili atas nama pemerintah. Adapun berkaitan dengan sanksi hukum bagi pelaku gratifikasi dalam pengertian *risywah*, tampaknya tidak jauh berbeda dengan sanksi hukum bagi pelaku *ghulul* atau penggelapan yaitu hukuman takzir, sebab keduanya memang tidak

termasuk dalam ranah *qishas* dan *hudud*. Dalam hal ini, Abdullah Muhsin al-Tariqi mengemukakan bahwa sanksi hukum pelaku tindak pidana gratifikasi tidak disebutkan secara jelas oleh Syariat (Allah dan Rasul/Al-Quran dan Hadis) mengingat sanksi tindak pidana *risywah* masuk dalam kategori sanksi-sanksi takzir yang kompetensinya ada di tangan hakim. Untuk menentukan jenis sanksi, tentu harus sesuai dengan kaidah-kaidah hukum Islam yang sejalan dengan prinsip untuk memelihara stabilitas hidup bermasyarakat, sehingga berat dan ringannya sanksi hukum harus disesuaikan dengan jenis tindak pidana yang dilakukan, disesuaikan dengan lingkungan di mana pelanggaran itu terjadi, dikaitkan dengan motivasi-motivasi yang mendorong sebuah tindak pidana dilakukan. Intinya bahwa *risywah* masuk dalam kategori tindak pidana takzir.

Dalam beberapa hadis tentang *risywah*, memang disebutkan dengan pernyataan Allah melaknat penyuap dan penerima suap atau dengan pernyataan lain laknat Allah atas penyuap dan penerimanya. Meskipun para pihak yang terlibat dalam *jarimah risywah* dinyatakan terlaknat atau terkutuk, yang akibatnya *risywah* dikategorikan ke dalam daftar dosa-dosa besar. Namun, karena tidak ada ketentuan tegas tentang jenis dan tata cara menjatuhkan sanksi, maka *risywah* dimasukkan dalam kelompok tindak pidana takzir. Abdul Aziz Amir mengatakan bahwa oleh karena dalam teks-teks dalil tentang tindak pidana *risywah* ini tidak disebutkan jenis sanksi yang telah ditentukan, maka sanksi yang diberlakukan adalah hukuman takzir. Sanksi takzir bagi pelaku tindak pidana *risywah* ini lebih lanjut dijelaskan oleh al-Tariqi bahwa sanksi takzir bagi pelaku *jarimah/tindak pidana risywah* merupakan konsekwensi dari sikap melawan hukum Islam dan sebagai konsekuensi dari sikap menentang/bermaksiat kepada Allah. Oleh sebab itu, harus diberi sanksi tegas yang sesuai dan mengandung (unsur yang bertujuan) untuk menyelamatkan orang banyak dari kejahatan para pelaku tindak pidana, untuk membersihkan masyarakat dari para penjahat,

lebih-lebih budaya suap menyuap termasuk salah satu dari jenis-jenis kemungkaran yang harus diberantas dari sebuah komunitas masyarakat, sebagaimana sabda Rasulullah SAW:

*“Siapa salah seorang dari kalian melihat kemungkaran, maka ubahlah kemungkaran itu dengan tangannya...”* (HR. Muslim, al-Tirmizî, al-Nasâ’î dan Ahmad).

Mengubah kemungkaran dengan tangan sebagaimana perintah dalam hadis ini pada dasarnya merupakan tugas yang terletak di pundak pemerintah dan instansi yang berwenang untuk mengubah kemungkaran ini.

Pernyataan al-Tarîqî ini memang sangat logis, yaitu bahwa kemungkaran-kemungkaran yang terjadi di masyarakat apalagi kemungkaran kolektif seperti problem suap-menyuap yang merupakan salah satu bentuk korupsi di Indonesia harus ditangani langsung oleh pemerintah bekerja sama dengan semua komponen bangsa. Sebab tidak mungkin individu-individu tertentu akan berusaha memberantas tradisi korupsi yang terjadi di hampir semua lini dan sektor kehidupan ini. Para ahli hukum masih berdebat pada tataran makna kata dalam keadaan tertentu bahkan masih ada yang berusaha untuk mencermati kata “dapat” dalam rumusan pasal pidana mati bagi koruptor ini. Kata dapat bersifat fakultatif, sehingga kalau seorang koruptor melakukan korupsi dalam keadaan tertentu dapat dijatuhi hukuman mati, maka ia dapat pula tidak dijatuhi hukuman mati. Hal ini menunjukkan bahwa hukuman mati bagi koruptor, sekalipun telah mengakibatkan negara berguncang, jika mengacu pada rumusan pasal ini, maka dapat pula ia tidak dihukum mati. Oleh sebab itu, wacana hukuman mati ini mutlak diperlukan pembahasan komprehensif, simultan, mendalam dan serius dengan melibatkan banyak pihak agar benar-benar bisa membawa kemashatan dan ketenteraman sesuai dengan rasa keadilan masyarakat. Mengenai penerapan takzir dengan hukuman mati, dalam masalah ini Abdul Qadir Audah tampaknya sangat berat hati untuk mengatakan bahwa

takzir boleh dalam bentuk hukuman mati. Hadis riwayat Muslim sebagai berikut:

*Dari Arfajah al-Asyja'i ra. berkata, saya mendengar Rasulullah saw bersabda : Barang siapa mendatangi kalian, padahal keadaan kalian berada dalam suatu kepemimpinan seseorang (yang sah), orang tersebut datang dengan maksud memecahkan tongkat (persatuan) kalian, atau bermaksud memecah persatuan kalian maka bunuhlah orang tersebut). (HR. Muslim).*

Dalam hadis lain riwayat Muslim disebutkan:

*Dari Ziyad bin `Alaqah berkata, saya mendengar `Arfajah berkata saya mendengar Rasulullah saw bersabda "akan terjadi fitnah dan bid'ah, maka siapa bermaksud memecah persatuan umat ini, padahal mereka dalam persatuan, maka pukullah orang tersebut dengan pedang). (HR. Muslim).*

Menurut Effendi (2016), bahwa setiap terdapat pelanggaran atas ketentuan atau pedoman pengelolaan dan pengendalian gratifikasi dapat diproses pemeriksaan dan dikenakan sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dalam hal tidak melaporkan penerimaan gratifikasi namun ternyata terbukti atau diduga kuat terlibat masalah suap atau korupsi maka selain yang bersangkutan dapat diproses secara hukum dan diancam pidana sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Apabila yang melakukan pelanggaran adalah pimpinan perusahaan misalnya direksi atau dewan komisaris BUMN maka akan mengikuti ketentuan yang telah ditetapkan oleh Kementerian BUMN.

Di samping itu, walaupun dalam rumusan pasal 2 ayat (2) Undang-Undang No. 31 tahun 1999 tersebut hanya disebutkan bahwa dalam hal tindak pidana korupsi sebagaimana dimaksudkan dalam ayat (1) dilakukan dalam keadaan tertentu, pidana mati dapat dijatuhkan, namun pihak-pihak yang berwenang dalam hal ini para

jaksa penuntut umum dan para hakim tidak perlu ragu dan merasa bersalah, dalam memberlakukan rumusan pasal ini, karena pidana mati tidak bertentangan dengan hukum pidana Islam yang di antara ketentuannya terdapat konsep hukuman mati sebagai takzir, tentu saja setelah dilakukan penelitian dan penyelidikan dengan teliti dan seksama bahwa tindak pidana korupsi benar-benar dilakukan dalam keadaan tertentu sebagaimana diatur dalam undang-undang. Dalam penjelasan pasal ini disebutkan bahwa di antara maksud dari kata “keadaan tertentu” di samping karena tindak pidana korupsi itu dilakukan pada waktu negara dalam bahaya, ketika terjadi bencana nasional, dan pada saat negara dalam keadaan krisis ekonomi dan moneter, juga dimaksudkan sebagai pengulangan tindak pidana (Andiko, 2016). Hal terakhir inilah yang sangat sesuai dengan pendapat ulama kalangan mazhab Hanabilah yang memperbolehkan penjatuhan hukuman mati sebagai takzir, kalau pelaku berulang kali melakukan tindak pidana. Gratifikasi dalam pengertian pemberian hadiah baik berupa uang, bonus, atau jasa lainnya yang halal kepada petugas atau pejabat pada dasarnya hukumnya mubah selama tidak ada perjanjian di awal, tidak berlebihan, dan tidak diberikan di muka (sebelum urusan selesai). Terkait dengan sanksi pelaku gratifikasi dalam pengertian pemberian hadiah yang yang dijanjikan di awal, atau diberikan sebelum selesainya urusan, maka dalam pidana Islam bagi pemberi dan penerima dapat dikenai hukuman takzir (bentuk dan besar kecil hukumannya diserahkan kepada hakim resmi yang ditunjuk oleh pemerintah yang sah).



## **BAB IX**

### **Optimalisasi Peran Dewan Komisaris dalam Penerapan Tata Kelola Perusahaan**

Penerapan tata kelola perusahaan yang dilakukan perusahaan dengan cara mengikuti pedoman yang telah dibuat OJK, yaitu Salinan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 32 / POJK.04 / 2015. Menurut peraturan OJK tersebut bahwa perusahaan wajib memiliki dewan komisaris independen minimal sebanyak satu orang. Keberadaan dewan komisaris independen pada internal perusahaan merupakan suatu hal yang penting karena dewan komisaris independen berfungsi melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada direksi, serta memastikan perusahaan telah menerapkan tata kelola (KNKG, 2006). Selain itu, dewan komisaris independen dapat meningkatkan efektivitas perusahaan karena dewan komisaris independen akan mencegah terjadinya tindakan oportunistik yang dilakukan dewan direksi (Jensen dan Meckling, 1976).

Untuk menunjang kinerja dewan komisaris dalam mengawasi pengelolaan perusahaan dibutuhkan adanya komite penunjang. Salah satu komite penunjang adalah komite audit. Komite audit berfungsi untuk membantu dewan komisaris untuk memastikan semua prosedur yang berhubungan dengan auditor, seperti penyajian laporan keuangan, pengendalian internal perusahaan, dan pelaksanaan audit internal maupun eksternal dapat berjalan dengan lancar dan wajar (IFC dan OJK, 2014). Peraturan OJK menganjurkan

perusahaan memiliki anggota komite audit minimal sebanyak tiga orang. Semakin banyak anggota komite audit dapat meningkatkan efektivitas komite audit karena sumber daya dalam mengawasi pengelolaan perusahaan juga semakin banyak (Karamanou dan Vafeas, 2005).

Keberadaan komisaris independen dimaksudkan untuk menciptakan iklim yang lebih objektif, independen dan untuk menjaga kesetaraan serta memberikan keseimbangan antara kepentingan pemegang saham mayoritas dan perlindungan terhadap kepentingan pemegang saham minoritas, bahkan kepentingan *stakeholder* lainnya. Komisaris independen sangat dibutuhkan oleh perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia terutama bagi perusahaan publik. Dengan adanya komisaris independen semua pihak yang berkepentingan mendapatkan manfaat yang besar, terutama terbentuknya situasi yang serasi dengan prinsip *Good Corporate Governance*, dimana komisaris dapat memberikan pandangan dengan tingkat independensi dan akuntabilitas yang lebih tinggi.

## 9.1 Peran Komisaris dan Dewan Komisaris Independen

Terdapat suatu konsep yang mengatakan bahwa tugas dewan komisaris adalah memperhatikan kepentingan pemegang saham sebagai pemilik perseroan (Regar, 2000): Perkembangan selanjutnya menurut pasal 108/2 ayat 1 UUPT No. 40 tahun 2007, dewan komisaris melakukan pengawasan dan pemberian nasehat untuk kepentingan perseroan. Hal ini senada dengan ketentuan Pasal 92/1, UUPT yang mengatakan direksi menjalankan perseroan untuk kepentingan perseroan dan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan. Dewan komisaris adalah terjemahan dari *raad van commissarisen* sebagaimana diatur dalam KUHD, yang sebetulnya tidak banyak berbeda dengan undang-undang di Negeri Belanda. Namun perubahan undang undang di negeri Belanda menyebabkan fungsi dari *raad van commissarisen* juga berubah, tetapi dengan

berlakunya UU No 40 Tahun 2007 maka fungsi dewan komisaris sudah dapat disesuaikan dengan yang di negeri Belanda, yaitu dewan komisaris bekerja untuk kepentingan perseroan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan (pasal 108/2 UUPST).

Sesuai dengan Pasal 1 Ayat (6) Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas Selanjutnya disebut UUPST, pada diri dewan komisaris melekat fungsi pengawasan dan fungsi penasihat. Kedua fungsi ini berjalan bersamaan dan tidak bersifat wajib. Dewan komisaris berkedudukan sebagai badan supervisi atau non eksekutif, yang tidak berhak mewakili perseroan. Sekalipun anggaran dasar dapat menetapkan bahwa terhadap perbuatan hukum tertentu yang akan dilakukan direksi diperlukan persetujuan dewan komisaris, persetujuan dimaksud bukan berarti pemberian kuasa dan bukan pula pengurusan serta juga bukan berarti suatu instruksi. Keberadaan dewan komisaris harus dilihat sebagai alat perseroan untuk mengawasi tindakan direksi dalam menjalankan pengurusan, khususnya terkait dengan pengelolaan kekayaan perseroan. Meski pengangkatan dewan komisaris ditentukan Rapat Umum Pemegang Saham, keberadaannya untuk kepentingan perseroan dan bukan untuk kepentingan pemegang saham. Menurut Pasal 114 UUPST, itikad baik, kehati-hatian, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas untuk kepentingan, serta sesuai maksud dan tujuan perseroan harus dimiliki setiap anggota dewan komisaris. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007, adapun yang merupakan tugas dari dewan komisaris adalah sebagai berikut (Sondak, 2016):

- 1) Melakukan pengawasan atas kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan pada umumnya, baik mengenai Perseroan Terbatas maupun usaha Perseroan Terbatas, dan memberi nasihat kepada direksi.
- 2) Wajib dengan itikad baik, kehati-hatian, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas pengawasan dan pemberian nasihat kepada direksi.

- 3) Ikut bertanggung jawab secara pribadi atas kerugian Perseroan Terbatas apabila yang bersangkutan bersalah atau lalai menjalankan tugasnya.
- 4) Dalam hal dewan komisaris terdiri atas 2 orang anggota dewan komisaris atau lebih, bertanggung jawab secara tanggung renteng.
- 5) Memberikan persetujuan atau bantuan kepada direksi dalam melakukan perbuatan hukum tertentu.
- 6) Berdasarkan anggaran dasar atau keputusan RUPS, dewan komisaris dapat melakukan tindakan pengurusan perseroan dalam keadaan tertentu untuk jangka waktu tertentu. Dalam melaksanakan tugasnya, komisaris dalam Perseroan Terbatas tunduk pada beberapa prinsip yuridis menurut ketentuan Undang-Undang Perseroan Terbatas. Prinsip-prinsip tersebut adalah sebagai berikut:
  - a. Komisaris merupakan badan pengawas. Komisaris dimaksudkan sebagai badan pengawas (badan supervisi). Selain mengawasi tindakan direksi, komisaris juga mengawasi perseroan secara umum.
  - b. Komisaris merupakan badan independen. Seperti halnya dengan direksi dan RUPS, pada prinsipnya komisaris merupakan badan yang independen, komisaris tidak tunduk kepada kekuasaan siapapun dan komisaris melaksanakan tugasnya semata-mata untuk kepentingan perseroan.
  - c. Komisaris tidak mempunyai otoritas manajemen (*non executive*). Meskipun komisaris merupakan pengambil keputusan (*decision maker*), tetapi pada prinsipnya komisaris tidak memiliki otoritas manajemen (*non executive*). Pihak yang memiliki tugas manajemen eksekutif hanyalah direksi.
  - d. Komisaris tidak bisa memberikan instruksi yang mengikat kepada direksi.

Sehingga dalam hal ini fungsi pengawasan komisaris dilakukan melalui jalan sebagai berikut:

- 1) Menyetujui tindakan-tindakan tertentu yang diambil oleh direksi
  - 2) Memberhentikan direksi untuk sementara, dan
  - 3) Memberi nasihat kepada direksi, baik diminta ataupun tidak, dalam rangka pelaksanaan pengawasan.
- e. Komisaris tidak dapat diperintah oleh RUPS. Sebagai konsekuensi dari kedudukan komisaris yang independen, maka komisaris tidak dapat diperintah oleh RUPS. Meski kita tahu bahwa RUPS memiliki kekuasaan yang tidak diberikan kepada direksi dan komisaris dalam suatu perseroan, RUPS dapat memberitahukan komisaris, dengan atau tanpa menunjukkan alasan pemberhentiannya.

Dalam UUPT juga terdapat ketentuan khusus yang mengatur tanggung jawab dewan komisaris, yakni Pasal 114 Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 yang menyatakan:

- 1) Dewan komisaris bertanggung jawab atas pengawasan perseroan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 108 Ayat (1).
- 2) Setiap anggota dewan komisaris wajib dengan itikad baik, kehati-hatian, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas pengawasan dan pemberian nasihat kepada direksi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 108 Ayat (1) untuk kepentingan perseroan dan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan.
- 3) Setiap anggota dewan komisaris ikut bertanggung jawab secara pribadi atas kerugian perseroan apabila yang bersangkutan bersalah atau lalai menjalankan tugasnya sebagaimana dimaksud pada Ayat (2).
- 4) Dalam hal dewan komisaris terdiri atas dua anggota komisaris atau lebih, bertanggung jawab sebagaimana dimaksud pada Ayat (3) berlaku secara tanggung jawab bagi setiap anggota dewan komisaris.

- 5) Anggota dewan komisaris tidak dapat dipertanggung jawabkan atas kerugian sebagaimana dimaksud pada Ayat (3) apabila dapat membuktikan:
  - a) Telah melakukan pengawasan dengan itikad baik dan kehati-hatian untuk kepentingan perseroan dan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan
  - b) Tidak mempunyai kepentingan pribadi, baik langsung maupun tidak langsung atas tindakan pengurusan direksi yang mengakibatkan kerugian
  - c) Telah memberikan nasihat kepada direksi untuk mencegah timbul atau berlanjutnya kerugian tersebut.
- 6) Atas nama perseroan, pemegang saham yang mewakili paling sedikit 1/10 (satu persepuluh) bagian dari jumlah seluruh saham dengan hak suara dapat menggugur anggota dewan komisaris yang karena kesalahan atau kelalaiannya menimbulkan kerugian pada perseroan ke pengadilan negeri. Pasal 114 Ayat (3), Ayat (4), Ayat (5) Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 mengatur bahwa setiap anggota dewan komisaris ikut bertanggung jawab secara pribadi atau secara tanggung renteng jika anggota dewan komisaris terdiri atas lebih dari satu orang, atas kerugian perseroan jika yang bersangkutan lalai menjalankan tugasnya untuk kepentingan perseroan dan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan.

Selanjutnya, Pasal 115 juga memberikan batasan mengenai pertanggung jawaban dewan komisaris, yakni:

- a) Dalam hal terjadi kepailitan karena kesalahan atau kelalaian dewan komisaris dalam melakukan pengawasan terhadap pengurusan yang dilaksanakan oleh direksi dan kekayaan perseroan tidak cukup untuk membayar seluruh kewajiban perseroan akibat kepailitan tersebut, setiap anggota dewan

- komisaris secara tanggung renteng ikut bertanggung jawab dengan anggota direksi atas kewajiban yang belum dilunasi.
- b) Tanggung jawab sebagaimana dimaksud pada Ayat (1) berlaku juga bagi anggota dewan komisaris yang sudah tidak menjabat 5 tahun sebelum putusan pernyataan pailit diucapkan.
  - c) Anggota dewan komisaris tidak dapat dimintai pertanggung jawaban atas kepailitan perseroan sebagaimana dimaksud pada Ayat (1) apabila dapat membuktikan:
    - 1) Kepailitan tersebut bukan karena kesalahan atau kelalaiannya;
    - 2) Telah melakukan tugas pengawasan dengan itikad baik dan kehati-hatian untuk kepentingan perseroan dan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan;
    - 3) Tidak mempunyai kepentingan pribadi, baik langsung maupun tidak langsung atas tindakan pengurusan oleh direksi yang mengakibatkan kepailitan;
    - 4) Telah memberikan nasihat kepada direksi untuk mencegah terjadinya kepailitan.

Mengenai tanggung jawab dewan komisaris dapat dibagi dalam tanggung jawab ke luar terhadap pihak ketiga (*external liability*) dan ke dalam terhadap perseroan (*internal liability*). Tanggung jawabnya keluar tidak sebesar tanggung jawab direksi karena dewan komisaris secara langsung tidak bertindak keluar. Dewan komisaris hanya bersinggungan dengan pihak ketiga dalam keadaan tertentu dan itupun secara tidak langsung yaitu ketika persetujuannya dibutuhkan direksi guna melakukan perbuatan penguasaan (*beschikking*), misalnya: menjual, menggadaikan, dan lain-lain. Sedangkan untuk bertanggung jawab ke dalam adalah sama dengan direksi, yaitu pertanggungjawaban pribadi untuk seluruhnya.

Tanggung jawab dewan komisaris lebih ditekankan pada tanggung jawab ke dalam terhadap perseroan sementara tanggung

jawab ke luar terhadap pihak ketiga adalah tanggung jawab dewan komisaris bersama direksi secara tanggung renteng. Misalnya, jika dalam laporan tahunan yang ditandatangani anggota direksi dan dewan komisaris ternyata tidak benar dan atau menyesatkan terhadap pihak yang dirugikan. Dalam hal pihak ketiga antara lain disebabkan adanya pemberian persetujuan dewan komisaris kepada direksi untuk melakukan dewan komisaris mengetahui atau selayaknya mengetahui bahwa perseroan tidak akan sanggup atau mempunyai potensi untuk tidak akan memenuhi prestasinya. Tanggung jawab ke dalam merujuk pada pelaksanaan tugasnya sebagai badan pengawas dan pemberi pertimbangan terhadap pelaksanaan pengurusan perseroan yang dijalankan oleh direksi.

Dalam Undang-undang Perseroan Terbatas (UUPT ) Nomor 40 tahun 2007, telah mengatur dan mewajibkan bahwa dalam Anggaran Dasar Perseroan untuk menempatkan minimal satu orang komisaris independen dan satu orang komisaris utusan. Diharapkan dengan diangkatnya komisaris independen dapat bertindak sebagai wasit. Selain itu komisaris independen dapat menghindari benturan kepentingan antara pemegang saham mayoritas dan minoritas. Dalam suatu perseroan komisaris diharapkan menjadi penyeimbang terhadap keputusan yang dibuat oleh pemegang saham mayoritas, jadi seperti mewakili pemegang saham minoritas. Ini dimaksudkan agar kepentingan pemegang saham minoritas tidak terabaikan. Keberadaan komisaris independen memang menghembuskan nafas segar bagi pelaku usaha pasar modal, diharapkan mereka akan membawakan suara para pemegang saham minoritas dalam sebuah perusahaan yang *Go Public*. Oleh karena itu siapa saja yang menjadi komisaris independen haruslah orang yang mempunyai integritas, kredibel dan profesional. Selain itu jangan sampai mereka mau disogok demi kepentingan pemegang saham mayoritas. Dalam persepektif hukum acuan yang menjadi landasan komisaris independen. Pertama, acuan tentang kedudukan komisaris dalam suatu perseroan terbatas diatur dalam Pasal 108 s/d 121 UUPT. Kedua, ketentuan

Pasal 80 UU No. 8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal, yaitu tanggung jawab atas informasi yang tidak benar dan menyesatkan, dimana komisaris termasuk pihak yang diancam oleh pasal tersebut bila ikut menandatangani setiap dokumen yang berhubungan dengan penyampaian informasi kepada publik, di dalam rangka pernyataan pendaftaran. Ketiga, adanya pedoman yang dikeluarkan Komite Nasional *Good Corporate Governance* (2006), sehubungan dengan kehadiran komisaris independen, menurut pedoman Umum GCG Indonesia bagian IV-c, pada prinsipnya menyatakan “dewan komisaris sebagai organ perusahaan bertugas dan bertanggung jawab secara kolektif untuk melakukan pengawasan dan memberikan nasehat kepada direksi serta memastikan bahwa perusahaan telah melaksanakan GCG. Dewan komisaris tidak boleh ikut serta dalam mengambil keputusan operasional. Kedudukan dewan komisaris termasuk komisaris utama adalah setara. Kedudukan komisaris sebagai primus inter proses adalah mengkoordinasikan kegiatan dewan komisaris.

Efektifitas dari komisaris independen sangat tergantung bagaimana desain dan kualitas pengawasan harus diterapkan secara terus menerus, perilaku dan tanggung jawab hukum terhadap komisaris, kedudukan komisaris independen didesain dan dituangkan kedalam anggaran dasar perseroan. Keterkaitan antara aspek pengawasan dan tanggung jawab yuridis di dalam setiap langkah usaha yang dilakukan manajemen akan sangat mempengaruhi kemandirian dan keputusan yang dibuat oleh komisaris independen. Kemampuan dan pemahaman komisaris independen terhadap bidang usaha emiten akan sangat mempengaruhi persetujuan dan keputusan yang dibuat, sesuai dengan tanggung jawab emiten terhadap pemegang sahamnya. Komisaris independen tidak boleh secara gegabah memberikan persetujuannya terhadap transaksi atau kegiatan emiten, yang secara material mengandung informasi yang tidak benar atau menyesatkan (Pasal 80 ayat 1 UU Pasar Modal No.8/1995) Menurut Safitri (2002) seluruh keputusan

yang dibuat oleh komisaris independen, tidak terpisahkan dari berjalannya mekanisme internal kontrol di tubuh emiten termasuk adanya komite audit. Komite audit memproses calon auditor eksternal termasuk imbalan jasa untuk disampaikan ke dewan komisaris. Anggota Komite audit disesuaikan dengan kompleksitas perusahaan dengan tetap memperhatikan efektifitas dalam pengambilan keputusan. Bagi perusahaan yang sahamnya tercatat di Bursa efek, perusahaan negara, perusahaan daerah, perusahaan yang menghimpun dan mengelola dana dari masyarakat, perusahaan yang produk dan jasanya dipergunakan oleh masyarakat luas, serta perusahaan yang mempunyai dampak luas terhadap kelestarian lingkungan.

Soal sejauhmana kesungguhan dan kesanggupan komisaris independen untuk dapat benar benar independen dan mampu menolak pengaruh, intervensi atau tekanan dari manajemen atau pemegang saham mayoritas yang memiliki kepentingan atas transaksi atau keputusan tertentu. sebab rata rata struktur kepemilikan saham emiten, masih terkait kontrol mayoritas pemegang saham di dalam menjalankan perusahaannya, maka ketangguhan komisaris independen untuk tidak menyerah dan terhindar dari unsur benturan kepentingan.

- (1) Insentifitas pengawasan yang terus menerus mensyaratkan aktifitas dan perhatian setiap individu yang terpilih sebagai komisaris independen, di dalam mengawasi kegiatan perseroan tidak dapat terpecah dengan adanya pekerjaan atau kesibukan lainnya. Untuk itu emiten yang memiliki komisaris independen hendaknya mereka yang berkemampuan, berpengetahuan serta mempunyai waktu dan integritas yang tinggi di dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang ada.
- (2) Kualitas pengawasan juga ditentukan oleh bagaimana desain pengambilan keputusan bersama jajaran komisaris lainnya dan terpenuhi persyaratan yang ditentukan oleh Bursa Efek.

## 9.2 Keseimbangan Kinerja dan Peran Kepatuhan Dewan

### Komisaris

Teori keagenan menyatakan bahwa konflik kepentingan dan terjadinya asimetri informasi dapat dikurangi dengan mekanisme pengawasan yang tepat untuk menyelaraskan kepentingan antara *principal* dan *agent*. Konsep *corporate governance* dikenal dewan komisaris. Dewan komisaris bertanggung jawab mengawasi proses pelaporan keuangan dan menilai kualitas tata kelola perusahaan. Dewan komisaris memainkan peran penting dalam memonitor dan mengawasi manajemen (Jensen dan Meckling, 1976). Dewan komisaris merupakan inti dari *corporate governance* yang ditugaskan untuk menjamin pelaksanaan strategi perusahaan, mengawasi manajemen dalam mengelola perusahaan serta mewajibkan terlaksananya akuntabilitas. Dewan komisaris sebagai salah satu mekanisme *good corporate governance* bertanggung jawab mengawasi proses pelaporan keuangan dan menilai kualitas tata kelola perusahaan. Semakin tinggi jumlah dewan komisaris maka dapat meningkatkan fungsi pengawasan dalam pengelolaan perusahaan dan mengurangi konflik keagenan yang terjadi diantara *principal* dan *agent* sehingga kinerja perusahaan dapat meningkat. Kinerja perusahaan yang meningkat ditandai dengan meningkatnya profitabilitas dalam perusahaan.

Sedangkan peran dewan komisaris independen dapat meningkatkan fungsi pengawasan pada perusahaan. Dewan komisaris independen merupakan komisaris yang tidak ada hubungan keluarga atau hubungan bisnis dengan direksi maupun pemegang saham (Rachmad, 2012). Adanya dewan komisaris independen dalam perusahaan dapat mengurangi masalah keagenan dan mencegah terjadinya perilaku oportunistik. Puspitasari dan Ernawati (2010) yang menyatakan bahwa, dewan komisaris dengan lebih banyak anggota independen cenderung akan memberikan pemantauan yang lebih baik terhadap kebijakan-kebijakan

manajemen untuk meningkatkan kinerja perusahaan (ROA). Semakin besar proporsi komisaris independen yang berasal dari luar perusahaan dengan keahlian dan pengalaman yang beragam, akan memungkinkan menyebabkan kenaikan kemampuan komisaris independent dalam melakukan pengawasan karena muncul masalah koordinasi, komunikasi dan pembuatan keputusan. Selain itu, peran dari komisaris independen yang seharusnya bersikap independen dengan mengesampingkan kepentingan pribadi atau manajemen dan bertindak hanya untuk kepentingan perusahaan belum terlaksana dengan baik. Perusahaan hanya sekedar memenuhi kepatuhan tanpa mengoptimalkan peran dewan komisaris independen sebagai pengawas kinerja manajemen dalam mengelola perusahaan.

Diharapkan dewan komisaris dapat mengerjakan apa yang menjadi tugas dan kewenangannya dalam perseroan terbatas, agar tidak terjadi suatu permasalahan yang mengakibatkan posisinya sebagai seorang dewan komisaris tergantikan, karena dalam menjabat suatu jabatan di perlukan suatu itikad baik, kehati-hatian, disiplin dalam menjabat sebagai seorang komisaris dalam suatu perseroan. Dewan komisaris agar lebih bertanggung jawab lagi dalam melakukan pengawasan dan memberi nasihat kepada direksi agar supaya direksi tidak melakukan suatu itikad buruk sebagai seorang direksi yang bisa merugikan suatu perseroan sehingga sebagai seorang komisaris di perlukan suatu kontrol kepada direksi agar supaya sesuai dengan maksud dan tujuan perusahaan.

Sari (2010), dalam penelitiannya menunjukkan bahwa komisaris berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan. Dimana tidak mendukung teori yang ada bahwa proporsi dewan berhubungan positif dengan kinerja perusahaan (Wardhani, 2006). Rahmawati (2013), menyatakan dewan komisaris independen berpengaruh terhadap manajemen laba pada penelitian ini diterima. Peranan dewan dalam melakukan fungsi pengawasan terhadap operasional perusahaan oleh pihak manajemen telah memberikan kontribusi

yang efektif terhadap hasil dari proses penyusunan laporan keuangan yang berkualitas atau kemungkinan terhindar dari kecurangan laporan keuangan sehingga dapat membatasi manajemen laba yang dilakukan perusahaan. Hal tersebut disebabkan karena dengan semakin banyak anggota dewan komisaris ataupun komisaris independen maka proses pengawasan yang dilakukan dewan ini makin berkualitas dengan makin banyaknya pihak independen dalam perusahaan yang menuntut adanya transparansi dalam pelaporan keuangan perusahaan. Mollah dan Zaman (2015), dalam penelitiannya menyebutkan bahwa struktur dewan (dewan direksi dan dewan komisaris) memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja bank syariah. Dimana dewan yang besar sering dianggap tidak efektif. Oleh karena itu ukuran dewan dan kinerja tidak mengherankan jika interaksi dewan direksi dan dewan komisaris independen memiliki hubungan signifikan.

Jensen dan Meckling (1976) menjelaskan bahwa semakin banyak pemonitor akan semakin baik karena terjadinya konflik semakin rendah dan akhirnya menurunkan *agency cost*. Menurut Stiles dan Taylor (2001) menjelaskan bahwa tingginya proporsi untuk komisaris independen akan meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Yawson (2006) bahwa ketika tingginya proporsi untuk komisaris eksternal maka komisaris eksternal akan memberikan sanksi yang tegas terhadap pekerja yang mengalami penurunan kinerja. Hal ini menjelaskan bahwa komisaris independen berpikir lebih obyektif dibanding dewan komisaris dan direksi. Pengawasan komisaris terhadap manajemen umumnya tidak efektif dikarenakan proses pemilihan dewan komisaris yang kurang demokratis, kandidat dewan komisaris sering dipilih sendiri oleh manajemen sehingga setelah terpilih tidak berani mengkritik kebijakan manajemen. Dalam menjamin terciptanya GCG yang baik maka komisaris independen diharuskan mempunyai kredibilitas, profesional, integritas yang baik. Komisaris independen memikul tanggung

jawab untuk mendorong secara proaktif agar komisaris dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengawas dan penasihat direksi dapat memastikan perusahaan memiliki strategi bisnis yang efektif, memastikan perusahaan mematuhi hukum perundangan yang berlaku maupun nilai-nilai yang ditetapkan di perusahaan, sehingga perusahaan memiliki *corporate governance* yang baik. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi proporsi komisaris independen semakin tinggi pula kepemilikan asing dikarenakan investor asing lebih percaya pada perusahaan yang memiliki lebih banyak komisaris independen.

Komisaris independen memegang peranan yang sangat penting dalam perusahaan, terutama dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance*. Komisaris merupakan inti dari *Corporate Governance* yang ditugaskan untuk menjamin pelaksanaan strategi perusahaan, mengawasi manajemen dalam mengelola perusahaan, serta mewajibkan terlaksananya akuntabilitas. Pada intinya, Dewan Komisaris merupakan suatu mekanisme mengawasi dan mekanisme untuk memberikan petunjuk dan arahan pada pengelola perusahaan. Untuk menjamin pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) diperlukan anggota Dewan Komisaris yang memiliki integritas, kemampuan, tidak cacat hukum dan independen serta tidak memiliki hubungan bisnis ataupun hubungan lainnya dengan pemegang saham mayoritas dan Dewan Direksi baik secara langsung maupun tidak langsung.

Terdapat peran yang dapat memediasi hubungan antara manajer, auditor, dan pemegang saham. Fama dan Jensen (1983) menyatakan bahwa *nonexecutive director* (komisaris independen) dapat bertindak sebagai penengah dalam perselisihan yang terjadi diantara para manajer internal dan mengawasi kebijaksanaan direksi serta memberikan nasehat kepada direksi. Sedangkan komisaris independen merupakan posisi terbaik untuk melaksanakan fungsi monitoring agar tercipta perusahaan yang *good corporate governance*.

Weir *et al* (2000) menganggap dewan komisaris yang independen sama dengan direktur noneksekutif. Direktur noneksekutif ini adalah orang-orang yang tidak memiliki jabatan eksekutif dalam perusahaan, dan juga tidak memiliki hubungan dengan perusahaan itu atau kepentingan didalamnya sebelum mereka diangkat sebagai direktur. Sedangkan Fama (1980) berpendapat bahwa fungsi utama dari direktur noneksekutif adalah untuk memastikan bahwa direktur eksekutif melaksanakan atau mengikuti kebijakan konsisten dengan kepentingan pemegang saham. Weir *et al* (2000) menegaskan, Direktur noneksekutif memiliki dua karakteristik yang memungkinkan mereka untuk memenuhi fungsi monitoring mereka. Pertama, independensi mereka (Cadbury, 1992) dan kedua, fokus mereka untuk menjaga reputasi mereka dalam pasar tenaga kerja eksternal (Fama dan Jansen, 1983).

Struktur *governance* di Indonesia memisahkan antara dewan komisaris dengan dewan direksi. Jumlah dewan komisaris independen yang disarankan adalah 20% dari jumlah total dewan komisaris yang berasal dari luar pemilik atau kalangan profesional. Berdasarkan UU No. 1 tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas, tugas dewan komisaris adalah: (1) mengawasi kebijakan direksi dalam menjalankan perusahaan, dan (2) memberi nasehat kepada direksi (Darsono, 2001). Beberapa penelitian terdahulu antara lain Weir *et al* (2000), Yermack (1996) dan Agrawal dan Knoeber (1996) menemukan hubungan negatif antara proporsi dewan komisaris dan kinerja. Sedangkan Bhagat dan Black (1998) melaporkan hubungan negatif yang sama, tetapi mereka menunjukkan bahwa hal itu untuk beragam pengukuran kinerja lebih dari satu periode tahun. Sebagai perbandingan, dalam Weir *et al* (2000), Baysinger dan Hoskisson (1990), serta Hermalin dan Weisbach (1991) menemukan tidak ada hubungan antara komposisi independensi dewan komisaris dan kinerja. Rosenstein dan Wyatt (1990) menunjukkan bahwa pasar modal bereaksi sangat baik terhadap pembentukan dewan yang independen.

Secara legal sesuai dengan ketentuan perundangan perseroan disebutkan bahwa dewan komisaris bertugas untuk mengarahkan aktivitas perusahaan namun tidak bertanggung jawab untuk pengelolaan aktivitas operasional perusahaan. Dewan komisaris bertanggung jawab untuk bertindak *due care* dan *due diligence* (Lukviarman, 2016) dalam melaksanakan peran dan fungsinya pada perusahaan. Semakin pentingnya peran dewan komisaris dalam meningkatkan implementasi *corporate governance*. Hal ini terutama disebabkan oleh semakin meningkatnya tekanan dari *stakeholders* agar perusahaan dapat dikelola secara lebih baik dengan upaya penguatan peran "*the governing board*". Dengan demikian diharapkan adanya peran aktif dewan komisaris untuk meningkatkan akuntabilitas serta kinerja perusahaan sehingga akan memerlukan perubahan yang signifikan dan bersifat substantif yang menyangkut implementasi *board governance* perusahaan.

### 9.3 Kegagalan Dewan Komisaris dalam Implementasi

#### Tata Kelola Perusahaan

Aktifnya peranan Dewan Komisaris dalam praktek sangat tergantung pada lingkungan yang diciptakan oleh perusahaan yang bersangkutan. Dalam beberapa kasus memang ada baiknya Dewan Komisaris memainkan peranan yang relatif pasif, namun di Indonesia sering terjadi anggota Dewan Komisaris bahkan sama sekali tidak menjalankan peran pengawasannya yang sangat mendasar terhadap Dewan Direksi. Dewan Komisaris seringkali dianggap tidak memiliki manfaat. Hal ini dapat dilihat dalam fakta, bahwa banyak anggota Dewan Komisaris tidak memiliki kemampuan, dan tidak dapat menunjukkan independensinya (sehingga, dalam banyak kasus, Dewan Komisaris juga gagal untuk mewakili kepentingan *stakeholders* lainnya selain daripada kepentingan pemegang saham mayoritas). Persoalan independensi juga muncul dalam hal penggajian Dewan Komisaris didasarkan pada persentase gaji Dewan Direksi. Kepemilikan saham yang

terpusat dalam satu kelompok atau satu keluarga, dapat menjadi salah satu penyebab lemahnya posisi Dewan Komisaris, karena pengangkatan posisi anggota Dewan Komisaris diberikan sebagai rasa penghargaan semata maupun berdasarkan hubungan keluarga atau kenalan dekat. Di Indonesia, mantan pejabat pemerintahan ataupun yang masih aktif, biasanya diangkat sebagai anggota Dewan Komisaris suatu perusahaan dengan tujuan agar mempunyai akses ke instansi pemerintah yang bersangkutan. Dalam hal ini integritas dan kemampuan Dewan Komisaris seringkali menjadi kurang penting. Pada gilirannya independensi Dewan Komisaris menjadi sangat diragukan karena hubungan khususnya dengan pemegang saham mayoritas ataupun hubungannya dengan Dewan Direksi ditambah kurangnya integritas serta kemampuan Dewan Komisaris. (Herwidayatmo, 2000). Salah satu manfaat utama mengenai keberadaan komisaris independen adalah untuk melindungi kepentingan pemegang saham minoritas dan pemangku kepentingan lainnya serta menjaga prinsip keadilan (*fairness*). Posisi pengawasan dilakukan dari dua sudut pandang yaitu dari sisi operasional yang dijalankan oleh direktur independen sedangkan dari sisi kebijakan dijalankan oleh komisaris independen agar tercapai keseimbangan (*check and balance*).

Berdasarkan Keputusan Direksi Bursa Efek Indonesia No.Kep-00001/BEI/01-2014 mengenai perubahan poin penting masa jabatan direktur dan komisaris independen maksimal dua periode berturut-turut dan wajib dipenuhi dalam jangka waktu paling lambat enam bulan sejak diberlakukan keputusan tersebut. Selain itu apabila terjadi kekosongan jabatan maka perlu mengisi kekosongan jabatan tersebut paling lama pada Rapat Umum Pemegang Saham selanjutnya atau dalam waktu enam bulan sejak kekosongan terjadi. Menurut aturan tersebut, setiap emiten harus memiliki satu orang yang ditempatkan sebagai direktur independen. Bursa Efek Indonesia juga mewajibkan emiten memiliki komisaris independen minimal 30 % dari jumlah anggota dewan komisaris.

Surat Edaran No.SE-00001/BEI-02-2014 mengenai masa jabatan Komisaris Independen menyebutkan bahwa Komisaris Independen perusahaan tercatat yang masa jabatannya akan berakhir sebelum 31 Juli 2014 (sejak Surat Edaran dikeluarkan) maka periode jabatan yang telah dijalankan sebagai komisaris independen sebelumnya tidak diperhitungkan atau dihitung nol. Komisaris independen perusahaan tercatat yang masa jabatannya belum berakhir pada 31 Juli 2014 maka komisaris independen tersebut dapat menyelesaikan masa jabatannya sesuai dengan periode pengangkatannya yang ditetapkan dalam anggaran dasar dan atau RUPS perusahaan tercatat. Masa jabatan tersebut dihitung sebagai 1 periode. Sementara itu, BUMN yang go publik telah menerapkan mengenai masa jabatan komisaris independen sebelum terdapat ketentuan tersebut bahkan dalam anggaran dasarnya, telah menetapkan periode maksimal komisaris yaitu maksimal sebanyak dua kali. Komisaris independen di BUMN dapat menjabat dua kali lima tahun. Sementara di beberapa perusahaan swasta maka masa jabatan komisaris independen tersebut ada yang dijabat satu periode dalam jangka waktu dua atau tiga tahun sehingga selama dua periode maksimal selama empat atau enam tahun.

Fenomena yang terjadi ternyata masih banyak emiten yang belum memenuhi aturan baru tersebut, khususnya mengenai batasan masa jabatan komisaris independen yang hanya dua periode. Masih terlihat keengganan para komisaris independen untuk melepas masa jabatan tersebut, hal yang muncul kemudian adalah mengenai masalah administratif berupa perubahan terhadap Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga perusahaan public untuk menyesuaikan dengan aturan baru tersebut. Seseorang yang menjabat komisaris independen yang menjabat terlalu lama dapat mempengaruhi tingkat independensi pada perusahaan tersebut. Selain itu dengan adanya rangkap jabatan menjadikan waktu yang dimiliki komisaris independen akan terganggu dan tidak fokus serta terdapat timbul potensi konflik kepentingan. Keberadaan komisaris

independen memegang peranan penting dalam rangka implementasi *Good Corporate Governance*, jadi bukan hanya sebagai pelengkap. Pihak Bursa Efek Indonesia harus melakukan evaluasi dan monitoring secara periodik untuk meyakinkan bahwa pelaksanaan komisaris independen telah sesuai dengan aturan yang berlaku. Regulator Otoritas Jasa Keuangan dan Bank Indonesia hendaknya juga mengatur peranan dewan komisaris yang tertuang dalam peraturan tata kelola perusahaan Indonesia secara jelas dan nyata. Peranan komisaris merupakan salah satu dari lima sector yang perlu segera diperbaiki untuk perbaikan tata kelola perusahaan. Lemahnya pengawasan yang independen dan terlalu besarnya kekuasaan eksekutif yang telah menjadi sebagian penyebab tumbanganya beberapa perusahaan. Selain itu lemahnya pengawasan terhadap manajemen juga diindikasikan sebagai salah satu penyebab krisis finansial di Asia termasuk Indonesia. Oleh karena itu pemberdayaan komisaris dengan memperkenalkan komisaris independen yang diharapkan menjadi penggerak *Good Corporate Governance* yang telah menjadi bagian dari reformasi kehidupan bisnis di Indonesia pasca krisis.

#### **9.4 Tantangan Dewan Komisaris Mengimplementasikan Tata Kelola Perusahaan**

Kepatuhan terhadap reformasi aturan *corporate governance*, kompleksitas bisnis, globalisasi dan perkembangan teknologi mendorong dewan komisaris untuk membentuk komite-komite penunjang untuk mendapatkan kinerja terbaik dengan keahlian, pengalaman dan usaha maksimal setiap komisaris. Di Indonesia, setiap perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia wajib membentuk Komite Audit dan dapat membentuk komite-komite lain sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pada akhirnya, karena *corporate governance* telah menjadi bagian tak terpisahkan dari kepemimpinan perusahaan publik yang etis, maka kebutuhan akan pemahaman mengenai komite penunjang dewan komisaris dan

tugas-tugasnya menjadi semakin penting. Komite-komite tersebut umumnya dibentuk untuk membantu dewan komisaris perusahaan untuk memenuhi tugas *fiduciary*-nya secara efektif, baik sebagai pelindung kepentingan investor maupun sebagai pengawas dan penasihan dewan direksi.

Dewan komisaris dalam setiap perusahaan dihadapkan pada tantangan untuk selalu menjaga keseimbangan sedemikian rupa mengenai formulasi strategi serta pembuatan kebijakan serta kinerja di satu sisi dengan pengawasan terhadap direksi dan akuntabilitas serta kepatuhan terhadap aturan yang ditetapkan pada sisi lainnya. Memperhatikan peran tersebut maka ketersediaan waktu dewan komisaris dan komite-komite dewan komisaris menjadi hal penting dan krusial. Hal demikian ditambah dengan peranan fundamental dewan komisaris bahwa *corporate governance* telah dijalankan sesuai dengan aturan yang ditetapkan dan berjalan secara efektif. Jika dewan komisaris terlalu fokus terhadap peran kepatuhan (pengawasan terhadap direksi dan akuntabilitas) maka akan semakin jelas peran seorang dewan komisaris dalam memastikan kepatuhan perusahaan terhadap implementasi *corporate governance* sesuai dengan pedoman dan regulasi serta peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan.

Kenyataannya bahwa sebagian komisaris mempunyai keyakinan bahwa inti dari konsep *corporate governance* adalah mengenai aspek kepatuhan (*compliance*) karena adanya anggapan bahwa peran dewan komisaris adalah melakukan pengawasan terhadap direksi dan memastikan bahwa akuntabilitas perusahaan kepada para pemegang saham yang memiliki legitimasi secara hukum. Pandangan ini hanya memberikan penekanan pada aspek kepatuhan saja dari dikotomi tugas "*conformance/performance*" dewan komisaris. Dalam kasus ini aspek kinerja berupa formulasi dan pembuatan kebijakan sebagian besar di delegasikan kepada pihak direksi atau manajemen perusahaan. Fokus pada aspek kepatuhan menjadikan

dewan komisaris memiliki pandangan tersebut cenderung untuk membatasi diri pada aspek tersebut sebagai aktivitas utama namun tidak memiliki keyakinan yang penuh mengenai efektivitasnya untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Pada kondisi perusahaan yang memiliki anggota dewan komisaris berasal dari pihak independen atau didominasi oleh peran komisaris independen maka fokus aktivitas dewan komisaris independen terhadap aspek kepatuhan semakin besar, hal ini terjadi terutama jika dewan komisaris menyadari bahwa memiliki keterbatasan dalam menjalankan peran memberikan kontribusi terhadap formulasi strategi dan membuat kebijakan perusahaan. Dalam kasus ini maka aktivitas terkait kinerja secara penuh didelegasikan kepada direksi atau pihak manajemen namun kondisi tersebut lazim ditemukan pada struktur *governance* dengan sistem dewan satu tingkat (*one tier board*). Pada sistem dewan dua tingkat (*two tier boards*) dimana terdapat pemisahan yang tegas antara dewan komisaris (*supervisory board*) dengan direksi atau manajemen (*board of management*), terdapat pemisahan fungsi pengawasan dan pelaksanaan yang jelas. Pada kaitan ini maka pihak direksi akan menjalankan operasionalisasi usaha perusahaan sehingga bertanggung jawab terhadap kinerja perusahaan sementara dewan komisaris mengawasi segala aktivitas pencapaian kinerja serta menjamin nilai akuntabilitas.

Sekelompok dewan komisaris memiliki pemahaman bahwa mereka memiliki tanggung jawab untuk menjaga keseimbangan antara aktivitas yang berhubungan dengan aspek kepatuhan dengan tetap memiliki komitmen dan kontribusi terhadap kinerja perusahaan. Dalam kaitan ini dewan komisaris melaksanakan perannya melalui fungsi pengarahan (*directing*) terhadap perusahaan, meyakinkan bahwa perusahaan berjalan sesuai dengan arah yang diharapkan, memahami potensi resiko serta menetapkan berbagai arahan untuk masa depan perusahaan. Kondisi ini mengisyaratkan bahwa peran dewan komisaris dapat berjalan seimbang antara aspek

kepatuhan dan kinerja dalam ruang lingkup aktivitas kesesuaian dan kinerja (*conformance/performance activities*).

Menurut Hitt *et al* (2007) pada intinya bahwa *corporate governance* berhubungan dengan upaya untuk meyakinkan bahwa berbagai keputusan strategis telah dilakukan secara efektif. Kaitan ini maka peranan strategis komisaris berhubungan dengan karakteristik, kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh anggota dewan komisaris, Guna kepentingan strategis misalnya perlu perhatikan pada peningkatan keberagaman latar belakang anggota komisaris. Selanjutnya pada saat melakukan peran dan fungsinya maka komisaris selalu berupaya untuk mengikuti aturan main dan regulasi sebagai cerminan *duty of loyalty* terhadap tugas dan tanggung jawab sebagai komisaris. Sehingga dalam menilai efektivitas kinerja dewan perlu disusun dan diterapkan proses yang formal, jelas dan konsisten. Komisaris juga perlu menyusun dan mengacu pada agenda dewan dalam melaksanakan fungsi *oversight* terhadap direksi dan anggota komisaris lainnya.

Pearce dan Robinson (2007) menyatakan bahwa keberadaan Dewan Komisaris memiliki dampak yang baik atas perilaku perusahaan sebagai akibat dari perannya dalam menentukan misi perusahaan. Lebih lanjut, Hitt *et al* (2007) menyebutkan bahwa berbagai riset menunjukkan bahwa penerapan mekanisme *governance* secara intensif dapat menghasilkan perubahan yang signifikan terhadap strategi perusahaan. Dengan demikian strategi kompetitif sebuah perusahaan diharapkan dapat meningkat jika mekanisme tata kelola mempertimbangkan berbagai kepentingan pemangku kepentingan. Pada kaitan ini keberadaan dewan komisaris sebagai komponen utama dari mekanisme tata kelola perusahaan internal diharapkan dapat berfungsi sebagai pengelola dari sejumlah sumber daya yang dimiliki perusahaan sehingga keberadaan dewan komisaris diharapkan dapat mengakomodasi kepentingan para pemangku kepentingan. Lebih lanjut dengan adanya partisipasi aktif dewan

komisaris dalam menjalankan peran, fungsi dan tanggung jawabnya dalam perusahaan akan mampu menciptakan batasan terhadap etika dan nilai-nilai yang dianut perusahaan.

Peranan strategis dewan komisaris yang telah dijelaskan maka dapat disimpulkan bahwa hanya dengan menerapkan tata kelola secara menyeluruh maka strategi perusahaan dapat diformulasikan dan diimplementasikan dengan cara yang baik. Kondisi seperti itu diharapkan dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan posisi bersaing yang lebih baik sehingga mampu memperoleh keuntungan maksimal. Walaupun mekanisme *Corporate Governance* merupakan komponen vital namun belum sepenuhnya sempurna sebagai bagian dari upaya mencapai kesuksesan perusahaan dalam implementasi strategi.

Perlunya penguatan peran dewan komisaris untuk mencapai tujuan meningkatkan efektivitas implementasi *Corporate Governance* perusahaan. Secara spesifik, penguatan tersebut dilakukan melalui perubahan paradigma konvensional terhadap keberadaan dewan komisaris perusahaan. Kerangka *Corporate Governance* bahwa peran dewan komisaris tidak hanya melakukan fungsi pengawasan dan memberikan saran kepada direksi namun melalui latar belakang yang beragam dan pengalaman yang dimiliki dewan komisaris maka diharapkan dapat memberikan kontribusi lebih optimal di dalam formulasi strategi perusahaan. Namun peran strategis dimaksud diharapkan tidak mengkompromikan peran kritikal dewan komisaris dalam melaksanakan fungsi pengendalian terhadap direksi sebagai tugas dan tanggung jawab utama.

Perlu adanya pemahaman secara substansial terhadap peran dan tanggung jawab antara dewan komisaris dan direksi menyangkut peran masing-masing elemen perusahaan dalam kerangka *governance* secara komprehensif. Dalam kaitan ini, kerjasama yang harmonis dengan tetap mengacu kepada peran dan fungsi masing-masing maka manfaat atas keberadaan dewan komisaris akan memberikan

kontribusi terhadap peningkatan kinerja. Melalui kerjasama yang baik sebagai bagian dua fungsi secara kelembagaan maupun secara personal antara anggota direksi dan dewan komisaris sehingga dapat meminimalisir terjadinya konflik kepentingan. Sehingga aktivitas tersebut dapat lebih difokuskan kepada berbagai aktivitas yang mengacu pada peningkatan nilai perusahaan. Sebagai pusat dari mekanisme *internal governance* maka penguatan peran dewan komisaris suatu perusahaan perlu dilakukan dengan memperhatikan pentingnya *group dynamics* dalam rangkaian *board governance process*. Melalui interaksi yang dinamis akan menghasilkan *outcomes* tata kelola yang lebih optimal antara sesama dewan komisaris atau antara direksi dengan dewan komisaris. Interaksi tersebut diikuti dengan keterlibatan aktif dari dewan komisaris atas fungsi minimal yang ditetapkan oleh kebijakan dalam pemenuhan asas kepatuhan terhadap kebijakan tersebut. Manfaat yang lebih besar diharapkan dapat tercapai melalui peningkatan kinerja dewan komisaris yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Pada kaitan tersebut akan dapat tercapai pemenuhan aspek kesesuaian kepatuhan (*conformance*) yang merupakan kondisi penting, namun indikator tersebut bukan merupakan indikator kinerja optimal dewan komisaris. Alasannya adalah bahwa kinerja dewan lebih ditentukan oleh kompetensi bukan kepada aspek kesesuaian kepatuhan terhadap aturan dan kebijakan yang ada (Lukviarman, 2016).

Optimalisasi fungsi dan peran dewan komisaris perlu ditunjang dengan adanya akses yang memadai terhadap arus informasi yang sesuai dengan kebutuhan dewan komisaris dalam melaksanakan peran, fungsi dan tanggung jawab tugasnya. Hal kritical yang perlu menjadi perhatian adalah bagaimana upaya agar dewan komisaris dapat memperoleh akses informasi; dalam bentuk informasi yang seperti apa dapat diberikan; mekanisme yang dilakukan agar selayaknya sesuai dengan karakteristik dewan komisaris sehingga jika peran dewan komisaris diharapkan lebih aktif (terutama menyangkut keterlibatannya di dalam formulasi dan ratifikasi

strategi) maka kuantitas dan kualitas informasi yang dibutuhkan semakin besar. Ketersediaan informasi secara memadai diharapkan dapat memicu kinerja dewan komisaris sesuai dengan peran, fungsi dan tanggung jawab utama dewan komisaris serta sebagai kontribusi terhadap isu strategis perusahaan.

Keberadaan dewan komisaris sebagai bagian utama mekanisme *internal governance* perlu mendapat perhatian yang lebih besar dalam upaya memperkuat implementasi *Corporate Governance*. Pembahasan sebelumnya telah memberikan indikasi bahwa diperlukan paradigma baru di dalam memandang keberadaan strategis dewan komisaris dalam struktur *governance* perusahaan. Hal tersebut memberikan penekanan terhadap perlunya keterlibatan dan kontribusi dewan komisaris dalam proses strategi dan berbagai keputusan strategis perusahaan. Peran lebih aktif dewan komisaris dalam proses *governance* lebih jauh diharapkan dapat meredam konflik kepentingan antar pemangku kepentingan, meningkatkan kinerja, akses terhadap sumber pembiayaan internasional serta daya saing perusahaan. Secara sederhana dapat dinyatakan bahwa keberadaan dewan komisaris dalam korporasi modern adalah bagian dari solusi bukan merupakan bagian dari permasalahan. Secara agregat peningkatan *sound governance practices* yang substantif dari institusi perusahaan terutama institusi dewan komisaris dan diharapkan meningkatkan kinerja perusahaan.



## BAB X

# Pendeteksian Awal Masalah Organ Perusahaan

Organ Perusahaan telah memiliki fungsi dan wewenang masing-masing yang diberikan oleh Undang-undang. Saling menghormati fungsi dan wewenang masing-masing merupakan landasan hubungan yang dikembangkan oleh Perusahaan. Dengan saling menghormati fungsi dan wewenang masing-masing Organ Perusahaan, diharapkan akan tercipta kerja sama dan sinergi yang positif bagi Perusahaan serta semakin memperbaiki implementasi *Good Corporate Governance*. Hubungan kerja Dewan Komisaris dan Direksi adalah hubungan *check and balances* dengan prinsip bahwa kedua Organ tersebut memiliki kedudukan yang setara, namun keduanya mempunyai tugas untuk menjaga kelangsungan usaha Perusahaan dalam jangka panjang dan mempunyai tujuan akhir untuk kemajuan dan kesehatan Perusahaan. Oleh karena itu, Dewan Komisaris dan Direksi harus memiliki kesamaan persepsi terhadap visi, misi, nilai-nilai Perusahaan dan strategi Perusahaan. Berkenaan dengan hal tersebut Dewan Komisaris dan Direksi berkomitmen untuk mengimplementasikan dan memandang perlu mengesahkan Pedoman Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance Code*) sebagai suatu pedoman yang wajib dilaksanakan oleh seluruh.

Bab ini akan menjelaskan beberapa tanda yang dapat diidentifikasi masalah awal atau tantangan tata kelola utama bagi suatu organisasi. Masing-masing indikator ini terkait dengan ketidakpatuhan, ketidakmampuan, atau penilaian buruk dari dewan. Indikator-indikator ini disusun berdasarkan yang terkait dengan dewan itu sendiri, anggota eksekutif, pemegang saham, dan kesejahteraan keseluruhan anggota perusahaan. Kemampuan untuk mengidentifikasi tanda-tanda masalah potensial ini dapat bermanfaat bagi masyarakat yang ingin berinvestasi atau dengan cara lain terlibat dengan perusahaan. Hal ini juga dapat membantu anggota perusahaan yang ingin mengevaluasi perusahaan dan kebutuhannya untuk melakukan reformasi kebijakan Tata Kelola Perusahaan.

### **10.1 Sistem Pengendalian Internal**

Isu terkait *Corporate Governance* merupakan hal mutlak yang sebaiknya diterapkan oleh perusahaan. Krisis ekonomi yang melanda kawasan Asia dan Amerika Latin yang diyakini muncul karena kegagalan penerapan *Good Corporate Governance* (Daniri, 2005). Tindakan kecurangan yang terjadi baik pada dunia bisnis internasional tersebut membuat para praktisi dalam negeri sadar bahwa dibutuhkan adanya upaya pencegahan kecurangan dalam perusahaan. Menurut FCGI (2001), prinsip yang diperlukan dalam konsep *Good Corporate Governance* yaitu *fairness, disclosure and transparency, accountability, responsibility, dan independency*. Menurut Tunggal (2010), pencegahan kecurangan dapat dilakukan dengan sebelas cara, di mana tiga di antaranya adalah membangun struktur pengendalian *internal* yang baik, mengefektifkan aktifitas pengendalian dan meningkatkan kultur organisasi yang dapat dilakukan dengan mengimplementasikan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*. Sistem pengendalian internal menurut Mulyadi (2002) merupakan struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi,

mengecek ketelitian kehandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong tingkat kepatuhan kebijaksanaan manajemen. Pengendalian internal mempunyai pengaruh dalam upaya pencegahan kecurangan.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengendalian internal berpengaruh terhadap mekanisme *Good Corporate Governance*, salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Elbannan (2008) yang hasilnya menunjukkan bahwa pengendalian internal menyebabkan *Good Corporate Governance* yang kuat. Pada penelitian ini membahas sistem pengendalian internal dalam lingkup unsur-unsur pengendalian internal (Mulyadi, 2002) sebagai berikut:

1. Struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas.

Pemisahan tanggung jawab fungsional dalam unit - unit organisasi yang dibentuk sangat penting karena merupakan pengendalian untuk mencegah terjadinya kecurangan-kecurangan. Selain itu, dengan adanya pemisahan tanggung jawab fungsional, maka akan dapat dilakukan *internal check* di antara unit organisasi pelaksana.

2. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, hutang, pendapatan dan biaya.

Dengan adanya sistem otorisasi dan prosedur pencatatan yang baik dalam suatu perusahaan tentunya akan menjamin dihasilkannya informasi yang dapat dipercaya mengenai kekayaan, hutang, pendapatan dan biaya yang dimiliki perusahaan itu sendiri.

3. Praktek yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi.

Dalam pembagian tanggung jawab fungsional, sistem

wewenang dan prosedur pencatatan yang telah ditetapkan tidak akan terlaksana dengan baik jika tidak diciptakan cara-cara untuk menjamin praktek yang sehat. Adapun cara-cara umum yang ditempuh perusahaan dalam menciptakan praktek yang sehat seperti penggunaan formulir bernomor urut tercetak, pemeriksaan mendadak, tidak adanya perangkapan tugas, adanya perputaran jabatan, adanya pengambilan cuti bagi karyawan yang berhak, diadakan pencocokan fisik kekayaan dengan catatannya, pembetulan staf internal.

4. Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawabnya.

Bagaimanapun baiknya sistem, bila tidak ditunjang oleh kejujuran serta kecapakan karyawannya, maka sistem tersebut tidak akan bisa berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Agar memperoleh karyawan yang jujur dan cakap, hal yang perlu dilakukan manajemen adalah sewaktu dimulai dilakukannya penyaringan penerimaan karyawan baru dengan cara wawancara yang ketat mengenai latar belakang dan pengalaman-pengalaman dari pelamar.

Sistem pengendalian internal pada perusahaan akan berjalan baik apabila telah terlaksananya unsur – unsur pengendalian internal pada perusahaan, yaitu:

- 1) Struktur organisasi yang memisahkan antara tanggung jawab fungsional secara tegas
- 2) Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, hutang, pendapatan dan biaya
- 3) Praktek yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi
- 4) Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawabnya.

Dalam pelaksanaannya, unsur pengendalian internal harus selalu membutuhkan peningkatan. Struktur organisasi yang

memisahkan tanggung jawab fungsional harus didukung dengan adanya mekanisme *internal control and check* dalam tiap departemen secara maksimal pada beberapa departemen akibat kesibukan operasional kerja. Hal itu ditunjukkan dengan *job desk* dan SOP yang disosialisasikan secara tertulis pada karyawan sehingga beberapa karyawan akan mengetahui perincian tugasnya dengan jelas. Perusahaan diharapkan mengimplementasikan prinsip-prinsip *Good Corporate Governaanace* dalam kegiatan usahanya walaupun masih membutuhkan peningkatan pada beberapa prinsip dalam pelaksanaannya.

Sistem pengendalian internal perusahaan bertujuan untuk mendukung pencapaian tujuan kinerja perusahaan, meningkatkan nilai bagi pemangku kepentingan dan menjamin efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan, kehandalan pelaporan keuangan, kelayakan pengendalian operasional maupun finansial, serta kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. Sistem pengendalian internal berfungsi untuk mengelola dan mengendalikan risiko dengan baik sehingga tercipta kegiatan operasi yang sehat dan aman. Komponen tersebut meliputi seluruh kebijakan dan prosedur di seluruh fungsi operasional yang bertujuan untuk melindungi aset perusahaan. Penerapan pengendalian internal diarahkan untuk mendukung pencapaian efektivitas dan efisiensi operasi. Sistem pengendalian internal yang baik diharapkan dapat mendukung pencapaian sasaran kinerja yang telah ditetapkan, menambah keyakinan bagi manajemen, mendorong kepatuhan pada peraturan, serta meminimalkan risiko kerugian. Dewan Komisaris dan Direksi meyakini bahwa kinerja yang baik dalam peningkatan nilai perusahaan hanya dapat dicapai melalui penerapan tata kelola perusahaan secara baik dan benar. Salah satu implementasinya adalah sistem pengendalian internal yang dilaksanakan secara efektif.

Pengendalian internal (*internal control*) merupakan suatu proses yang dilaksanakan oleh direksi dan komisaris, manajemen

dan sumber daya manusia (SDM) lainnya dalam suatu entitas, dirancang untuk memberikan jaminan yang wajar berkenaan dengan efektivitas dan efisiensi operasi, keandalan pelaporan keuangan, serta ketaatan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. Pada tahun 1992, *Committee Of Sponsoring Organization of Treadway Commission* (COSO) mempublikasikan kerangka pengendalian internal terintegrasi atau yang lebih dikenal dengan kerangka COSO. Konsep pengendalian internal COSO tersebut mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, di perlukan pemahaman atas konsep pengendalian internal yang menjadi latar belakang pengendalian internal maupun evaluasinya perlu mengacu dan mengadopsi konsep tersebut.

Pada tanggal 14 mei 2013, COSO mempublikasikan kerangka Pengendalian Internal Terintergrasikan yang telah Diperbaharui – Kerangka 2013 (*Internal Control- Intergrated Framework: 2013* ). Dengan tetap menggunakan pendekatan prinsipil, kerangka terbaru ini menyediakan tuntunan yang lebih terperinci dalam mengilustrasikan dan menjelaskan konsep-konsep yang ada dengan tujuan untuk membantu organisasi beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan terus berubah dengan cepat. Tujuan COSO melakukan pembaruan terhadap kerangka dasar sebelumnya adalah agar mampu mereflesikan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis, lebih memformalkan prinsip-prinsip yang terkandung dalam kerangka dasr secara eksplisit, yang mewadahi perkembangan efektivitas pengendalian internal yang efektif, dan juga untuk memudahkan penggunaan COSO dalam proses implementasinya. Berdasarkan COSO versi terbaru tersebut, terdapat lima komponen pengendalian internal yang terdiri atas 17 prinsip yang dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 10.1.** Prinsip *Committee Of Sponsoring Organization of Treadway Commission (COSO)*

	<b>Komponen</b>	<b>Prinsip</b>
1	Lingkungan Pengendalian ( <i>Control Environment</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menunjukkan komitmen atas integritas dan nilai etis (<i>demonstrates commitment to integrity and ethical values</i>)</li> <li>b. Mengadakan pertanggungjawaban kesalahan (<i>exercises oversight responsibility</i>)</li> <li>c. Menetapkan struktur, wewenang dan tanggung jawab (<i>establishes structure, authority and responsibility</i>)</li> <li>d. Menunjukkan komitmen terhadap kompetensi (<i>demonstrates commitment to competence</i>)</li> <li>e. Menyelenggarakan akuntabilitas (<i>enforces accountability</i>)</li> </ul>
2	Penilaian Risiko ( <i>Risk Assessment</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Spesifikasi sasaran yang sesuai (<i>specifies suitable objectives</i>)</li> <li>b. Identifikasi dan analisis risiko (<i>identifies and analyzes risk</i>)</li> <li>c. Menaksir penyelewengan risiko (<i>assesses fraud risk</i>)</li> <li>d. Identifikasi dan analisis perubahan yang signifikan (<i>identifies and analyzes significant change</i>)</li> </ul>
3	Aktivitas Pengendalian ( <i>Control Activities</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memilih dan mengembangkan aktivitas pengendalian (<i>selects and develops control activities</i>)</li> <li>b. Memilih dan mengembangkan pengendalian umum terhadap teknologi (<i>selects and develops general controls over technology</i>)</li> <li>c. Menyebarkan kebijakan dan prosedur (<i>deploys through policies and procedures</i>)</li> </ul>

4	Informasi dan Komunikasi ( <i>Information and Communication</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menggunakan informasi yang relevan (<i>uses relevant information</i>)</li> <li>b. Komunikasi Internal (<i>Communicates Internally</i>)</li> <li>c. Komunikasi Eksternal (<i>Communicates Externally</i>)</li> </ul>
5	Aktivitas Monitoring ( <i>Monitoring Activities</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mengadakan evaluasi secara berkesinambungan dan atau berkala (<i>conducts ongoing and or separate evaluations</i>)</li> <li>b. Evaluasi dan defisiensi komunikasi (<i>evaluates and communicates deficiencies</i>)</li> </ul>

**Sumber : *Committee Of Sponsoring Organization of Treadway Commission (COSO) (Kerangka Pengendalian Internal Terintegrasi)***

Pembahasan selanjutnya akan menjelaskan secara terperinci lima komponen prinsip pengendalian internal menurut kerangka *Committee Of Sponsoring Organization of Treadway Commission (COSO)*:

#### 1. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian (*control environment*) mencakup faktor-faktor yang menentukan suasana organisasi yang mempengaruhi kesadaran pengendalian orang di dalam organisasi tersebut. Lingkungan pengendalian digunakan untuk membangun struktur aktivitas bisnis dan pengendaliannya, menetapkan tujuan, menaksir risiko, sistem informasi dan komunikasi serta aktivitas pemantauan. Lingkungan pengendalian juga dipengaruhi oleh sejarah dan kultur entitas.

#### 2. Penilaian Risiko

Penilaian risiko merupakan identifikasi dan analisis risiko yang relevan dengan pencapaian tujuan yang menjadi dasar untuk menentukan bagaimana risiko tersebut dikelola, dimana

sebelum penilaian risiko harus ada tujuan yang hendak dicapai yang terkait satu dengan yang lainnya pada berbagai jenjang organisasi dan secara internal konsisten. Faktor yang terdapat pada penilaian risiko antara lain:

- a. Tujuan atau sasaran yang ditetapkan
- b. Identifikasi dan analisis risiko
- c. Penilaian terhadap risiko kecurangan
- d. Identifikasi dan analisis terhadap perubahan yang signifikan

### 3. Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian merupakan kebijakan dan prosedur yang membantu meyakinkan bahwa perintah dan petunjuk manajemen dilaksanakan serta tindakan yang dilaksanakan tertuju pada risiko untuk mencapai tujuan entitas. Aktivitas pengendalian harus dilakukan secara menyeluruh pada semua jenjang dalam semua fungsi dan mencakup kisaran berbagai macam aktivitas. Faktor aktivitas pengendalian antara lain mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. Pemilihan dan pengembangan aktivitas pengendalian
- b. Pelaksanaan pengendalian umum atas teknologi (sistem informasi)
- c. Penyusunan kebijakan dan prosedur

Hal yang perlu diperhatikan berkenaan dengan hal tersebut antara lain memiliki prosedur dan kebijakan yang tepat yang diperlukan untuk menjalankan seluruh aktivitas perusahaan; mengidentifikasi penerapan aktivitas pengendalian secara tepat; menjalankan pengendalian umum atas teknologi.

### 4. Informasi dan Komunikasi

Informasi penting untuk diidentifikasi, dipahami dan dikomunikasikan dalam suatu bentuk dan kerangka waktu untuk memungkinkan sumber daya manusia melaksanakan tanggung jawabnya. Informasi dapat berasal dari sumber data internal

maupun eksternal. Hal yang perlu diperhatikan mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. Mencari informasi eksternal dan internal serta menyediakan laporan relevan yang diperlukan bagi manajemen mengenai kinerja entitas dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan
- b. Menyediakan informasi kepada orang yang tepat, terperinci dan tepat waktu untuk memberdayakan SDM dalam melaksanakan tanggung jawab secara efektif dan efisien

Sedangkan komunikasi yang efektif juga harus terjadi dalam pengertian yang lebih luas, mengalir ke bawah, melintas dan naik keatas dalam organisasi. Seluruh Sumber Daya Manusia yang ada pada organisasi harus menerima pesan yang jelas dari manajemen puncak yang mengendalikan pelaksanaan tanggung jawab secara serius. SDM harus memahami peranannya dalam sistem pengendalian internal sebaik pemahaman atas keterkaitan antara aktivitas individu dengan pekerjaan lainnya. SDM juga harus mempunyai sarana untuk mengkomunikasikan informasi penting ke dalam internal organisasi serta diperlukan adanya komunikasi yang efektif dengan pihak eksternal organisasi. Hal yang perlu diperhatikan berkaitan dengan hal tersebut antara lain:

- a. Membuat saluran komunikasi efektif bagi individu untuk melaporkan ketidakwajaran yang diduga terjadi termasuk adanya kecurangan
- b. Memiliki komunikasi lintas fungsi yang sesuai dalam organisasi dan kelengkapan serta ketepatan waktu informasi dan kelayakan informasi untuk memberdayakan karyawan secara efektif dalam menjalankan tanggungjawab karyawan
- c. Memiliki keterbukaan dan keefektifan saluran komunikasi dari internal maupun eksternal

- d. Melakukan tindak lanjut yang tepat waktu oleh manajemen sebagai hasil komunikasi yang diterima dari pelanggan, pemasok, regulator atau pihak luar yang lain termasuk informasi mengenai perubahan kebutuhan pelanggan.

#### 5. Pemantauan (*Monitoring*)

Sistem pengendalian internal harus dipantau karena merupakan suatu proses penilaian kualitas kinerja sistem sepanjang waktu. Pemantauan akan berjalan diterapkan pada kegiatan operasional sehari-hari yang dilakukan secara berkelanjutan termasuk didalamnya kegiatan pengawasan untuk dapat menguji kualitas kinerja sistem pengawasan internal. Kegiatan pemantauan harus memperhatikan beberapa aspek:

- a) Mensyaratkan setiap kegiatan didukung oleh dokumen tertulis dalam sistem pengendalian internal
- b) Menguji keakuratan dan kehandalan interval informasi dengan pemanfaatan data dari pihak luar
- c) Memberi tanggapan terhadap rekomendasi auditor internal dan eksternal mengenai cara untuk memperkuat pengendalian internal
- d) Mengevaluasi pelatihan, seminar, rapat perencanaan ataupun rapat lainnya yang memberikan umpan balik kepada manajemen mengenai apakah pengendalian internal dapat berjalan secara efektif
- e) Membuat laporan personel secara periodic untuk menyatakan bahwa anggota organisasi memahami dan mematuhi kode etik entitas dan secara teratur melaksanakan aktivitas pengendalian
- f) Mengefektifkan aktivitas audit internal (satuan pengawasan internal)

Evaluasi terpisah ini merupakan evaluasi yang dilakukan secara langsung terhadap efektivitas pengendalian internal dengan

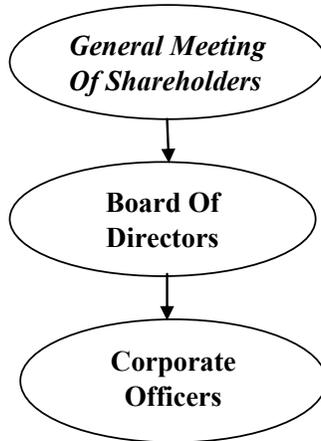
dilakukan apakah pemantauan berjalan efektif. Hal-hal yang perlu diperhatikan antara lain:

- 1) Menentukan ruang lingkup dan frekuensi evaluasi terpisah atas sistem pengendalian internal
- 2) Menentukan proses evaluasi yang tepat
- 3) Menentukan metodologi untuk mengevaluasi sistem secara logis dan tepat
- 4) Menentukan kecukupan dokumentasi
- 5) Apabila terjadi penyimpangan perlu dilakukan evaluasi dan dikomunikasikan kepada yang berhak serta berwenang untuk menindaklanjuti

Sistem pengendalian internal merupakan salah satu perwujudan dari implementasi *Good Corporate Governance* yang seharusnya dapat diimplementasikan secara konsisten oleh perusahaan. Tidak berjalannya fungsi dan proses pengendalian internal dalam suatu perusahaan menyebabkan munculnya berbagai macam tindak kecurangan pada lingkungan perusahaan tersebut. Oleh karena itu sistem pengendalian internal memegang peranan yang cukup penting dalam menjaga perusahaan dari tindakan kecurangan seperti tindak pencurian, penyalahgunaan wewenang, maupun tindakan korupsi, kolusi dan nepotisme.

## 10.2 Efektivitas Organ Perusahaan

Tata kelola perusahaan dalam hukum Kontinental sering disebut dengan istilah *Dual Board System (Two-tiers board system)* sedangkan pada sistem *Anglo-Saxon* adalah *Single Board System (One-tier board system)*. Berikut digambarkan secara umum kedua sistem tersebut:



*Sumber: Model Business Corporation ACT, 1984, Delaware, USA*

**Gambar 10.1.** Organ Perusahaan menurut Sistem Hukum Amerika

Sebagai contoh, perusahaan di AS pada tiap-tiap negara bagian mempunyai undang-undang PT sendiri. Penjelasan pada gambar berikut yang diadopsi pada Model Business Corporation ACT, 1984, Delaware, USA:

### 1. *General Meeting Of Shareholders (RUPS)*

Rapat Umum Pemegang Saham (*General Meeting Of Shareholders*) mengangkat dan memberhentikan anggota *Board Of Directors*

### 2. *Board Of Directors*

Peran *Board Of Directors* adalah: “*all corporate powers shall be exercised by or under the authority of and the business and affairs of the corporation shall be managed under the direction of its board of directors*” (Pasal 8.01 of MBCA, 1984). Fungsi *Board Of Directors* sebagai *oversight* atau pengawas ditekankan pada definisi tersebut, sedangkan secara keseluruhan kalimat tersebut memberikan kewenangan untuk mendelegasikan kewenangan manajemen sehari-hari sebagai pengurus dari *business and affairs*

kepada *Corporate Officers* hal ini berarti *Board Of Directors* yang akan mengangkat dan memberhentikan *Corporate Officer*. Walaupun demikian *Board Of Directors* dan tetap mempunyai akuntabilitas penuh mengenai apa yang terjadi pada perusahaan. *Board Of Directors* mempunyai komposisi anggota:

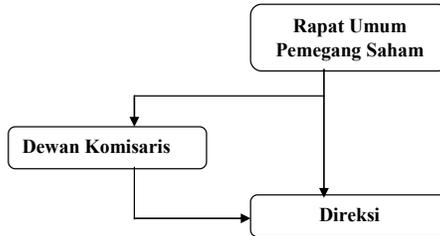
- a) *Executive Directors*, adalah pihak yang aktif mengelola dan melaksanakan manajemen perusahaan yang juga disebut *Corporate Officers*. Tidak menutup kemungkinan terjadi perangkapan jabatan.
- b) *Non-Executive Directors*, adalah *Directors* yang tidak ikut mengelola manajemen perusahaan dan lebih menjalankan fungsi pengawasan. Kadang-kadang juga ada pihak mereka yang disebut dengan *Independent Non Executive Directors*. Komposisi *Non Executive* dan *Executive Directors* termasuk yang independen diatur sesuai dengan ketentuan perundang-undangan
- c) *Board Of Directors* dipimpin oleh *Chairman* atau Presiden.

### 3. *Corporate Officers*

Secara teori bahwa *Corporate Officers* melaksanakan kepengurusan perseroan sehari-hari di bawah koordinasi dan pengendalian *Board Of Directors* tetapi secara praktik kekuasaan *Corporate Officers* lebih besar dibandingkan *Board Of Directors* apalagi jika *Chairman* merangkap sebagai CEO. *Corporate Officer* diangkat dari anggota *Board Of Directors* atau dari karyawan senior. Anggota *Board Of Directors* yang menjadi *Corporate Officer* disebut sebagai *Executive Director*. Disebutkan peran *Corporate Officers* adalah “*has the authority and shall perform the duties set forth in the by laws or to the extent consistent with the by laws, the duties prescribed by the board of directors or by direction of an officer authorized by the board of directors to prescribe the duties of other corporate officers*” (Pasal 8.42, MBCA, 1984). *Officer* yang diberi kuasa oleh *Board of Directors* inilah

yang disebut sebagai *Chief Executive Officer* (CEO) yang akan menunjuk atau membebastugaskan *Corporates Officer* lainnya (CFO, COO dan lain-lain).

Selanjutnya berikut penjelasan mengenai organ perusahaan perseroan menurut Undang-Undang No 40 Tahun 2007 mengenai Perseroan Terbatas di Indonesia:



Sumber: UU. No 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas

**Gambar 10.2.** Organ Perusahaan menurut Sistem Hukum Indonesia

Penjelasan pada gambar berikut yang diadopsi pada UU. No 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas:

### 1. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)

Rapat Umum Pemegang Saham berperan untuk mengangkat dan memberhentikan anggota Direksi dan Dewan Komisaris. Rapat Umum Pemegang Saham merupakan organ perusahaan yang mempunyai wewenang yang tidak diberikan kepada Direksi dan Dewan Komisaris dalam batas yang ditentukan dalam Undang-Undang Perseroan Terbatas dan atau Anggaran Dasar Perusahaan (Pasal 75 ayat 1). Terlihat bahwa Undang-Undang Perseroan Terbatas telah melakukan pembagian tugas dan wewenang diantara ketiga organ perusahaan tersebut sehingga RUPS tidak lagi sepenuhnya sebagai organ tertinggi perusahaan. Penyelenggaraan RUPS menjadi tanggung jawab Direksi namun dalam kondisi tertentu makan Pemegang

Saham dan Dewan Komisaris dapat meminta Direksi untuk menyelenggarakan RUPS. Terdapat dua macam RUPS yaitu RUPS tahunan sebagai Laporan Pertanggungjawaban Direksi dan Laporan Pengawasan oleh Dewan Komisaris. Sedangkan RUPS Luar Biasa adalah RUPS yang bersifat kondisional sesuai dengan kepentingan perusahaan.

## 2. Direksi

Peran Direksi adalah sebagai organ perusahaan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengelolaan perusahaan untuk kepentingan perusahaan sesuai dengan maksud dan tujuan perusahaan serta mewakili perusahaan baik di dalam ataupun luar pengadilan sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar (Angka 5 Pasal 1 UUPT). Tidak diperbolehkan merangkap tugas sebagai Direksi dan Dewan Komisaris. Apabila lebih dari satu anggota Direksi maka salah satu akan ditunjuk sebagai Direktur Utama sebagai koordinator pada anggota Direksi (Primus Inter Pares). Direksi dituntut untuk merapkan prinsip akuntabilitas yang dilakukan secara kolektif serta individual (kolegial).

## 3. Dewan Komisaris

Dewan Komisaris adalah organ perusahaan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan atau khusus sesuai dengan Anggaran Dasar serta memberikan nasehat kepada Direksi (Angka 6 Pasal 1 UUPT). Tugas pengawasan dapat dilakukan terhadap kebijakan pengurusan perusahaan dan jalannya pengelolaan pada umumnya. Selain itu juga dapat dilakukan pada pengawasan pada hal yang bersifat khusus seperti audit keuangan, pengawasan atas organisasi perusahaan, pengawasan terhadap kebijakan dan ketersediaan personalia. Selanjutnya tugas untuk memberikan nasehat kepada Direksi tidak terinci lebih lanjut dalam Undang-Undang sehingga dapat ditafsirkan memberi nasehat berupa rekomendasi atau pandangan terhadap hal-hal tertentu seperti saran dan rekomendasi untuk

peningkatan *Good Corporate Governance*, manajemen risiko, saran untuk melaksanakan *risk based internal audit*. Karena sifatnya adalah saran, rekomendasi dan opini maka secara yuridis sifat ini tidak mengikat. Apabila lebih dari satu anggota Dewan Komisaris maka salah satu akan ditunjuk sebagai Komisaris Utama sebagai koordinator pada anggota Dewan Komisaris (*Primus Inter Pares*). Dewan Komisaris dituntut untuk merapkan prinsip akuntabilitas yang dilakukan secara kolektif.

Menurut Susilo (2017), terdapat kerancuan persepsi yang sering terjadi antar dua sistem hukum ini mengenai persepsi *Board Of Directors* dalam sistem hukum *Common Law* yang dianggap serupa dengan Dewan Komisaris. CEO diasumsikan sama dengan Direktur Utama pada Undang-Undang Perseroan Terbatas atau sebaliknya.

### 10.3 Evaluasi Kinerja Organ Perusahaan

Penilaian kinerja memiliki beberapa pengertian yang berfokus pada ketiga dimensi. Pengertian pertama dari penilaian kinerja adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Pengertian ini difokuskan untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah karyawan tersebut dapat bekerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat. (Schuler dan Jackson, 1996). Pengertian kedua ditujukan pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebagai salah satu tolak ukur kerja individu. Menurut Robbins (1996) menyatakan bahwa ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu yaitu tugas individu, perilaku individu, dan karakteristik atau ciri individu. Pengertian kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya, sesuai dengan standar kriteria yang ditetapkan dalam pekerjaan itu.

Evaluasi kinerja organ perusahaan terutama dewan direksi dan komisaris sangat penting bagi perusahaan yang sehat. Ketika sebuah perusahaan berjalan dengan baik, dewan direksi harus dapat mengidentifikasi masalah di antara anggotanya sendiri dan juga kinerja komisaris. Setelah mengidentifikasi terjadi masalah-masalah, direksi mengambil langkah-langkah strategi untuk memperbaiki adanya masalah-masalah tersebut, sehingga memastikan bahwa perusahaan tetap efektif dan efisien mencapai kinerja perusahaan. Masalah mengenai *Good Corporate Governance* sering fokus pada fase evaluasi direksi dan komisaris. Mengenai dewan direksi, terdapat kekhawatiran bahwa direksi tidak dapat mengevaluasi dirinya sendiri dan anggotanya secara objektif. Namun, ketika dewan direksi tidak cukup independen, salah satu kekhawatiran pertama adalah bahwa ia tidak akan dapat mengevaluasi komisaris secara objektif. Langkah pencegahan utama adalah untuk memastikan bahwa komisaris dapat independen dan mampu mengevaluasi direksi secara efektif dengan pendekatan strategi tambahan dengan pertimbangan evaluasi yang dilakukan secara eksternal (Anand, 2007).

Anand (2007) juga menambahkan bahwa seiring dengan kompensasi berbasis kinerja yang diterapkan untuk menilai kinerja direksi dan komisaris juga menjadi masalah utama dalam penerapan *Good Corporate Governance*. Sementara itu tingkat kompensasi yang diberikan kepada anggota komisaris telah dijabarkan dalam peraturan perusahaan, direksi memiliki kekuatan untuk membuat perubahan aturan perusahaan terkait kebijakan kompensasi berbasis kinerja. Karena kemampuan direksi untuk menentukan alokasi sumber daya perusahaan yang signifikan maka komite renumerasi harus bersikap independen dari pengaruh internal atau pengaruh eksternal dari campur tangan dari pihak manapun.

Konteks bisnis, istilah *governance* sudah dikenal dan digunakan secara umum. Walaupun sudah diimplementasikan selama beberapa dekade dalam berbagai organisasi, konsep *governance* mengalami

perkembangan berkelanjutan terutama didalam organisasi bisnis (Lukviarman, 2004). Evolusi konsep tersebut diperlukan dalam upaya untuk memenuhi kebutuhan terhadap perubahan lingkungan perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Hitt *et al*, (2007) bahwa peranan *corporate governance* menjadi sangat kritis didalam memberdayakan perusahaan untuk semakin kompetitif di lingkungan kompetisinya. Menurut MacMillan dan Downing (1999) berpendapat bahwa penerapan *corporate governance* secara baik akan meningkatkan kemampuan akses perusahaan terhadap pasar modal internasional. Berdasarkan uraian tersebut dapat di simpulkan bahwa *governance outcomes* melalui implementasi *governance* diharapkan dapat meningkatkan daya saing dan akses perusahaan terhadap sumber pembiayaan di tingkat global.

Teori keagenan mengidentifikasi terdapatnya potensi konflik kepentingan antara berbagai pihak yang berhubungan dengan perusahaan sehingga akan mempengaruhi perilaku perusahaan secara berbeda (Jensen dan Warner, 1988). Konflik kepentingan tersebut dapat terjadi karena perbedaan tujuan masing-masing sesuai dengan posisi dengan kepentingan terhadap perusahaan, karena perbedaan kepentingan tersebut keberadaan *governance* sistem di harapkan berfungsi sebagai pengendali untuk menjamin bahwa praktik bisnis yang dilakukan tidak menguntungkan satu pihak namun dapat merugikan pihak lainnya. Sehingga dalam kaitan ini *governance outcomes* yang diharapkan adalah berupa berkurangnya konflik kepentingan antar pihak yang di terlibat dalam perusahaan. Hal ini terutama dibutuhkan pada berbagai Negara dengan tingkat perlindungan kepentingan investor minoritas relatif rendah (LaPorta *et al*, 2000).

Hasil akhir *governance outcomes* tersebut akan di realisasikan melalui peningkatan kinerja perusahaan (Borsch dan Koke, 2002). Pendapat mereka apabila ingin mencapai kinerja perusahaan dengan mengintegrasikan semua elemen yang terdapat dalam

suatu *governance* sistem yang dapat bekerja secara optimal. Dari sudut pandang organisasi sebagai suatu sistem maka optimalisasi proses *governance* tersebut akan tercapai hanya jika di dukung oleh *regulatory environment*. Dukungan organisasi untuk memastikan berjalannya mekanisme pengendalian dalam suatu proses *governance*. *Regulatory environment* terutama *law enforcement* secara konsisten dibutuhkan untuk menetapkan hak dan kewajiban berbagai pihak yang berkepentingan pada perusahaan sebagai bentuk insentif dalam mengimplementasikan *corporate governance* (Lukviarman, 2004).

Jika dihubungkan dengan pengaruh lingkungan terhadap organisasi dalam kerangka sistem *governance* maka dinamika perubahan lingkungan mengharuskan organisasi untuk melakukan penyesuaian sedemikian rupa dalam mempertahankan bisnis. Faktor lingkungan organisasi bisnis memerlukan perhatian atau pandangan yang lebih luas dalam menghadapi era modern seperti kemajuan teknologi dan ekspansi pasar secara terus menerus akan memberikan dampak dalam proses *governance* suatu perusahaan. Faktor tersebut akan meningkatkan skala dan kompleksitas bisnis, semakin cepatnya peningkatan kebutuhan modal perusahaan maka dibutuhkan *corporate governance* untuk menjawab berbagai permasalahan bisnis.

Isu *corporate governance* muncul karena terjadi pemisahan antara kepemilikan dengan pengendalian perusahaan, atau seringkali dikenal dengan istilah *conflict agency*. Permasalahan keagenan dalam hubungannya antara pemilik modal dengan manajer adalah bagaimana sulitnya pemilik dalam memastikan bahwa dana yang ditanam tidak diambil alih atau diinvestasikan pada proyek yang menguntungkan sehingga tidak mendatangkan *return*. *Corporate governance* diperlukan untuk mengurangi permasalahan keagenan antara pemilik dan manajer. Beberapa konsep tentang *corporate governance* antara lain dikemukakan oleh Shleifer dan Vishny (1997) yang menyatakan *corporate governance* berkaitan dengan

cara atau mekanisme untuk meyakinkan para pemilik modal dalam memperoleh *return* yang sesuai dengan investasi yang telah ditanam. *Corporate governance* merujuk pada kerangka aturan dan peraturan yang memungkinkan *stakeholders* untuk membuat perusahaan memaksimalkan nilai dan untuk memperoleh *return*. Selain itu *corporate governance* merupakan alat untuk menjamin direksi dan manajer (atau *insider*) agar bertindak yang terbaik untuk kepentingan investor luar (kreditur atau *shareholder*) (Prowson, 1998).

Menurut Daniri (2006) terdapat lima prinsip dasar pengelolaan perusahaan yang baik. Kelima prinsip tersebut adalah Pertama, *transparancy* dapat diartikan sebagai keterbukaan informasi, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan. Transparansi meliputi (1) penyediaan informasi yang cukup, akurat, dan tepat waktu kepada berbagai pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan. (2) mempublikasikan informasi keuangan serta informasi lainnya yang material dan berdampak signifikan pada kinerja perusahaan (3) investor harus dapat mengakses informasi penting perusahaan secara mudah pada saat yang diperlukan. Kedua, akuntabilitas yaitu kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertanggung jawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Akuntabilitas meliputi pengertian bahwa (1) Anggota dewan komisaris harus bertindak mewakili kepentingan perusahaan dan para pemegang saham (2) memiliki komisaris yang bersifat independen terlepas dari manajemen (3) praktek audit internal yang efektif. Ketiga, pertanggung jawaban (*responsibility*) perusahaan yaitu kesesuaian (kepatuhan) di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundangan yang berlaku. Pertanggung jawaban meliputi (1) menjamin dihormatinya segala hak pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan. (2) lewat prinsip *responsibility* diharapkan membantu peran pemerintah dalam mengurangi kesenjangan pendapatan dan kesempatan kerja pada segmen masyarakat yang belum mendapatkan manfaat dari

mekanisme pasar. Keempat, kemandirian (*independency*) adalah suatu keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Independensi meliputi proses pengambilan keputusan seharusnya berpihak pada kepentingan perusahaan. Kelima, kesetaraan dan kewajaran (*fairness*) didefinisikan sebagai perlakuan yang adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku. *Fairness* meliputi (1) kejelasan bagi seluruh hak pemegang saham, (2) perlakuan yang sama bagi para pemegang saham (3) aset perusahaan dikelola secara baik dan *prudent* (hati-hati).

*Good Corporate Governance* (GCG) merupakan sistem tata kelola yang diterapkan perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan serta kontinuitas usaha perusahaan. Menurut *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (2000) *Corporate Governance* sebagai seperangkat peraturan yang menetapkan hubungan antara pemegang saham, pengurus, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan interen dan eksteren lainnya, sehubungan dengan hak-hak kewajiban mereka atau dengan kata lain sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan. Perusahaan membuat peraturan yang dapat saling menguntungkan berbagai pihak sesuai dengan prinsip-prinsip GCG. Penerapan GCG di perusahaan telah menetapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang terdiri atas transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggung jawaban dan kewajaran. Hal tersebut dapat dijadikan sebagai pedoman dalam mengelola perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berkaitan dengan penerapan tata kelola yang baik dalam perusahaan (*Good Corporate Governance* atau GCG), tujuan GCG adalah meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas

menciptakan sistem pengendalian dan keseimbangan, mencegah penyalahgunaan sumber daya perusahaan dan tetap mendorong terjadinya pertumbuhan perusahaan. Penerapan GCG secara benar dan konsisten diharapkan dapat menciptakan dasar yang kuat bagi peningkatan nilai perusahaan dalam jangka panjang melalui peningkatan kinerja yang tinggi serta penciptaan citra perusahaan yang positif (Harjito dan Pahlevi, 2020).

Dalam perspektif penerapan GCG, internal auditor merupakan organ pendukung yang dibentuk oleh direksi. Peranan dan fungsi internal auditor dalam suatu perusahaan juga dipergunakan sebagai parameter dan indikator untuk mengukur penerapan prinsip-prinsip GCG yaitu transparansi, akuntabilitas, pertanggung jawaban, kemandirian, dan kewajiban. Adanya indikasi berkurangnya kekeliruan administratif ataupun kekeliruan yang berdampak negatif terhadap finansial perusahaan, juga menjadi tolok ukur keberhasilan internal auditor. Selain itu, internal auditor harus memberikan masukan sebagai upaya pencapaian strategi bisnis perusahaan, mengevaluasi pengelolaan risiko usaha dan memberikan rekomendasi perbaikan atas prosedur dan pengendalian terhadap proses-proses bisnis perusahaan serta evaluasi kecukupan indikator kinerja perusahaan dari segi efisiensi dan efektivitas. Penilaian kinerja perusahaan dapat diukur dengan ukuran keuangan dan non keuangan. Ukuran kinerja non keuangan meliputi kepuasan pelanggan, produktivitas dan biaya operasional proses bisnis dan komitmen masing-masing orang yang akan menentukan kinerja keuangan masa yang akan datang. Penerapan GCG, internal auditor merupakan organ pendukung yang dibentuk direksi. Agar internal auditor perusahaan dapat berjalan dengan efektif, maka harus ada suatu bagian yang independen terhadap bagian lainnya yang melakukan penelitian dan pengkajian secara cermat dan terus menerus terhadap sistem pengendalian intern perusahaan tersebut.

Pengendalian internal dimaksudkan untuk menentukan tujuan atau sasaran yang ingin dicapai dengan diadakannya pengauditan internal tersebut. Dalam operasional perusahaan maka perlu dilakukan audit operasional yang ditujukan untuk melihat kembali prosedur dan metode yang digunakan oleh perusahaan dalam rangka mengevaluasi efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan. Tujuan audit operasional adalah untuk memberi rekomendasi kepada manajemen dalam memperbaiki kinerja operasional perusahaan. Efektivitas dan efisiensi merupakan kriteria penilaian dalam pelaksanaan pemeriksaan operasional. Efektivitas secara umum diartikan sebagai suatu keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sedangkan efisiensi dimaksudkan untuk mengukur hubungan antara masukan yang digunakan dan keluaran yang diperoleh artinya dengan output tertentu diusahakan pemakaian input minimal atau dengan input tertentu diusahakan perolehan output yang maksimal.

Penetapan prosedur dalam operasi perusahaan harus mempertimbangkan struktur pengendalian intern. Kegagalan penetapan struktur pengendalian intern akibat tidak mengikuti prosedur yang telah ditetapkan menyebabkan segala jenis kecurangan, kesalahan, pemborosan, dan penyelewengan tidak dapat dideteksi dengan segera. Tingkat keberhasilan suatu perusahaan dalam melakukan kegiatan produksi diukur dengan tingkat efisiensi input yang dilakukan untuk menghasilkan output. Semakin kecil tingkat input digunakan untuk menghasilkan output maksimal maka semakin efisien perusahaan tersebut.

Pada dasarnya efisiensi operasional lebih menitik beratkan pada kemampuan perusahaan dalam menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Efisiensi dapat dilihat dari dua sisi yaitu kemampuan perusahaan untuk mencapai hasil tertentu yang diharapkan dengan menggunakan sumber daya secara minimal atau kemampuan perusahaan untuk menggunakan sejumlah sumber daya

tertentu untuk mencapai hasil yang maksimal. Efektivitas operasional merupakan salah satu kunci keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Setiap kegiatan dalam perusahaan yang dilakukan secara efektif akan membawa hasil yang baik dan memuaskan. Efektivitas operasional dalam suatu perusahaan merupakan hal yang penting sehingga setiap perusahaan dituntut agar dapat mengukur tingkat efektivitas dari setiap operasional perusahaan.

Studi tentang pengaruh mekanisme *corporate governance* terhadap kinerja perusahaan sering mengabaikan kemungkinan bahwa laba yang dilaporkan dapat disalah gunakan oleh para manajer untuk mencapai berbagai tujuan. Beberapa hasil penelitian mengenai tata kelola perusahaan secara signifikan berdampak pada kinerja perusahaan disesuaikan dan disesuaikan dalam besaran dan arah yang berbeda. Secara khusus, berdasarkan hasil empiris ditemukan bahwa komposisi dewan komisaris berbanding terbalik dengan kinerja yang benar sementara interaksi positif muncul antara kompensasi eksekutif dan kinerja perusahaan terlepas dari spesifikasi kinerja (Harjito dan Pahlevi, 2020).



## BAB XI

### Masalah Agensi dan Perlindungan Hukum Bagi Pemegang Saham

Fenomena perusahaan besar yang didominasi adanya pemisahan antara pemilik dan pengelola perusahaan mendorong munculnya masalah keagenan. Masalah keagenan muncul karena manajer (pengelola) memiliki kepentingan pribadi yang dapat bertentangan dengan kepentingan pemilik (pemegang saham). Melihat definisi *Good Corporate Governance* menurut *Forum for Corporate Governance In Indonesia* (FCGI) mendefinisikan sebagai seperangkat aturan yang menetapkan hubungan antara pemegang saham, pengurus, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya sehubungan dengan hak-hak dan kewajibannya. Secara singkat dapat disimpulkan bahwa *Good Corporate Governance* adalah sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan. Berpedoman pada definisi tersebut maka tampak bahwa salah satu unsur penting dalam *Good Corporate Governance* adalah adanya hubungan agensi. Hubungan agensi hanya membatasi pada hubungan antara penyandang dana perusahaan (pemegang saham dan kreditur) dengan manajemen sedangkan *corporate governance* melihat dalam cakupan yang lebih luas dengan melibatkan semua kepentingan perusahaan untuk mengendalikan perusahaan. Pentingnya hubungan agensi sebagai salah satu unsur *corporate governance*.

Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* menurut *Forum for Corporate Governance In Indonesia* (FCGI) adalah (1) terdapat hak-hak pemegang saham yang harus diberi informasi yang benar dan tepat waktu, ikut berperan serta dalam pengambilan keputusan mengenai perubahan-perubahan yang mendasar dan ikut memperoleh bagian keuntungan, (2) adanya perlakuan sama terhadap para pemegang saham terutama pemegang saham minoritas dan asing dengan keterbukaan informasi penting, melarang pembagian keuntungan pribadi serta melarang perdagangan saham oleh pihak internal (*insider trading*), (3) adanya pengakuan pemegang saham serta pemangku kepentingan lainnya dalam menciptakan kekayaan, lapangan pekerjaan dan menciptakan perusahaan yang sehat, (4) adanya pengungkapan yang akurat dan tepat pada waktunya serta transparansi atas informasi penting untuk kinerja perusahaan.

Masalah agensi pada perusahaan dapat muncul dalam berbagai bentuk. Perusahaan di Amerika Serikat, konflik yang muncul adalah antara manajer dengan pemegang saham. Struktur kepemilikan perusahaan di Amerika Serikat pada umumnya menyebar ke banyak investor dengan proporsi kepemilikan yang relatif kecil pada masing-masing investor. Karena kepemilikan investor pada umumnya kecil, mereka merasa enggan untuk melakukan monitoring perilaku manajer secara langsung. Biaya pengontrolan akan sangat tidak sepadan dengan manfaat yang diperoleh jika pengontrolan tersebut dilakukan sendirian sedangkan untuk mengajak investor lain melakukan pengawasan memerlukan koordinasi yang tidak mudah. Sementara disisi lain kepemilikan manajer di perusahaan juga kecil sehingga upaya untuk memaksimalkan nilai perusahaan juga rendah. Negara lain mayoritas konflik keagenan terjadi bukan pada manajer dengan pemegang saham namun terjadi antara pemegang saham mayoritas dengan pemegang saham minoritas. Pemegang saham mayoritas yang biasanya juga menjadi manajer dip perusahaan tersebut atau paling tidak menunjuk manajer pilihannya dapat mengambil keputusan yang hanya menguntungkan pemegang

saham mayoritas Konflik yang potensial dapat muncul adalah antara pemegang saham/manajer dengan kreditur. Kreditur selalu berharap agar bisnis perusahaan berjalan dengan aman sehingga dana yang dipinjamkan dapat kembali. Namun pemegang saham dapat saja mencari bisnis yang risikonya tinggi dengan harapan mendapatkan imbal hasil yang lebih tinggi juga. Proyek yang berisiko tinggi hanya akan menguntungkan para pemegang saham saja akan tetapi merugikan para kreditur.

### **11.1 Masalah Agensi dan Tata Kelola Perusahaan**

Masalah agensi (*agency problem*) timbul apabila manajer sebagai agen dalam suatu perusahaan bekerja mengelola perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pemegang saham sebagai pemilik perusahaan. Jika dilihat dari segi kepemilikannya, maka masalah atau konflik agensi akan terjadi apabila manajer yang berasal dari pemilik perusahaan (*insider ownership*) memiliki saham kurang dari 100 persen saham biasa perusahaan tersebut. Konflik agensi ini dapat timbul antara pemegang saham dan manajer dan antara manajer dengan kreditur. Bahkan konflik dapat terjadi antara pemegang saham dan kreditur (pemberi pinjaman). Munculnya konflik antara pemilik perusahaan dan manajer ini karena adanya pemisahan kewenangan antara pemilik dan manajer, yaitu pemilik perusahaan tidak sebagai pengelola atau manajer perusahaan sehingga diantara pemilik dan manajer tersebut kemungkinan memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Perbedaan kepentingan inilah yang menyebabkan adanya konflik yang dinamakan konflik atau masalah agensi. Jika suatu perusahaan berbentuk perusahaan perorangan yang dikelola sendiri oleh pemiliknya, maka pemilik perusahaan sekaligus menjadi manajer. Dengan demikian tidak akan terjadi konflik karena kepentingan manajer juga merupakan kepentingan pemilik perusahaan. Paling mungkin munculnya “konflik batin” manajer yang bersangkutan. Hal ini karena dia sendiri akan mempertimbangkan suatu keputusan baik dia sebagai manajer maupun dia sebagai pemilik perusahaan.

Perbedaan kepentingan antara manajer dan pemilik perusahaan terjadi pada saat manajer menjalankan perusahaan, dimana seharusnya manajer memperhatikan kepentingan pemilik untuk meningkatkan kesejahteraan pemilik perusahaan. Namun dalam kenyataannya manajer belum tentu berperilaku seperti yang diharapkan pemilik perusahaan. Misalnya saja, pemilik menghendaki untuk mendiversifikasikan usahanya dengan melakukan investasi pada beberapa jenis usaha. Sementara itu, manajer perusahaan tidak dapat mendiversifikasikan usaha dengan pertimbangan risiko yang akan dialaminya. Selain itu, terdapat pertentangan kepentingan lain yang juga bisa muncul yaitu pada saat keputusan pendanaan. Fama (1980) menyatakan bahwa para manajer yang bertanggung jawab atas keputusan pendanaan tidak mampu melakukan diversifikasi investasi pada *human capital*. Sementara itu, pemegang saham pada umumnya hanya mempertimbangkan risiko sistematis atas saham perusahaan, karena pemegang saham melakukan investasi pada portofolio yang terdiversifikasi secara baik. Sebaliknya, manajer lebih suka mempertimbangkan risiko perusahaan secara keseluruhan.

Konflik kepentingan antara manajer dan pemegang saham tersebut dapat diminimumkan dengan suatu mekanisme pengawasan yang dapat mensejajarkan kepentingan-kepentingan yang terkait tersebut. Untuk menjamin agar para manajer melakukan hal yang terbaik bagi pemegang saham secara maksimal, perusahaan harus menanggung biaya agensi, yang bisa berupa: pengeluaran untuk memantau tindakan manajemen, pengeluaran untuk menata struktur organisasi sehingga kemungkinan timbulnya perilaku manajer yang tidak dikehendaki semakin kecil, dan biaya kesempatan karena hilangnya kesempatan memperoleh laba sebagai akibat dibatasinya kewenangan manajemen sehingga tidak bisa mengambil keputusan secara tepat waktu, padahal seharusnya hal itu bisa dilakukan jika manajer tersebut juga menjadi pemilik perusahaan.

Menurut Jensen dan Meckling (1976) mendefinisikan biaya agensi (*agency cost*) adalah biaya yang berkaitan dengan

pemantauan tindakan manajemen guna menjamin agar tindakan tersebut konsisten dengan kesepakatan kontrak diantara manajer, pemegang saham, dan kreditur. Besar kecilnya jumlah kepemilikan ekuitas dalam perusahaan dapat mengindikasikan adanya kesamaan (*congruence*) kepentingan antara manajemen dengan pemegang saham. Perusahaan dengan jumlah kepemilikan ekuitas yang besar seharusnya mempunyai konflik agensi yang rendah dan biaya agensi yang rendah pula. Demzet dan Lehn (1985) menyatakan bahwa kosenterasi kepemilikan digunakan perusahaan untuk menghilangkan masalah agensi. Crutchley dan Hansen (1989), Bathala, *et al* (1994) menyimpulkan bahwa tingkat kepemilikan *insider* yang lebih tinggi dapat digunakan untuk mengurangi masalah agensi. Besarnya tingkat kepemilikan manajerial akan menentukan besarnya tingkat diversifikasi perusahaan. Manajer dengan tingkat kepemilikan yang tinggi akan menyebabkan tingkat diversifikasi yang rendah dan sebaliknya manajer dengan tingkat kepemilikan yang rendah akan menyebabkan tingkat diversifikasi yang tinggi. Strategi diversifikasi perusahaan ini bertujuan untuk mengurangi tingkat resiko dan tetap memberikan potensi tingkat keuntungan yang cukup. Strategi investasi ini juga menempatkan dana dalam berbagai instrumen investasi dengan tingkat risiko dan potensi keuntungan yang berbeda, atau strategi ini biasa disebut dengan alokasi aset (*asset allocation*) yang lebih fokus terhadap penempatan dana di berbagai instrument investasi.

Jensen dan Meckling (1976) menunjukkan bahwa masalah agensi dapat dikurangi dengan pemberian insentif, melakukan pengawasan, meningkatkan kepemilikan manajerial (*insider ownership*) dan tindakan membatasi diri (*bonding*) oleh manajer. Mekanisme *bonding* dilakukan dengan meningkatkan pembayaran dividen dan jumlah hutang. Hal ini akan mengurangi peluang manajer untuk mengambil tindakan yang menyimpang, dan selanjutnya akan meningkatkan nilai perusahaan. Namun demikian, cara ini juga menimbulkan biaya yang dapat menurunkan nilai

perusahaan yang disebut biaya manajer. Jensen (1986) menemukan mekanisme pengawasan masalah agensi adalah dengan mengurangi aliran kas bebas. Dana yang dapat disalahgunakan oleh manajer dibatasi jumlahnya sehingga masalah agensi menjadi kecil. Usaha mengurangi aliran kas bebas dapat dilakukan dengan cara meningkatkan hutang dan mendistribusikan kas kepada pemegang saham baik melalui pembayaran dividen maupun pembelian kembali saham.

Selanjutnya Jensen (1986) dalam hipotesis aliran kas bebas menunjukkan bahwa apabila aliran kas bebas terlalu banyak maka masalah agensi akan lebih buruk. Hal ini disebabkan karena manajer perusahaan yang mempunyai kelebihan aliran kas akan menggunakan dana itu untuk aktivitas yang tidak mempunyai manfaat secara finansial. Oleh karena itu, pemilik perlu memberi perhatian untuk memotivasi manajer dalam menggunakan kelebihan aliran kas yang tersedia dengan cara yang lebih menguntungkan. Manajer perlu mengurangi penggunaan kelebihan aliran kas bebas tersebut untuk proyek yang menghasilkan tingkat *return* dalaman (*internal rate of return*) lebih rendah dari biaya modal atau penggunaan secara tidak efisien.

Di samping mekanisme pengawasan untuk mengurangi masalah agensi melalui peningkatan *insider ownership* dan *bonding* (melalui peningkatan hutang dan pembayaran dividen), pengawasan masalah agensi juga dapat dilakukan oleh dewan komisaris, pemegang saham besar (blok), pasar bagi kontrol korporat (*market for corporate control*), kepemilikan terkonsentrasi dan pasar manajer.

## **1. Mekanisme Pengawasan dengan Peningkatan Struktur Kepemilikan**

Struktur kepemilikan dapat dibagi menjadi kepemilikan orang luar (*outsider ownership*) dan kepemilikan orang dalam (*insider ownership*) atau kepemilikan manajer (*managerial ownership*). Penelitian terhadap struktur kepemilikan berkaitan dengan masalah

pengawasan manajer untuk mencapai tujuan perusahaan (Singh dan Davidson 2003). Selanjutnya, mereka menyatakan bahwa kepemilikan manajer dalam perusahaan besar secara signifikan dapat mengurangi konflik antara pemilik dan manajer. Struktur kepemilikan juga digunakan sebagai alat penilaian oleh investor untuk menginvestasikan dananya di suatu perusahaan. Di samping itu, struktur kepemilikan dapat menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menyelesaikan masalah agensi. Misalnya, kepemilikan yang terkonsentrasi mempunyai pengaruh positif terhadap nilai perusahaan dengan meminimumkan biaya manajer (Jensen dan Meckling 1976, Claessens, *et al* 1999). Bukti empirik di negara berkembang menunjukkan bahwa perusahaan yang kepemilikannya terkonsentrasi dimiliki oleh keluarga mempunyai leverage yang tinggi karena mereka cenderung meminjam untuk melakukan operasi perusahaan (Claessens *et al* 1999). Hal ini menunjukkan bahwa kepemilikan yang terkonsentrasi terhadap kepemilikan keluarga memudahkan bagi perusahaan memperoleh hutang.

**a) Kepemilikan Blok Eksternal (*External Block Ownership*)**

Kepemilikan blok eksternal merujuk pada pemegang saham dalam jumlah besar (blok) oleh pihak selain manajer perusahaan. Pemegang saham blok ini dapat secara individu atau institusi. Institusi yang bertindak sebagai pemegang saham blok ini antara lain institusi asuransi, lembaga dana pensiun dan bank investasi. Pemegang saham blok eksternal ini mempunyai insentif untuk mengawasi dan mempengaruhi manajer secara langsung untuk melindungi investasi mereka (Friend dan Lang 1988). Dalam pengawasan masalah agensi, Shleifer dan Vishny (1986) menunjukkan bahwa pemegang blok eksternal mempunyai kemampuan untuk mengurangi perilaku oportunistik oleh manajer. Perilaku oportunistik manajer selalu menyebabkan masalah agensi secara langsung antara manajer dan pemegang saham. Manajer menggunakan kekuasaan yang diberikan oleh pemilik untuk melakukan tindakan-tindakan pribadi yang

menyimpang dari kepentingan pemegang saham. Selanjutnya, Friend dan Lang (1988) serta Singh dan Davidson (2003) juga menunjukkan bahwa masalah agensi dapat dikurangi apabila kepemilikan blok eksternal meningkat. Perusahaan dengan tingkat kepemilikan blok eksternal yang tinggi kemungkinan memiliki rasio hutang lebih tinggi. Walaupun demikian, kesimpulan yang berbeda dikemukakan oleh McConnell dan Servaes (1990) yang menunjukkan bahwa leverage perusahaan mungkin berhubungan negatif dengan kepemilikan saham seperti pemegang saham blok. Sehubungan dengan itu, perbedaan tingkat kepemilikan dari mereka memungkinkan hubungan antara pemegang saham blok dengan hutang adalah tidak linear. Artinya, peningkatan kepemilikan blok eksternal tidak selalu meningkatkan hutang perusahaan tetapi sesekali dapat juga menurunkan jumlah hutang

#### **b) Kepemilikan Manajer**

Teori struktur kepemilikan Jensen dan Meckling (1976) menunjukkan bahwa struktur kepemilikan ekuitas mempunyai pengaruh kepada insentif manajer dan nilai perusahaan. Mereka menegaskan bahwa ada hubungan positif antara kepemilikan manajer dan nilai perusahaan. Kepemilikan saham manajer dapat mengurangi insentif bagi manajer untuk menggunakan keuntungan atau mengambil kekayaan pemegang saham dalam aktivitas yang bukan untuk memaksimumkan kekayaan pemilik. Oleh karena itu, kepemilikan manajer membantu menyelaraskan kepentingan antara manajer dengan pemegang saham. Stulz (1988) menemukan hubungan *non-monotonic* antara kepemilikan manajer dan nilai perusahaan. Artinya bahwa pada tingkat kepemilikan manajer yang rendah, nilai perusahaan akan meningkat apabila kepemilikan manajer meningkat. Dalam keadaan yang demikian insentif manajer untuk bertindak oportunistik menurun. Sebaliknya, pada tingkat kepemilikan manajer yang tinggi, nilai perusahaan akan menurun apabila kepemilikan manajer meningkat. Fenomena ini disebabkan

oleh usaha manajer untuk mengukuhkan kedudukan mereka dalam perusahaan (*management entrenchment*). Morck, *et al* (1988) mendukung penelitian Stulz dengan menghubungkan kepemilikan manajer dan nilai perusahaan yang diukur dengan nilai Tobin's Q. Pada awalnya nilai Tobin's Q meningkat apabila kepemilikan manajer meningkat. Nilai Tobin's Q kemudian menurun apabila ada tambahan kepemilikan sehingga mencapai tingkat 5%. Artinya, hubungan antara kepemilikan manajer dan nilai perusahaan adalah positif pada tingkat rendah dari kepemilikan manajer. Bukti ini mendukung penelitian McConnell dan Servaes (1990) dan Hermalin dan Weisbach (1991) tentang hipotesis insentif penyelarasan (*alignment*). Pada kepemilikan manajer tingkat menengah (rasio 5% kepemilikan manajer) terjadi konsentrasi kepentingan yang lebih kuat sehingga manajer mungkin dapat memaksimalkan kekayaan mereka dengan meningkatkan tambahan pendapatan mereka. Oleh sebab manajer sudah memikirkan kepentingan mereka lebih besar dari kepentingan pemegang saham, maka nilai perusahaan mungkin akan menurun. Sehubungan dengan itu, pada keadaan ini hubungan negatif antara kepemilikan manajer dengan nilai perusahaan akan terjadi.

Friend dan Lang (1988) menyatakan bahwa kepemilikan manajer dapat mengurangi tingkat hutang untuk menurunkan risiko kehilangan pekerjaan. Pemegang saham yang sekaligus sebagai pemilik akan mengalami kesulitan mendiversifikasikan dana mereka. Risiko yang ditanggung manajer yang juga pemilik ini adalah besar karena tidak ada diversifikasi terhadap dana mereka sehingga mereka menuntut memperoleh *return* yang tinggi untuk investasinya. Untuk mengurangi risiko dan meningkatkan *return*, kepemilikan manajer akan menurunkan tingkat hutang perusahaan. Ini karena hutang meningkatkan risiko bangkrut dan kesulitan keuangan. Kedua risiko ini pada akhirnya akan menurunkan return untuk kepemilikan manajer bahkan mereka kemungkinan akan kehilangan pekerjaan karena perusahaan bersangkutan mengalami

kebangkrutan. Sehubungan dengan itu, manajer mempunyai insentif untuk memenuhi kepentingan sendiri dengan mengurangi hutang sehingga pada tingkat kurang optimum (Douglas, 2002). Selanjutnya, manajer juga dapat mengurangi tingkat hutang hingga nol berkaitan dengan adanya mekanisme pengawasan perusahaan untuk mendisiplinkan dan mengontrol perilaku mereka. McConnell dan Servaes (1995) mendukung penemuan Friend dan Lang (1988). Mereka menyatakan bahwa kepemilikan manajer yang besar dan dominan di dalam suatu perusahaan memberi kesempatan kepada manajer untuk mengukuhkan dan mempertahankan kedudukan mereka di dalam perusahaan. Seperti dijelaskan oleh Friend dan Lang (1988), melalui aktivitas pengukuhan ini manajer lebih suka pada tingkat leverage kurang dari optimum untuk mengurangi risiko perusahaan. Selanjutnya, McConnell dan Servaes (1995) juga menemukan bahwa hubungan antara kepemilikan manajer dengan prestasi perusahaan adalah bersifat tidak linear.

## 2. Mekanisme Pengawasan dengan Ikatan (*Bonding*)

Mekanisme pengawasan dengan ikatan (*bonding*) dijalankan oleh manajer untuk menghadang keinginan mereka menggunakan kelebihan aliran kas bebas (*free cash flow*) untuk aktivitas yang tidak menguntungkan (Jensen dan Meckling 1976). Mekanisme pengawasan ini menimbulkan biaya ikatan untuk memastikan manajer bertindak untuk kepentingan pemegang saham. Oleh karena itu, manajer perlu menunjukkan kepada pemegang saham bahwa mereka tidak mempunyai peluang untuk melakukan penyelewengan dengan cara mengurangi aliran kas bebas. Aliran kas bebas merupakan kelebihan dana di dalam perusahaan setelah perusahaan menjalankan semua proyek investasi yang menghasilkan nilai kini bersih (*net present value*) positif (Jensen, 1986; Lehn dan Poulsen 1989 *et al*). Dana ini berpotensi untuk digunakan oleh manajer bagi aktivitas yang tidak bermanfaat untuk meningkatkan nilai perusahaan. Aliran kas bebas ini perlu dikurangi terlebih dahulu

untuk mengurangi biaya manajer atau masalah agensi. Penggunaan aliran kas bebas yang tidak perlu dibatasi untuk mengurangi aktivitas yang menyimpang (Jensen, 1986). Oleh karena itu, manajer harus mengontrol diri mereka dengan melakukan aktivitas yang sesuai dengan kepentingan pemegang saham untuk meningkatkan nilai perusahaan. Mekanisme pengawasan dengan ikatan dapat dilakukan dengan meningkatkan penggunaan hutang dan tingkat pembayaran dividen.

#### **a) Mekanisme Pengawasan dengan Meningkatkan Hutang**

Jensen (1986) menunjukkan bahwa semakin besar hutang maka semakin banyak dana kas yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk membayar bunga dan pemilik. Sehubungan dengan itu, keuntungan perusahaan menjadi kecil dan kas yang ada di dalam perusahaan akan berkurang. Keadaan ini akan mengurangi peluang manajer menggunakan kas tersebut untuk melakukan tindakan penyelewengan. Jensen dan Meckling (1976) juga berpendapat bahwa peningkatan hutang akan mengurangi masalah agensi. Mereka memberikan alasan bahwa melalui peningkatan hutang diharapkan maka kepemilikan luar (*external equity*) tidak bertambah sehingga masalah agensi antara investor luar dengan manajer dapat dikurangi. Oleh karena itu, penggunaan hutang yang tinggi dapat mengurangi masalah agensi yang akhirnya berpengaruh kepada peningkatan nilai perusahaan.

Namun demikian, peningkatan hutang akan menimbulkan konflik kepentingan antara pemegang saham dengan kreditur (pemegang obligasi) sehingga biaya manajer akan meningkat. Salah satu kepentingan pemegang obligasi adalah bahwa pemegang saham dapat mencoba untuk mengambil alih kekayaan mereka dengan meningkatkan risiko mereka melalui keputusan investasi yang berisiko. Myers (1977) berpendapat bahwa masalah lain akan muncul apabila perusahaan mempunyai keleluasaan melakukan investasi. Apabila manajer mempunyai keleluasaan lebih terhadap

investasi, mereka mungkin tidak jadi melakukan investasi-investasi tersebut untuk manfaat yang utama untuk meningkatkan kekayaan pemegang obligasi dibanding kekayaan pemegang saham. Harris dan Raviv (1991) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara jumlah hutang dengan nilai perusahaan. Hubungan positif antara jumlah hutang dengan nilai perusahaan bersangkutan dalam masalah agensi diartikan sebagai pengurangan masalah agensi karena peningkatan hutang menyebabkan nilai perusahaan meningkat.

#### **b) Mekanisme Pengawasan dengan Meningkatkan Tingkat Pembayaran Dividen**

Rozeff (1982) menemukan hubungan positif antara dividen dengan nilai perusahaan. Beliau menunjukkan bahwa peningkatan dividen merupakan mekanisme mengurangi masalah agensi. Apabila pembayaran dividen meningkat maka kemampuan perusahaan menggali dana dari dalam perusahaan menurun sehingga perusahaan akan mengambil dana dari luar. Semakin besar dana diperoleh dari investor baru, semakin besar pengawasan yang perlu dilakukan oleh investor tersebut.

Di samping itu, semakin besar dividen yang ditetapkan oleh perusahaan maka semakin besar perusahaan harus mengeluarkan kas sehingga kas yang tinggal di perusahaan menjadi kecil. Apabila aliran kas bebas yang tersedia di dalam perusahaan sedikit maka manajer akan mengurangi aktivitas yang boleh menyebabkan perilaku menyimpang dari kepentingan pemilik. Peningkatan pembayaran dividen juga digunakan sebagai tanda prospek kemajuan perusahaan masa depan (Brickley, 1983). Perusahaan yang membayar tingkat dividen tinggi menunjukkan kemampuan perusahaan menggali keuntungan adalah tinggi. Investor akan merespon positif kepada saham-saham yang memberikan dividen tinggi. Ini adalah karena peningkatan pembayaran dividen sebagai proksi untuk peningkatan kekayaan pemegang saham.

### 3. Pembentukan Dewan Komisaris

Menurut prinsip *corporate governance* perusahaan yang diterbitkan oleh *Indonesian Institute of Corporate Governance* (IICG 2001) setiap perusahaan terdaftar harus diketuai oleh lembaga yang dapat mengawasi perusahaan yaitu dewan komisaris. Pembentukan dewan komisaris ini perlu untuk mengendalikan perusahaan dengan melakukan pengawasan bagi pekerjaan manajer atau eksekutif. Anggota dewan komisaris tersebut perlu mempunyai suatu keseimbangan yang sesuai antara anggota dewan komisaris yang berasal dari eksekutif dengan anggota yang bukan eksekutif (termasuk dewan komisaris bukan eksekutif yang bebas). Hal ini dimaksudkan supaya tidak ada individu atau sekelompok individu yang dapat mempengaruhi suatu keputusan lembaga. Dengan demikian, keputusan dewan komisaris tidak bergantung kepada seseorang atau sekumpulan kecil orang saja.

Namun demikian, tindakan pengawasan oleh dewan komisaris kepada manajer kurang berpengaruh disebabkan oleh proses pemilihan dewan komisaris kurang demokratis (Morck *et al*, 1989). Calon ahli pengarah dipilih oleh manajer (terutama ahli pengarah-pengarah eksekutif). Oleh karena itu, calon tersebut kurang berani memberikan cadangan baik berupa suatu kritik maupun pembahasan kepada manajer. Pengawasan dewan komisaris kepada manajer akan lebih berpengaruh apabila ahli dewan komisaris bersangkutan berasal dari luar perusahaan yang tidak bergantung pada manajer perusahaan.

Pemegang saham besar (blok) mampu melaksanakan aktivitas pengawasan secara baik. Hal ini karena mereka mempunyai sumber daya yang mencukupi untuk melakukan pengawasan (Jensen dan Meckling 1976). Investor institusi ini terdiri dari institusi atau perusahaan seperti perusahaan asuransi, perusahaan dana pensiun, bank investasi dan perbankan. Oleh karena itu, pemegang saham besar ini dapat disebut kepemilikan institusi. Penelitian Shleifer dan

Vishny (1986) menemukan bahwa pemegang saham besar memiliki kemampuan yang layak untuk melakukan pengawasan kepada manajer perusahaan secara lebih teliti dan cermat. Sedangkan penelitian McConnell dan Servaes (1990) menunjukkan bahwa terjadi hubungan positif dan signifikan antara kepemilikan institusi dengan Tobin's  $Q$ . Artinya bahwa kepemilikan institusi dapat mengurangi masalah agensi yang akhirnya akan meningkatkan nilai perusahaan yang diukur dengan Tobin's  $Q$ . Pemegang saham besar secara signifikan dapat mengurangi masalah agensi (Shleifer dan Vishny 1986). Namun mekanisme ini dapat menimbulkan biaya yang ditanggung oleh pemegang saham besar berkaitan dengan kesempatan mereka untuk mendiversifikasikan investasi. Ketidakmampuan melakukan diversifikasi investasi menyebabkan risiko yang ditanggung menjadi lebih besar. Selain itu pemegang blok dapat menimbulkan masalah lain bagi perusahaan karena mereka mempunyai kuasa untuk mempengaruhi keputusan manajer perusahaan. Keadaan ini mungkin digunakan untuk memutuskan suatu masalah yang menguntungkan kepentingan pribadinya dan bertentangan dengan kepentingan investor atau pemegang saham yang lain. Banyak peneliti berpendapat bahwa investor institusi adalah investor jangka panjang dengan insentif yang signifikan untuk secara aktif melakukan pengawasan kepada manajer (Firth *et al* 2002). Investor institusi ini aktif melakukan pengawasan supaya pengaruh mereka di perusahaan terus meningkat. Mereka menegaskan timbulnya peningkatan jumlah kasus para investor institusi memberi tekanan kepada perusahaan dan mencari kedudukan dalam dewan komisaris. Investor ini menginginkan *corporate governance* perusahaan yang baik untuk meningkatkan nilai perusahaan. Sedangkan Agrawal dan Mandelker (1987) menemukan bahwa banyak investor institusi mengarahkan manajer supaya bertindak sesuai dengan kepentingan mereka. Di samping itu, investor institusi secara signifikan juga bertindak sebagai pengawas eksternal di dalam pasar modal. Selanjutnya

mereka juga menemukan bahwa peningkatan kepemilikan institusi akan meningkatkan tanggung jawab manajer dalam mengelola perusahaan.

#### 4. Pasar untuk Mengontrol Perusahaan

Mekanisme pengawasan masalah agensi dengan pasar untuk mengontrol perusahaan (*market for corporate control*) berkaitan dengan upaya pengambil alihan (*takeover*) suatu perusahaan oleh perusahaan lain. Apabila suatu perusahaan mengalami prestasi yang menurun secara berterusan sehingga nilai perusahaan tersebut jatuh, maka tindakan pengambil alihan adalah suatu alternatif yang berpengaruh untuk memperbaiki keadaan tersebut. Mekanisme pengawasan dengan mengambil alih perusahaan yang nilainya menurun karena timbulnya masalah agensi ini lebih berpengaruh dibanding mekanisme pengawasan oleh dewan komisaris untuk mengurangi masalah agensi.

Easterbrook dan Fischel (1991) berpendapat bahwa pengambil alihan sebagai mekanisme *corporate governance* di Amerika Serikat yang penting untuk mengontrol perilaku manajer. Melalui kontrol *corporate governance* ini, manajer perusahaan lebih mudah dikontrol untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jensen dan Ruback (1983) mendukung efektivitas mekanisme kontrol pasar perusahaan untuk menyelesaikan masalah agensi ini. Tujuan utama dari pengambil alihan adalah meningkatkan prestasi dan nilai perusahaan. Selanjutnya, Jensen dan Ruback (1983) menunjukkan bahwa tindakan pengambil alihan meningkatkan nilai perusahaan baik perusahaan yang mengambil alih maupun perusahaan yang diambil alih. Perusahaan yang diambil alih adalah perusahaan yang mempunyai prestasi kurang baik dan diharapkan pengambil alihan akan meningkatkan nilai perusahaan tersebut.

Namun demikian, mekanisme pengawasan melalui kontrol pasar perusahaan menimbulkan biaya yang mahal (Morck, *et al*

1989). Pertama, biaya pengambil alihan ini meliputi pembayaran terhadap keadaan perusahaan saat ini dan pembayaran kenaikan keuntungan yang akan diperoleh apabila pengambil alihan tersebut berhasil. Kedua, pengambil alihan akan meningkatkan biaya manajer apabila perusahaan yang mengambil alih membayar terlalu tinggi. Manajer perusahaan yang mengambil alih ingin meningkatkan ukuran perusahaan sehingga kekuasaan mereka juga meningkat. Oleh karena itu, manajer mungkin melakukan tindakan yang tidak menguntungkan sehingga menimbulkan masalah agensi. Ketiga, pengambil alihan memerlukan dana yang besar bagi perusahaan yang mengambil alih. Perusahaan mungkin akan menerbitkan obligasi untuk membiayai pengambil alihan bersangkutan. Namun, perusahaan mungkin menemui masalah ketika akan membayar kembali obligasi pada jatuh temponya.

## 5. Kepemilikan Terkonsentrasi

Shleifer dan Vishny (1997) menyatakan bahwa sebagian besar metode yang digunakan untuk menyelaraskan aliran kas dan hak kontrol bagi investor luar adalah melalui kepemilikan terkonsentrasi. Kepemilikan terkonsentrasi merupakan satu atau beberapa investor dalam suatu perusahaan yang mempunyai kepemilikan minoritas yang besar, seperti 10% atau 20%. Pemegang saham minoritas ini mempunyai kontrol yang cukup besar untuk menekan manajer dalam beberapa kasus. Dalam kasus yang ekstrim, pemegang saham besar mempunyai hak kontrol terhadap perusahaan hingga mencapai kepemilikan 51% atau lebih. Chen *et al* (2005) menemukan kepemilikan terkonsentrasi sebagai bagian dari jumlah saham sebuah perusahaan yang dipegang atau dikuasai oleh keluarga.

Di negara-negara maju seperti Amerika Serikat dan Inggris, kepemilikan terkonsentrasi jarang ditemui (Shleifer dan Vishny 1997; Wiwattanakantang 2001 *et al*). Namun, di negara maju yang lain, struktur kepemilikan terkonsentrasi adalah lebih umum dijumpai. La Porta *et al* (1999) menemukan lebih kurang 64% perusahaan besar di

27 negara kaya mempunyai pemegang saham terkonsentrasi. Kecuali Jepang, lebih dari 40% perusahaan-perusahaan publik di sembilan negara-negara Asia Timur memiliki pemegang saham terkonsentrasi yang dikuasai oleh keluarga (Claessens *et al*, 2000).

Mekanisme pengawasan melalui kepemilikan terkonsentrasi hampir sama dengan mekanisme pemegang saham besar. Kepemilikan terkonsentrasi menunjukkan bahwa beberapa pemegang saham dominan memiliki saham suatu perusahaan. Mereka bertindak sebagai pemegang kontrol terbesar dalam perusahaan bersangkutan. Shleifer dan Vishny (1997) menunjukkan bahwa apabila kontrol dilakukan oleh investor yang tidak banyak atau investor kecil maka efektivitas kontrol tersebut lebih mudah dilakukan. Kepemilikan terkonsentrasi mempunyai kemampuan kontrol lebih rendah dibanding pemegang saham besar karena mereka harus melakukan penyalarsan atau penyesuaian untuk melakukan hak kontrolnya.

## **6. Pasar Manajer**

Mekanisme pengawasan masalah agensi melalui pasar manajer mempertimbangkan prestasi manajer dalam mengelola perusahaan. Fama (1980) menunjukkan bahwa kinerja manajer akan dikontrol oleh pasar manajer baik manajer yang berasal dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Selanjutnya, masalah agensi akan berkurang dengan sendirinya karena prestasi manajer akan dilaporkan oleh pasar tenaga manajer dalam laporan yang terpisah. Pengawasan prestasi atau kinerja manajer dilakukan bagi manajer tingkat atas maupun bawah. Manajer tingkat atas akan diganti oleh manajer tingkat di bawahnya apabila prestasi mereka buruk. Oleh karena itu, manajer akan bertindak secara profesional untuk meningkatkan prestasi perusahaan. Namun demikian, mekanisme pasar manajer ini tidak dapat berjalan secara baik karena jumlah tenaga manajer yang memiliki prestasi tinggi tidak banyak sehingga sukar untuk diganti.

## 11.2 Perlindungan Hukum Bagi Pemegang Saham

### Mayoritas dan Minoritas

Alasan utama seorang investor memberikan pendanaan eksternal kepada perusahaan adalah untuk memberikan hak pengawasan. Pendanaan eksternal adalah kontrak antara perusahaan sebagai "*legal entity*" dan pemberi dana dimana pemberi dana akan menerima hak tertentu berkaitan dengan kekayaan perusahaan. Jika manajer menyalahi ketentuan dan peraturan yang ada maka pemberi dana dapat menuntut manajer ke pengadilan agar pengadilan memaksa manajer memenuhi hak-hak pemberi dana tersebut. Perangkat hukum dan penegakan hukum yang umum berlaku di suatu negara akan sangat menentukan terpenuhinya atau tidak hak-hak pemberi dana.

Salah satu hak pemegang saham yang paling penting adalah hak untuk memberikan suara atas keputusan-keputusan yang bersifat krusial seperti merger, akuisisi, divestasi dan pemilihan dewan komisaris. Akan tetapi hak suara tersebut seringkali tidak dapat dipakai oleh semua pemegang saham. Dalam pemilihan dewan komisaris atau pengambilan suara yang lain sering kali hanya pemegang saham yang hadir dalam rapat yang diakui suaranya. Ketentuan harus hadir ini menyulitkan pemegang saham minoritas untuk dapat memberikan suaranya karena biaya yang mereka keluarkan untuk rapat sering kali tidak sebanding dengan manfaat yang akan diterima. Apabila mereka hadir suaranya tidak akan terakomodasi dalam rapat karena porsi suara yang relative kecil. Beberapa pada negara maju, lembaga peradilan biasanya akan mengawasi dengan ketat tertampungnya suara pemegang saham namun tetap saja terdapat kemungkinan terjadinya penyimpangan seperti manajer melakukan intervensi dengan hanya memberikan informasi yang mendukung keputusan manajer. Berbanding terbalik pada negara yang sistem hukumnya lemah, terjadi pelanggaran hak suara pemegang saham yang dilakukam secara terang-terangan.

Sehingga perlindungan hukum merupakan faktor terpenting dalam mengurangi kemungkinannya diabaikan suara pemegang saham sehingga pemegang saham masih bersedia membeli saham walaupun tingkat perlindungan hukum berbeda pada ditiap negara.

Menurut Arifin (2007), adanya hak suara pemegang saham merupakan perwujudan dari pandangan bahwa manajer memiliki kewajiban untuk loyal kepada pemegang saham. Idealnya manajer harus loyal kepada semua pemangku kepentingan namun pengadilan pada umumnya menerima pandangan bahwa yang lebih diprioritaskan adalah kepentingan pemegang saham, alasannya adalah karena investasi yang sudah ditanamkan pemegang saham perusahaan tidak dapat ditarik kembali dan begitu mendapatkan uang dari pemegang saham, perusahaan tidak lagi memerlukan pemegang saham. Kondisi ini berbeda dengan pemangku kepentingan yang lain. Misalnya adalah karyawan akan mendapatkan upah segera setelah pekerjaannya selesai. Namun pemegang saham harus menunggu beberapa waktu untuk mendapatkan hasil dari investasinya serta uang yang diinvestasikan cukup rawan untuk disalahgunakan oleh manajer. Sehingga pemegang saham butuh adanya perangkat hukum yang mendorong manajer untuk loyal terhadapnya.

Seperti halnya pemegang saham, kreditur juga memiliki beragam perlindungan hukum yang bentuk dan ketatnya pengawasan berbeda antara satu negara dengan negara lain. Perlindungan tersebut dapat berupa hak untuk mengambil kekayaan yang dijadikan sebagai jaminan atas pinjaman, hak untuk melikuidasi perusahaan ketika hutang atau bunga tidak bayar dan hak suara pada keputusan-keputusan tertentu seperti restrukturisasi. Perlindungan hukum terhadap kreditur biasanya lebih efektif dibandingkan dengan perlindungan terhadap pemegang saham karena gagal bayar bunga atau angsuran (*default*) merupakan bukti yang jelas atas pelanggaran kontrak hutang sehingga langsung dapat dibawa ke ranah pengadilan. Namun proses kebangkrutan kadang cukup rumit sehingga kreditur

kadang menggunakan jalur informal di luar pengadilan. Salah satu mekanisme yang dapat digunakan untuk mengkonversi semua klaim atas kebangkrutan perusahaan menjadi saham. Setelah itu pemegang saham yang baru akan memutuskan tentang apa yang akan diperbuat pada perusahaan tersebut. Perlindungan hukum belum sepenuhnya dapat menjamin bahwa hak-hak pemegang saham ataupun kreditur akan dipenuhi oleh manajer. Bahasan mengenai kompensasi berlebihan dan rumitnya prosedur kebangkrutan disebutkan oleh Arifin (2007) akan menimbulkan berbagai biaya sehingga menjadi contoh bahwa perlindungan hukum saja belum memadai untuk mengurangi masalah keagenan. Akhirnya perlu ada mekanisme lain selain perangkat hukum agar masalah keagenan dapat diminimalisir.

Praktik dilapangan bahwa terdapat bentuk perlindungan hukum terkait perbuatan *self dealing* atau pengambilan kekayaan perusahaan, tingkat kompensasi yang berlebihan serta penerbitan tambahan saham untuk manajer. Perlindungan hukum tersebut dimaksudkan untuk melindungi pemegang saham agar para manajer selalu loyal kepada pemegang saham. Bentuk perlindungan hukum terhadap masalah *self dealing* ini kadang tercantum secara eksplisit dalam undang-undang namun ada yang berbentuk dorongan dari lembaga peradilan agar dalam anggaran dasar perusahaan dicantumkan adanya larangan perbuatan *self dealing*. Bentuk larangan tersebut berupa pembatasan atas tindakan manajer melalui cara manajer harus melakukan konsultasi dengan dewan komisaris ketika akan memutuskan sesuatu yang penting atau terdapat hak pada pemegang saham untuk membatalkan penjualan aset perusahaan jika dirasa harga jual yang terlalu rendah atau adanya ketentuan bahwa pemegang saham minoritas harus diberi hak yang sama dengan *insider* perusahaan dalam memberikan suara keputusan-keputusan tertentu. Setiap negara memiliki bentuk ketidakloyalan yang cukup bervariasi pada intervensi pengadilannya. Sebagai contoh pada Amerika Serikat, pengadilan akan langsung bertindak ketika manajer melakukan pencurian aset atau menerbitkan saham untuk

dirinya sendiri namun pengadilan tidak dapat melakukan tindakan ketika mengambil kompensasi yang dirasa berlebihan.

### 11.3 Manajemen Konflik dalam Konteks Syariah

Kehidupan sebuah organisasi, baik itu organisasi bisnis maupun non-bisnis akan selalu ada dinamika kehidupan anggota-anggota yang ada pada organisasi tersebut. Warna warni kehidupan ini menjadikan dinamika dalam organisasi tersebut, yang dapat berupa konflik. Keberadaan konflik sendiri dalam sebuah organisasi tidak dapat dihindarkan, konflik akan hadir tanpa kita hendaki dan kehadirannya tidak dapat dielakkan. Konflik dapat diartikan sebagai suatu perselisihan atau perbedaan paham antara seseorang pada orang lain atau seorang pada kelompok dan sebaliknya sehingga melahirkan ketidakharmonisan dalam komunikasi organisasi (Masmuh, 2010). Manajemen (mengelola) konflik menjadi tugas penting seorang pimpinan organisasi, setiap pimpinan pasti akan menghadapinya karena adanya ketidaksesuaian hubungan antar pribadi para anggota organisasi yang dipimpinnya. Rivai (2014), menyatakan secara umum konflik terdiri atas tiga komponen, yaitu:

1. *Interest* (kepentingan), yakni sesuatu yang memotivasi orang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Motivasi ini tidak hanya dari bagian keinginan pribadi seseorang, tetapi juga dari peran dan statusnya.
2. *Emotion* (emosi), yang sering diwujudkan melalui perasaan yang menyertai sebagian besar interaksi manusia seperti marah, kebencian, takut, dan penolakan.
3. *Values* (nilai), yakni komponen konflik yang paling susah dipecahkan karena nilai itu merupakan hal yang tidak bisa diraba dan dinyatakan secara nyata. Nilai berada pada kedalaman akar pemikiran dan perasaan tentang benar dan salah, baik dan buruk yang mengarahkan dan memelihara perilaku manusia

Konflik dibedakan berdasarkan dari berbagai macam perspektif. Dalam kehidupan organisasi, lebih spesifik konflik dibedakan berdasarkan pihak-pihak yang saling bertentangan, terdapat lima jenis yaitu:

1. Konflik dalam diri individu, yang terjadi jika seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, apabila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau apabila individu diharapkan untuk melakukan lebih daripada kemampuannya.
2. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadin. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan (seperti antara manajer dan bawahan).
3. Konflik antara individu dan kelompok, yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Misalnya, seorang individu mungkin dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok.
4. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, karena terjadi pertentangan kepentingan antar kelompok.
5. Konflik antar organisasi, yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, dan jasa, harga-harga lebih rendah dan penggunaan sumber daya lebih efisien (Reksohadiprodjo dan Handoko, 1992).

Perundingan, kompromi atau negosiasi akan mewarnai interaksi para anggota organisasi. Di dalamnya ada proses kedua pihak untuk saling bertukar pendapat, melakukan pengurangan keinginan pribadi, melakukan kesepakatan perdamaian, menyepakati kerja

sama sampai dengan menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi. Seorang pimpinan yang handal, mampu melakukan negosiasi dengan baik untuk bisa mempertemukan kemauan dari kedua pihak yang bertentangan, sehingga akan didapatkan hasil yang memuaskan untuk kepentingan bersama. Pimpinan dapat membuat tim kerja yang kuat, saling mendukung sehingga konflik internal organisasi dapat diminimalisir.

Islam memiliki pendapat yang tidak berbeda jauh dengan konsep manajemen pada umumnya yang menyatakan bahwa konflik di dalam suatu organisasi tidak mungkin dihindari. Konflik adalah tabiat alamiah manusia yang tidak mungkin disatukan dalam satu pendapat dan satu keinginan. Islam memahami konflik sebagai gejala yang positif dan konstruktif bahkan produktif. Manajemen konflik yang Islami mengarahkan setiap konflik menuju kesituasi yang fungsional dan mendukung pelaksanaan kegiatan organisasi. Konflik dalam kehidupan organisasi tidak bisa dihindari, setiap saat kita akan berhadapan dengan konflik. Baik konflik antar anggota dalam organisasi maupun antara pimpinan dengan anggota organisasi atau bawahan, bahkan tidak menutup kemungkinan adanya konflik dengan pihak eksternal organisasi. Konflik dalam terminologi Al Quran sepadan dengan kata “ikhtilaf” yang berarti berselisih/ berlainan. Konflik yang berarti perselisihan tertuang dalam ayat Al Quran, diantaranya dalam Surat Ali Imran ayat 105:

*“Dan janganlah kamu menyerupai orang-orang yang bercerai-berai dan berselisih sesudah datang keterangan yang jelas kepada mereka. Mereka Itulah orang-orang yang mendapat siksa yang berat” (QS Ali Imran ayat 105).*

Islam mengajarkan kita bagaimana cara mengatasi konflik, dan cara-cara ini telah dituangkan dalam ayat-ayat Qur’an yang diturunkan kepada Rasulullah SAW, yang selanjutnya kita sebagai manusia dapat mentauladani caracara beliau dalam menyelesaikan

konflik salah satu cara dalam menyelesaikan konflik yaitu dengan negosiasi atau perundingan. Tindakan menyangkut pandangan bahwa penyelesaian konflik dapat dilakukan oleh orang-orang yang berkonflik secara bersama-sama tanpa melibatkan pihak ketiga. Kelompok tidak mencari pencapaian solusi dalam istilah satu aturan, tetapi membuat aturan yang dapat mengorganisasi hubungannya dengan pihak lain. Firman Allah SWT menjelaskan metode negosiasi ini dalam Surat Asy-Syuura ayat 37-38:

*“Dan (bagi) orang-orang yang menjauhi dosa-dosa besar dan perbuatan-perbuatan keji, dan apabila mereka marah mereka memberi maaf. Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka” (QS Asy Syuura ayat 37-38).*

Oleh karena itu, langkah pertama dalam mengelola suatu konflik dalam organisasi adalah meningkatkan program-program yang sarannya adalah memperkuat keimanan anggota organisasi. Aktivitas ini dapat meliputi program seminar, ceramah, ataupun bengkel kerohanian yang dapat meningkatkan perasaan bertanggungjawab dan mengurangi perasaan mementingkan diri sendiri (Qudsi dan Abubakar, 2006). Agama Islam menegaskan bahwa manusia perlu meningkatkan keimanannya agar Allah SWT berkenan menyatukan hati manusia yang cenderung tidak bersatu dengan yang lainnya.

*“Dan Yang mempersatukan hati mereka (orang-orang yang beriman). Walaupun kamu membelanjakan semua (kekayaan) yang berada di bumi, niscaya kamu tidak dapat mempersatukan hati mereka, akan tetapi Allah telah mempersatukan mereka”. (QS Al-Anfal ayat 63).*

Negosiasi atau perundingan merupakan proses tawar-menawar antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Dalam perundingan ini diharapkan ada kesepakatan nilai antara kedua kelompok tersebut. Menurut Sopiah (2008) menawarkan dua strategi perundingan yang meliputi : (1) tawar-menawar distributif, artinya perundingan yang berusaha untuk membagi sejumlah tetap sumberdaya (situasi kalah-menang); dan (2) tawar-menawar integratif, yaitu perundingan yang mengusahakan satu penyelesaian atau lebih yang dapat menciptakan pemecahan menang. Perundingan mempertemukan dua pihak dengan kepentingan yang berbeda atau berkonflik, bersama-sama untuk mencapai sebuah persetujuan. Para pemimpin dalam organisasi menunjukkan fungsi yang sama melakukan perundingan secara kontinu, berunding dengan bawahan, atasan, pemasok (*vendors*) dan pelanggan sehari-hari. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT dalam Surat Yusuf ayat 80 yaitu:

*“Maka tatkala mereka berputus asa dari pada (putusan) Yusuf mereka menyendiri sambil berunding dengan berbisik-bisik. Berkatalah yang tertua diantara mereka: “Tidakkah kamu ketahui bahwa Sesungguhnya ayahmu telah mengambil janji dari kamu dengan nama Allah dan sebelum itu kamu telah menyia-nyikan Yusuf. sebab itu aku tidak akan meninggalkan negeri Mesir, sampai ayahku mengizinkan kepadaku (untuk kembali), atau Allah memberi keputusan kepadaku. dan Dia adalah hakim yang sebaik-baiknya” (QS Yusuf ayat 80).*

Mengatasi konflik dengan cara negosiasi atau perundingan, perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut ini yaitu (1) berkompromi dalam hal bahwa semua pihak berpengaruh meninggalkan perasaan seperti mereka telah memenangkannya dan (2) tugas sebelum berunding yaitu dengan cara memahami pihak lain, dan mengetahui semua pilihan (Zainal, 2014). Dari berbagai pendapat mengenai negosiasi, maka negosiasi dapat dikatakan sebagai tindakan yang menyangkut

pandangan bahwa penyelesaian konflik dapat dilakukan oleh orang-orang yang berkonflik secara bersama-sama tanpa melibatkan pihak ketiga, yang diakhiri dengan perdamaian, hal ini dijelaskan dalam Surat Al-Hujuraat ayat 9:

*“Dan kalau ada dua golongan dari mereka yang beriman itu berperang hendaklah kamu damaikan antara keduanya! tapi kalau yang satu melanggar Perjanjian terhadap yang lain, hendaklah yang melanggar Perjanjian itu kamu perangi sampai surut kembali pada perintah Allah. kalau Dia telah surut, damaikanlah antara keduanya menurut keadilan, dan hendaklah kamu Berlaku adil; Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang Berlaku adil*  
“(QS Al Hujuraat ayat 9).

Selain musyawarah, metode konfrontasi (perdebatan) dapat merupakan salah satu cara dalam mengelola konflik dalam organisasi. Dalam Al Qur’an, perdebatan sering merujuk pada upaya kompetisi yang dilakukan kaum muslim dengan kaum non muslim. Debat sering digunakan oleh Nabi Allah untuk menanggapi segala tuduhan terhadap agama Islam sekaligus meyakinkan pihak lain tentang kebenaran agama Islam. Perdebatan lebih menunjukkan sebagai upaya untuk meyakinkan pihak lain, dan tidak mungkin terjadi kompromi, dan yang mungkin hanya sebatas memahami saja, bukan untuk saling membenarkan satu sama lain. Di dalam Al Quran juga di jelaskan bahwa berdebat harus dilakukan dengan adil dan fair. Seperti yang terkandung pada Surat An-Nahl ayat 125:

*“Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan berdebatlah dengan mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk”* (QS An-Nahl ayat 125).

Pimpinan organisasi yang mengelola konflik pada kedua pihak yang bertentangan dengan melakukan negosiasi haruslah memiliki sifat sabar. Penyelesaian konflik dilakukan dengan cara musyawarah mufakat, melakukan kompromi atau perundingan yang hasilnya dapat memuaskan kedua pihak (Wijayanti dkk, 2015). Ketika seorang pimpinan berhasil melakukan negosiasi, dia akan mendapatkan pahala yang besar dari Allah SWT, hal ini tertuang dalam Surat Ali Imran ayat 159:

*“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma’afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan ber-musyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya” (QS Ali Imran ayat 159).*

Dari uraian yang telah disampaikan di atas, dapat memberikan pemahaman kepada kita, bahwa negosiasi merupakan salah satu cara efektif dalam menyelesaikan konflik di dalam organisasi. Dalam pandangan Islam yang tertuang dalam ayat-ayat Al Quran memberikan kita pedoman untuk bisa menyelesaikan konflik dengan melakukan kompromi atau perundingan atau melakukan negosiasi. Dengan negosiasi pertentangan kedua pihak dapat diselesaikan dengan baik, dan kedua pihak tidak ada yang dirugikan dengan kesepakatan dari keduanya. Bahkan dari hasil negosiasi tersebut dapat dirumuskan strategi manajemen konflik yang lebih baik, sebagai panduan bila nantinya terjadi konflik yang berakar pada masalah yang sama. Dalam Islam, konflik tidak harus difahami sebagai gejala yang destruktif, dan kontra-produktif, namun bisa menjadi gejala yang konstruktif bahkan produktif. Keberadaan konflik sebagai unsur pembawaan sangat penting dalam kehidupan manusia. Kehidupan tidak dapat berjalan dengan baik tanpa ada konflik. Manusia memiliki tuntutan

serta keinginan yang beraneka ragam dan manusia akan selalu berusaha untuk memenuhi keinginan tersebut. Namun untuk bisa mendapatkannya, mereka akan berkompetisi untuk mendapatkan keinginan tersebut. Konflik akan mengajarkan manusia untuk dapat berfikir lebih maju untuk mendapatkan keinginannya tersebut sehingga akan bermanfaat bagi kehidupannya (Narjono, 2014). Oleh karena itu, Allah membekali nilai-nilai moral pada setiap makhluk dalam kepentingan-kepentingannya sendiri. Selagi konflik masih dibutuhkan oleh manusia, maka mereka pun dibekali oleh Allah dengan kemampuan untuk berkonflik, baik dalam fisik, roh maupun akalnya, dan sekaligus kemampuan untuk mencari solusinya.

## BAB XII

### Tantangan Implementasi Tata Kelola Perusahaan Perspektif Islam

Rendahnya kesadaran implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), disebabkan karena pelaku bisnis seringkali menjadikan keuntungan materi sebagai suatu tujuan utama dalam melakukan aktivitas bisnis. Untuk tercapainya tujuan tersebut, segala cara mulai dari yang baik bahkan cara yang haram dilakukan akhirnya digunakan oleh pelaku bisnis. Hal semacam itu lebih dikenal dengan istilah ‘bisnis amoral’ Artinya, tidak ada lagi aturan, norma, nilai dasar maupun etika karena yang ada hanyalah menjadikan bisnis sebagai sarana kompetisi untuk saling menjatuhkan, mengalahkan, dan membunuh pesaing bisnisnya. Dalam pengelolaan bisnis, hal yang tidak kalah penting yaitu pengelolaan bisnis yang berdasarkan pada etika sehingga akan terdapat jaminan bahwa aktivitas bisnis akan berjalan dengan baik, aman, nyaman, serta sesuai dengan norma dan aturan yang berlaku. Dengan dernikian, keuntungan yang menjadi tujuan bisnis juga akan mudah dicapai, baik keuntungan finansial maupun keuntungan yang sifatnya spiritual, yaitu nilai-nilai yang lahir akibat adanya bisnis yang beretika. Islam menempatkan aktivitas perdagangan (bisnis) dalam posisi yang strategis di tengah kegiatan manusia mencari rezeki dalam kehidupan sehari-hari. Islam memberikan tuntunan untuk senantiasa menjalankan bisnis berdasarkan etika yang terkonsip pada satu tatanan etika bisnis Islami. Kunci etis dan moral bisnis sesungguhnya terletak pada pelakunya (pebisnis). Oleh sebab itu, salah satu misi diutusnya

Rasulullah ke dunia adalah untuk memperbaiki akhlak manusia yang telah rusak. Sebagaimana yang telah dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW, setiap pebisnis, terutama pebisnis muslim harus meneladani bisnis Rasulullah yang senantiasa memegang teguh etika dan moral bisnis Islami yang mencakup “*hunuh kbuluq*”. Ajaran Islam diajarkan adanya keseimbangan rujukan dalam menjalankan roda bisnis, yaitu tujuan untuk dunia (materi) dan tujuan untuk akhirat (ibadah). Kedua tujuan inilah yang membedakan bisnis Islami dengan bisnis konvensional pada umumnya.

Istilah *Islamic Corporate Governance* merupakan turunan konsep dari *Good Corporate Governance* dan mempunyai tujuan yang sama dengan *Good Corporate Governance* konvensional. Tetapi yang membedakan adalah bahwa *Islamic Corporate Governance* dilandasi dengan hukum-hukum Islam *Good Corporate Governance* tidak hanya berkaitan dengan struktur, tetapi juga dengan mekanisme *Good Corporate Governance*. Mekanisme yang membedakan antara perusahaan konvensional dan syariah adalah pada mekanisme pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan dalam perusahaan syariah didasarkan pada hukum Islam yaitu Al Qur'an dan Sunah Rasulullah SAW, sedangkan perusahaan dengan *Good Corporate Governance* konvensional lebih menekankan kesesuaian dengan undang-undang dan peraturan pemerintah. Prinsip-prinsip dalam *Good Corporate Governance* konvensional sebenarnya telah tercakup dalam prinsip-prinsip *Islamic Corporate Governance*. Seperti yang kita ketahui bahwa dalam *Good Corporate Governance* konvensional memiliki beberapa prinsip antara lain transparansi, responsibilitas, akuntabilitas, independensi dan kesetaraan. Transparansi merujuk pada shiddiq; akuntabilitas merujuk pada shiddiq dan amanah; responsibilitas merujuk pada amanah, tabligh, dan fathanah, sedangkan kesetaraan merujuk pada shiddiq dan amanah. Hal yang perlu digaris bawahi adalah meskipun prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* konvensional tercakup dalam prinsip-prinsip *Islamic Corporate Governance* bukan berarti keduanya adalah hal yang sama.

Karena dasar hukum yang digunakan berbeda maka pelaksanaan dan aplikasinya pun akan berbeda. Berdasarkan perbandingan prinsip-prinsip tersebut, prinsip-prinsip yang digunakan dalam *Islamic Corporate Governance* lebih lengkap apabila dibandingkan dengan *Good Corporate Governance* konvensional.

## 12.1 Tantangan Konseptual Implementasi *Islamic Corporate Governance*

Islam sebagai agama yang universal memiliki nilai-nilai yang berbeda dengan nilai-nilai dari konsep *Corporate Governance* secara tradisional, sehingga implementasi prinsip-prinsip *Corporate Governance* juga harus disesuaikan dengan prinsip-prinsip yang diyakini pada ajaran Islam. Hal ini selaras dengan OECD (2004) yang menyatakan bahwa penerapan *Good Corporate Governance* di suatu Negara atau perusahaan mempunyai ciri khas tersendiri artinya tidak ada satu model tersendiri yang khusus harus ada diterapkan, sehingga sifatnya selalu berubah karena adanya lingkungan dan budaya yang mempengaruhi dalam penerapannya.

Dengan demikian model *Good Corporate Governance* dalam Islam mempunyai karakteristik yang berbeda dengan model Anglo Saxon maupun model Continental European, karena dalam Islam semua aspek kehidupan harus bersumber pada hukum yang disebut dengan syariah. Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang berlaku universal sudah dikenal dalam Islam sejak jaman kelahiran Islam dan turunnya wahyu Al Quran. Secara umum prinsip dan konsep secara universal yang meliputi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi dan kesetaraan juga banyak ditemui dalam landasan hukum Syar'i. Namun demikian karena terdapat perbedaan mendasar dalam tujuan perusahaan dengan dasar syariah dengan tujuan perusahaan konvensional, maka akan terdapat perbedaan maupun mekanisme dalam *Good Corporate Governance* (Chapra, 2002). Adapun tujuan syariah bagi manusia adalah untuk meningkatkan kesejahteraan seluruh manusia yang terbagi atas lima

faktor, yaitu agama mereka; menjaga nyawa (kehidupan) mereka, menjaga akal (pikiran) mereka; menjaga keturunan (generasi) mereka; dan menjaga harta benda mereka. Dalam syariah, kekayaan harus menjadi tujuan akhir dari kelima tujuan syariah, karena jika kekayaan ditempatkan menjadi tujuan utama, maka akan meningkatkan ketidakadilan dan meningkatkan kesenjangan, ketidakseimbangan dan akhirnya berdampak terhadap kesejahteraan.

Berbeda dengan sistem ekonomi konvensional yang menempatkan tujuan utamanya adalah untuk mencapai perolehan materi yang semaksimal mungkin atau dipahami sebagai utilitarianisme (kesenangan materi) (Chryssides dan Kaler, 1993) Islam juga dengan intens mengajarkan diterapkannya keadilan, *tazawun* (keseimbangan), *mas'uliyah* (akuntabilitas), *akhlaq* (moralitas), *shiddiq* (kejujuran), *amanah* (pemenuhan kepercayaan), *fathanah* (kecerdasan), *tabligh* (transparansi, keterbukaan), hurriyah (independensi dan kebebasan yang bertanggungjawab, pemberdayaan), *ihsan* (profesional), *wasathan* (kewajaran), *ghirah* (militansi syariah), *idarah* (tata kelola), *khilafah* (kepemimpinan), *aqidah* (keimanan), *ijabiyah* (berfikir positif), *raqabah* (pengawasan), *qira'ah* dan *islah* (organisasi yang terus belajar dan selalu melakukan perbaikan).

Konteks *Good Corporate Governance* dilihat pada sudut pandang Islam tentu tidak terlepas dari perbedaan antara *Enterprise Theory* dan *Sharia Enterprise Theory* (SET) yang berarti adalah Tuhan sebagai pusat. *Sharia Enterprise Theory* menyeimbangkan antara nilai egoistik (maskulin) dengan nilai altruistik (feminin), nilai materi (maskulin) dengan nilai spiritual (feminin), dan seterusnya. Dalam syari'ah Islam, bentuk keseimbangan tersebut secara konkrit diwujudkan dalam salah satu bentuk ibadah, yaitu zakat. Zakat secara implisit mengandung nilai egoistic altruistik, material-spiritual, dan individu jama'ah. Konsekuensi dari nilai keseimbangan ini menyebabkan *Sharia Enterprise Theory* tidak hanya peduli pada kepentingan individu (dalam hal ini pemegang saham saja), tetapi juga pihak-

pihak lainnya. Oleh karena itu, *Sharia Enterprise Theory* memiliki kepedulian yang besar. Perspektif *Sharia Enterprise Theory* bahwa *stakeholders* meliputi Tuhan, manusia, dan alam. Tuhan merupakan pihak paling tinggi dan menjadi satu-satunya tujuan hidup manusia. Dengan menempatkan Tuhan sebagai *stakeholder* tertinggi, maka penghubung agar syari'ah tetap bertujuan pada membangkitkan kesadaran KeTuhanan para penggunanya agar tetap terjamin. Konsekuensi menetapkan Tuhan sebagai *stakeholder* tertinggi adalah digunakannya sunnatullah sebagai dasar bagi konstruksi tata kelola perusahaan. Intinya adalah bahwa dengan sunnatullah ini, *Good Corporate Governance* atau tata kelola perusahaan yang baik hanya dibangun berdasarkan pada tata aturan atau hukum-hukum Tuhan. *Stakeholder* kedua dari *Sharia Enterprise Theory* adalah manusia. Hal ini dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu *direct stakeholders* dan *indirect stakeholders*. *Direct stakeholders* adalah pihak-pihak yang secara langsung memberikan kontribusi pada perusahaan, baik dalam bentuk kontribusi keuangan (*financial contribution*) maupun *non-keuangan* (*non-financial contribution*). Karena mereka telah memberikan kontribusi kepada perusahaan, maka mereka mempunyai hak untuk mendapatkan kesejahteraan dari perusahaan.

Sementara, yang dimaksud dengan *indirect stakeholders* adalah pihak-pihak yang sama sekali tidak memberikan kontribusi kepada perusahaan (baik secara keuangan maupun non-keuangan), tetapi secara syari'ah mereka adalah pihak yang memiliki hak untuk mendapatkan kesejahteraan dari perusahaan. Golongan *stakeholder* terakhir dari *Sharia Enterprise Theory* adalah alam. Alam adalah pihak yang memberikan kontribusi bagi mati-hidupnya perusahaan sebagaimana pihak Tuhan dan manusia. Perusahaan dapat eksis secara fisik karena didirikan di atas bumi, menggunakan energi yang tersebar di alam, memproduksi dengan menggunakan bahan baku dari alam, memberikan jasa kepada pihak lain dengan menggunakan energi yang tersedia di alam, dan lain-lainnya. Namun demikian, alam tidak menghendaki pemerataan kesejahteraan dari perusahaan

dalam bentuk uang sebagaimana yang diinginkan manusia. Wujud distribusi kesejahteraan berupa kepedulian perusahaan terhadap kelestarian alam, pencegahan pencemaran, dan lain-lainnya. Sedangkan dalam Islam konsep kepemilikan tersirat dalam Al-Quran bahwa kepemilikan adalah mutlak milik Allah SWT. Sedangkan apa saja yang dimiliki manusia di muka dunia ini hanyalah titipan atau bentuk kepercayaanNya atau amanah dari Allah untuk dikelola demi kesejahteraan rahmatan lil'alamin. Manusia adalah *khalifatullah fil ard*. Dengan tugas kekhalifahan ini mengharuskan manusia untuk menjalankan tugas sesuai dengan petunjuk Allah yang memberinya tugas dan wewenang. Kebijakan yang tidak sesuai dengan kehendakNya adalah pelanggaran terhadap makna dan tugas kekhalifahan. Konsep amanah merupakan konsep yang mempunyai makna bagaimana manusia harus bertanggungjawab atas tugas kekhalifhan atas sumberdaya yang dipercayakan kepadanya. Disini Islam mempersepsikan kepemilikan sebagai amanah. Sebagian dari kepemilikan yang diamanahkan terdapat hak orang lain dan manusia diwajibkan untuk membagi kepemilikan dengan orang lain dalam bentuk Zakat sesuai dengan aturan syariah (Al Baqarah :267; Al Hadiid; 7; An Nuur:33).

Konsep berikutnya yang dapat diambil dari konsep *Corporate Governance* perspektif Islam adalah konsep Rahmatan Lil'alamiin. Konsep ini menjadi dasar dalam penetapan tujuan perusahaan. Secara filosofis tujuan perusahaan adalah sebagaimana yang tertuang dalam Al Quran Surat Al Ambiyaa : 107 yaitu yang menjadi Rahmatan Lil'alamiin yang pada hakekatnya adalah menciptakan dan mendistribusikan kesejahteraan bagi seluruh alam semesta. Dengan konsep ini maka kesejahteraan yang dihasilkan dibagikan kepada yang berhak yang disebut stakeholder tetapi dengan pengertian yang lebih luas. Hal ini berarti kesejahteraan harus didistribusikan kepada pihak-pihak yang tidak hanya berpengaruh atau dipengaruhi oleh keberadaan perusahaan saja tetapi juga pihak-pihak yang tidak memiliki kaitan langsung dengan perusahaan.

Perbedaan yang ada anatar konsep islam dan konevnsional mengenai *Good Corporate Governance* dapat ditarik kesimpulan bahwa sebenarnya *Good Corporate Governance* syariah sebenarnya dapat diterapkan di perusahaan-perusahaan di Indonesia menggantikan *Good Corporate Governance* kovensional yang telah ada dengan syarat bahwa ketiga perbedaan dalam tujuan, tanggung Jawab, dan kepemilikan ini dapat ditiadakan, dalam arti bahwa semua ajaran-ajaran dan aturan-aturan dalam syari'ah harus dapat dipatuhi dengan baik dan benar (*Syariah Compliance*). Tentunya ini merupakan jalan yang tidak mudah untuk dijalani dan dicapai karena dalam proses penerapannya membutuhkan adanya penyesuaian-penyesuaian dan terobosan-terobosan baru. Solusi dari penyelesaian masalah ini sesuai dengan hasil penelitian dari Yaya (2014) yang telah melakukan analisis terhadap *Anglo Saxon Corporate Governance* berdasarkan perpektif Islami. Dalam analisis tersebut Yaya (2014) mengungkapkan bahwa sebagian nilai-nilai yang dikandung *Anglo Saxon* model *Corporate Governance* berbeda dengan nilai-nilai yang terkandung dalam ajaran Islam. Sehingga dalam penelitiannya terdapat kesimpulan yang menyebutkan bahwa karena terdapat perbedaan nilai-nilai yang dikandung dalam ajaran Islam ini memungkinkan institusi yang berbasis syariah memiliki aturan-aturan dan *Corporate Governance* tersendiri.

## **12.2 Tantangan Praktikal Implementasi *Islamic Corporate Governance***

Terlepas dari perkembangan yang terjadi hingga decade pertama abad ke-21, terdapat beberapa agenda penting mengenai konsep dan implementasi *Good Corporate Governance* yang memerlukan perhatian dan pemikiran bersama. Berbagai disiplin ilmu telah berkontribusi dalam berbagai studi terkait *Corporate Governance* sehingga semakin memperkokoh posisi *Corporate Governance* sebagai bidang keilmuan yang bersifat multidisiplin. Kondisi demikian juga konsisten dari sudut pandang *Corporate Governance* yang berada pada tataran

strategis dalam struktur organisasi sebuah perusahaan. Sebagai sudut konsep strategis dan berada pada tataran strategis perusahaan maka implementasi *Corporate Governance* yang sehat akan mempengaruhi pertumbuhan bisnis, daya saing serta keberlanjutan perusahaan di masa yang akan datang.

Menurut Tricker (2009) mengidentifikasi dua kelompok besar teori yang mendominasi perkembangan *Good Corporate Governance*. Teori Keagenan dan Teori *Stewardship*. Kedua teori ini memiliki kesamaan berdasarkan asumsi rasionalitas manusia yang terbatas namun memiliki perbedaan secara substansial. Teori Keagenan berdasarkan pada perspektif ekonomi sedangkan Teori *Stewardship* berdasarkan pada perspektif legal atau hukum. Di samping berbagai keunggulan masing-masing, kedua perspektif dimaksud juga memiliki keterbatasan karena memandang suatu fenomena yang sama dari sudut pandang yang berbeda. Hal demikian selayaknya dipahami secara utuh dan menyeluruh oleh berbagai pihak. Pada tahun 1990 menurut Lukviarman (2016) bahwa perhatian akademisi terkait isu *Good Corporate Governance* semakin besar namun berbagai penelitian yang dilakukan hingga akhir abad ke 20 belum mampu memberikan penjelasan menyeluruh dan meyakinkan mengenai operasionalisasi konsep mengenai *Good Corporate Governance*. Kelemahan ini mempengaruhi efektivitas implementasi *Good Corporate Governance* sehingga tidak mampu memberikan kontribusi besar dalam praktik, misalnya sering dipertanyakan mengenai apakah sebuah perusahaan yang sudah menerapkan *Good Corporate Governance* namun tetap tidak mampu menghasilkan kinerja yang baik dan gagal dalam menjaga keberlangsungan usahanya. Hal tersebut diduga karena respon terhadap isu *Good Corporate Governance* cenderung bersifat reaktif yang tergambar dari upaya pengembangan profesional dengan kecenderungan menyelesaikan masalah terkait praktik *Good Corporate Governance* secara sporadis dan tidak terencana.

Tricker (2009) menambahkan bahwa pola demikian menimbulkan reaksi yang muncul sebagai respon terhadap masalah

korupsi dan kegagalan perusahaan yang tidak didasarkan pada rekomendasi kebijakan berdasarkan hasil penelitian maupun konsep teori yang lebih baik. Berbagai aktivitas seperti pembentukan the *Sarbanes Oakley Act* di Amerika, pendirian institusi governance (seperti KNKG di Indonesia) ataupun penyusunan pedoman *Good Corporate Governance* di berbagai negara berkembang lebih didasarkan pada pengalaman secara praktikal dan *conventional wisdom* dari perusahaan atau konsultan bukan berdasarkan kesimpulan yang dilakukan dari hasil riset akademik yang dapat dipertanggungjawabkan. Perspektif teori menunjukkan bahwa masalah tersebut juga disebabkan karena tidak jelasnya pemahaman mengenai pengertian berbagai istilah atau terkait teknis *Good Corporate Governance* oleh pihak yang berkepentingan secara lintas negara.

Semakin pentingnya secara konseptual dan implementasi mengenai *Good Corporate Governance* sudah dirasakan dan diakui oleh praktisi bisnis, investor atau regulator. Akibatnya selama dua dekade terakhir perkembangan *Good Corporate Governance* berjalan pesat sehingga diharapkan memiliki dampak terhadap pasar keuangan secara global. Manfaat *Good Corporate Governance* untuk kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang dimaknai sepenuhnya oleh pimpinan perusahaan sehingga Direksi dan Dewan Komisaris berhadapan dengan berbagai tantangan di masa depan. Kondisi demikian mendorong perlunya penguatan berbagai konsep teori yang mendasari *Good Corporate Governance* sehingga implementasi kerangka konseptual *Good Corporate Governance* mampu merefleksikan realitas dan perkembangan bisnis serta perubahan bisnis. Hal ini menjadi penting karena praktik *Good Corporate Governance* di setiap negara dapat berbeda berdasarkan sudut pandang bahwa konsep *Good Corporate Governance* merupakan produk interaksi antara *legal system* dan *legal culture* pada setiap negara.

Dalam perspektif Islam, pemahaman *corporate governance* mempunyai konsep yang jauh lebih lengkap dan lebih komprehensif

serta akhlaqul karimah dan ketaqwaan pada Allah SWT yang menjadi tembok kokoh untuk tidak terperosok pada praktek ilegal dan tidak jujur dalam menerima amanah. Tata kelola perusahaan yang baik, yang dalam terminologi modern disebut sebagai *Good Corporate Governance* berkaitan dengan hadits Rasulullah SAW yang diriwayatkan oleh Aisyah r.a yang artinya “*Sesungguhnya Allah menyukai apabila seseorang melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan dengan baik*”.

Muqorobin (2012) menyatakan bahwa *Good Corporate Governance* dalam Islam harus mengacu pada prinsip-prinsip berikut ini:

### **1. Tauhid**

Tauhid merupakan prinsip dasar tertinggi dari semua kegiatan hidup umat Islam, dan menjadi pegangan setiap Muslim tanpa membedakan madzhab ataupun aliran yang dianutnya. Tauhid adalah prinsip tentang ke-Esa-an Tuhan yang mengajarkan kepada manusia bahwa Tuhan adalah Satu atau Maha Tunggal. Tidak ada sekutu bagi-Nya dan tidak memerlukan bantuan dari manapun atau siapapun. Dia tidak berputera dan tidak pula diputerakan. Tidak ada sesuatupun yang menyamai-Nya. Iman atau keyakinan terhadap prinsip Tauhid merupakan bagian utama dari sistem keyakinan Muslim yang tertuang dalam Rukun Iman sebagai komponen penting dalam ajaran tentang keyakinan yang disebut ‘aqidah. Dalam sistem ‘aqidah, iman kepada Allah menjadi pilar pertama dan paling penting dalam rukun iman, yang kemudian diikuti oleh keimanan kepada para malaikat, kitab-kitab, nabi dan rasul, hari akhir, dan iman kepada taqdir (qadha dan qadar). Prinsip Tauhid mengajarkan kepada manusia untuk senantiasa mengingat bahwa dirinya hanyalah makhluk Allah yang harus taat kepada-Nya dan melaksanakan segala perintah serta meninggalkan larangan-Nya. Apabila seseorang ingin melakukan bisnis, terlebih dahulu ia harus mengetahui dengan baik hukum agama yang mengatur perdagangan agar ia tidak

melakukan aktivitas yang haram dan merugikan masyarakat. Dalam bermuamalah yang harus diperhatikan adalah bagaimana seharusnya menciptakan suasana dan kondisi bermuamalah yang tertuntun oleh nilai-nilai ketuhanan. (Mardani, 2012).

## 2. Taqwa dan ridha

Prinsip atau azas taqwa dan ridha menjadi prinsip utama tegaknya sebuah institusi Islam dalam bentuk apapun azas taqwa kepada Allah dan ridha-Nya. Tata kelola bisnis dalam Islam juga harus ditegakkan di atas fondasi taqwa kepada Allah dan ridha-Nya dalam QS At-Taubah ayat 109.

*“Maka apakah orang-orang yang mendirikan mesjidnya di atas dasar takwa kepada Allah dan keridhaan (Nya) itu yang baik, ataukah orang-orang yang mendirikan bangunannya di tepi jurang yang runtuh, lalu bangunannya itu jatuh bersama-sama dengan dia ke dalam neraka Jahannam? Dan Allah tidak memberikan petunjuk kepada orang-orang yang zalim”. (QS At-Taubah ayat 109)*

Dalam melakukan suatu bisnis hendaklah atas dasar suka sama suka atau sukarela. Tidaklah dibenarkan bahwa suatu perbuatan muamalah, misalnya perdagangan, dilakukan dengan pemaksaan ataupun penipuan. Jika hal ini terjadi, dapat membatalkan perbuatan tersebut. Prinsip ridha ini menunjukkan keikhlasan dan iktikad baik dari para pihak.

## 3. Ekuilibrium (keseimbangan dan keadilan)

*Tawazun* atau *mizan* (keseimbangan) dan *al-‘adalah* (keadilan) adalah dua buah konsep tentang ekuilibrium dalam Islam. *Tawazun* lebih banyak digunakan dalam menjelaskan fenomena fisik, sekalipun memiliki implikasi sosial, yang kemudian sering menjadi wilayah *al-‘adalah* atau keadilan sebagai manifestasi Tauhid khususnya dalam konteks sosial kemasyarakatan, termasuk keadilan ekonomi dan bisnis. Allah SWT berfirman dalam QS Ar-Rahman ayat 7-9

*“Dan Allah telah meninggikan langit dan Dia meletakkan neraca (keadilan). Supaya kamu jangan melampaui batas tentang neraca itu. Dan tegakkanlah timbangan itu dengan adil dan janganlah kamu mengurangi neraca itu.”* (QS Ar-Rahman ayat 7-9)

Penciptaan alam semesta merupakan sebuah karya kesempurnaan ciptaan Ilahi yang tiada taranya, dalam sebuah bingkai keseimbangan dan keharmonisan. Keseimbangan dan keharmonisan alam dan sosial ini dapat diturunkan dari azas atau prinsip *al-‘adl*, *al-gisth* dan *al-mizan* QS Al-Maidah ayat 8:

*“Wabai orang-orang yang beriman! Jadilah kamu sebagai penegak keadilan karena Allah, (ketika) menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah kebencianmu terhadap suatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah. Karena (adil) itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sungguh Allah Maha Teliti apa yang kamu kerjakan.”* (QS Al-Maidah ayat 8)

Untuk menjaga keseimbangan dan keharmonisan ini, baik dalam bentuk fisik maupun sosial, diperlukan “institusi” perwakilan Tuhan di muka bumi. Untuk itu ditetapkanlah manusia menjadi khalifah. Penunjukan manusia sebagai khalifah merupakan sebuah kehormatan bagi manusia sesuai pada QS Al-Baqarah ayat 30 berikut ini.

*“Dan (ingatlah) ketika Tuhan-mu berfirman kepada para malaikat”, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sungguh, Aku Mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”* (QS Al-Baqarah ayat 30)

Keseimbangan alam semesta baik lingkungan fisik maupun keseimbangan sosial harus dijaga sedemikian rupa sehingga dapat

memperbaiki dan mengembalikan kerusakan yang sering kali dilakukan oleh manusia kembali pada posisi ekuilibrium sebagaimana tercantum pada QS Ar-Rum ayat 41 berikut ini.

*“Telah nampak kerusakan di darat dan di laut disebabkan karena perbuatan tangan manusia, supaya Allah merasakan kepada mereka sebahagian dari (akibat) perbuatan mereka, agar mereka kembali (ke jalan yang benar). (QS Ar-Rum ayat 41)*

Dalam konteks keadilan, para pihak yang melakukan perikatan dituntut untuk berlaku benar dalam pengungkapan kehendak dan keadaan, memenuhi perjanjian yang telah mereka buat, dan memenuhi segala kewajibannya. (Mardani, 2012).

#### **4. Kemashlahatan**

Penegakan otoritas kepemimpinan dan keagamaan dalam rangka menjaga keharmonisan fisik maupun sosial, dimaksudkan pula untuk memenuhi tujuan diterapkannya Islam (*maqashidusy-islam*) yaitu mencapai kemaslahatan ummat manusia secara keseluruhan, sebagai perwujudan dari kehendak Islam menjadi rahmat bagi semesta alam.

“Dan tiadalah Kami mengutus kamu, melainkan untuk (menjadi) rahmat bagi semesta alam.”

Tujuan diterapkannya ajaran Islam dalam dunia bisnis, secara umum telah dikemukakan di depan, yakni untuk mencapai *maslahah* dalam kehidupan dunia dan akhirat. Secara khusus, para ulama diantaranya yang relatif paling banyak membahas adalah Imam Ghazali, Imam Syatibi dan Imam Izzuddin Abdus-Salam telah mengkategorikan tujuan ini menjadi tiga kategori, yaitu kebutuhan primer atau dasar (*dharuriyat*), kebutuhan sekunder (*hajiyyat*) untuk membuat kehidupan lebih sempurna, dan kebutuhan tersier agar kehidupan menjadi indah (*tahsiniyyat*). Adapun kebutuhan dasar masih dapat dirinci menjadi lima kebutuhan dasar (*adh-dharuriyyat al-khamsah* atau *adh-dharuriyyat al-asas*) mencakup :

- a) Pemeliharaan agama (*hifdzud-din*), yang terkait pula dengan pemeliharaan sarana dan prasarana ibadah dan ketentuan lainnya dalam ajaran Islam.
- b) Pemeliharaan jiwa (*hifhzun-nafs*) yang berimplikasi pada aspek kesehatan.
- c) Pemeliharaan akal (*hifhzul-'aql*), melalui pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan.
- d) Pemeliharaan keturunan (*hifhzun-nasl*), melalui pemeliharaan kesehatan' dan.
- e) Pemeliharaan harta benda (*hifhzul-maal*) termasuk dalam hal pengembangan ekonomi dan bisnis.

### 12.3 Urgensi Implementasi Tata Kelola Perusahaan Perspektif Islam

Perbedaan antara *Islamic Corporate Governance* dan *Conventional Corporate Governance* adalah bahwa dalam *Islamic Corporate Governance* semua kegiatan bisnis harus mengacu pada syaria'ah Islam. Khususnya pada lembaga keuangan, larangan terhadap praktek riba, maysir, dan gharar menjadi isu utama dalam *corporate governance*. Perbedaan mendasar ini tentu akan membawa dampak didalam implementasinya. Selain Al Qur'an dan Hadits, Ijtihad juga memiliki peranan penting yang digunakan untuk menjelaskan peraturan-peraturan yang secara implisit diutarakan di dalam Al-Qur'an maupun AS-Sunnah.

Pendekatan tata kelola perusahaan Islam didasarkan pada model epistemologi tauhid yang peran fungsional perusahaannya bekerja melalui aturan syari'ah. Prinsip tauhid menurunkan konsep penting Khifalah dan keadilan atau keseimbangan sosial (*al-adl wal ihsan*). Prinsip keseimbangan sosial (*al-adl wal ihsan*) dalam konteks ekonomi memberikan konfigurasi terbaik pada kegiatan produksi, konsumsi, dan distribusi. Dalam konteks ini, kebutuhan semua anggota masyarakat merupakan prioritas pertama di atas individu. Para *stakeholder* sebagai khalifah Allah mempunyai tugas

untuk menegakkan prinsip keadilan distributif melalui proses permusyawaratan.

Chapra (1992) menyebutkan bahwa praktik musyawarah adalah suatu kewajiban. Musyawarah memberikan seluas mungkin partisipasi *stakeholder* dalam urusan negara ataupun perusahaan baik secara langsung ataupun melakukan perwakilan. Menurut Muhammad (2014) terdapat dua lembaga utama yang terlibat dalam proses tata kelola perusahaan yaitu dewan syariah dan unsur dari kelompok-kelompok anggota musyawarah (semua *stakeholder*). Dalam menentukan cakupan syariah, lembaga dan syariah masuk kedalam struktur dan memainkan peran penting untuk memastikan bahwa semua kegiatan perusahaan sejalan dengan prinsip-prinsip syariah. Pemegang saham juga memiliki peranan dalam berpartisipasi aktif dan merupakan *stakeholder* yang sadar dalam proses pengambilan keputusan dan kerangka kebijakan dengan mempertimbangkan kepentingan semua *stakeholder*, bukan hanya sekedar memaksimalkan keuntungan bagi mereka sendiri. *Stakeholder* yang lain termasuk masyarakat juga seharusnya memainkan peran mereka untuk saling bekerja sama melindungi kepentingan secara keseluruhan dan untuk menstimulasi fungsi kesejahteraan sosial. Semua proses ini berpusat pada pemenuhan terhadap tujuan utama tata kelola perusahaan Islam yang melengkapi tujuan sosial melalui prinsip keadilan. Pengelolaan perusahaan yang baik atau *Good Corporate Governance* (GCG) memiliki pengertian yang semakin lama semakin kompleks. Tata kelola yang benar dan baik telah dibuktikan mampu meningkatkan efisiensi dan performa perusahaan yang menerapkannya (Tapanjeh, 2009). Definisi pengelolaan perusahaan yang baik menurut (Tapanjeh, 2009) tergantung dari lingkup dan tujuan usaha, tatanan organisasi, unsur penyusun organisasi, serta performa akhir yang diharapkan. Menurut Tapanjeh (2009), prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam perspektif Islam diwujudkan melalui kerangka syariah dalam pelaksanaan bisnis, keadilan, dan kesetaraan demi kemaslahatan serta berorientasi pada Allah SWT sebagai

pemilik dan otoritas tunggal di dunia. Prinsip-prinsip *good corporate governance* dalam Islam lebih cenderung ke *stakeholder oriented* daripada *shareholder oriented*. Jika selama ini pelaksanaan *Good Corporate Governance* selalu mengacu pada prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang bersumber dari nilai-nilai kapitalisme, maka perlu adanya rekonstruksi *Corporate Governance* tersebut agar sesuai diterapkan pada institusi syariah.

Tata kelola perusahaan dalam Islam dan Barat berperan sangat penting dalam rangka memenuhi tujuan tertentu dan tujuan perusahaan. Sebenarnya Islam sudah lebih awal menambahkan nilai-nilainya dengan menegaskan unsur *maqashid* syariah yang tidak ditemukan dalam konsep Barat. Fungsi-fungsi tujuan menempatkan *maqashid* syariah sebagai tujuan akhir dari tata kelola Islam. Secara umum diketahui bahwa tujuan utama perusahaan adalah untuk memaksimalkan nilai kesejahteraan pemegang saham. Hal ini menandakan bahwa perusahaan dalam praktek masih menggunakan adopsi tata kelola model Anglo-Saxon. Konteks tata kelola perusahaan Islam terdapat beberapa studi yang telah dilakukan dan ditemukan model tata kelola perusahaan alternatif. Perusahaan Islam dapat mengadopsi model yang sama sekali berbeda atau membuat versi modifikasi dari model *stakeholder-orientate* sebagai alternatif kerangka tata kelola perusahaan.

Menurut Choudury dan Hoque (2004) menyebutkan model tata kelola berdasarkan prinsip konsultasi yang menegaskan bahwa semua *stakeholder* memiliki tujuan yang sama yaitu Tauhid. Sedangkan menurut Iqbal dan Mirakhor (2004) bahwa model tata kelola yang mengadopsi sistem nilai; *stakeholder* dengan beberapa modifikasi. Dalam konteks Islam, kepentingan *stakeholder* bukan hanya sekedar return atau memaksimalkan keuntungan namun mengedepankan kepentingan yang meliputi unsur etika, syariah, dan prinsip tauhid. Perbedaan mendasar dengan konsep barat mengenai sifat struktur kepemilikan dalam tata kelola perusahaan Islam para pemegang

saham (*shareholder*) dan pemilik modal investasi sebagai pemilik yang sah, bukan hanya pemegang saham sendiri. Karakteristik tata kelola perusahaan secara Islam adalah menggabungkan unsur tauhid, musyawarah, proses interaktif, intergrasi dan evolusi, aturan syari'ah atau hukum Islam, memelihara tujuan pribadi tanpa mengabaikan kewajiban kesejahteraan sosial. Perusahaan Islam memiliki nilai tata kelola perusahaan yang berbeda dengan konsep tata kelola perusahaan barat.

Berdasarkan pengamatan terhadap perkembangan konseptual dan praktik *Corporate Governance* dalam jangka waktu relatif panjang di berbagai negara bahwa konsepsi *Corporate Governance* masa depan harus memiliki fokus kepada perilaku personal yang memiliki akar kepada seperangkat nilai dasar yang diterima sebagai suatu keutamaan. Argumentasi yang diberikan adalah bahwa keutamaan memiliki nilai positif yang berkembang melalui proses sosial kemasyarakatan sehingga dasar sosial yang kuat secara lintas waktu maupun lintas negara (Tricker, 2009). Lukviarman (2016) member contoh hal terkait moralitas, integritas, kepatantasan, kepedulian terhadap pihak lain, penghargaan dan kepercayaan yang berkembang dalam masyarakat. Pengamatan Tricker (2009) bahwa praktik terkini *Corporate Governance* masih bersumber pada konsep legal perusahaan yang dikembangkan pada abad ke -19, sehingga dianggap tidak relevan lagi pada lingkungan bisnis global yang berkembang saat ini dan pada masa yang akan datang. Akibatnya berbagai konsep teori *Corporate Governance* yang dikenal saat ini belum sepenuhnya mampu untuk menjelaskan bagaimana seharusnya *governance* sebuah perusahaan modern dapat diimplementasikan secara menyeluruh dan terpadu, kondisi demikian mendorong munculnya kebutuhan terhadap pola alternatif yang mampu untuk menjamin secara lebih baik bahwa kekuasaan di antara *governing body* dapat berjalan seimbang untuk setiap sistem atau model *governance* pada berbagai negara. Lukviarman (2016) berargumen bahwa dengan alternatif tersebut diharapkan dapat mencapai kinerja perusahaan secara

efektif, diikuti dengan aspek akuntabilitas dan tanggung jawab sosial perusahaan yang sesuai untuk setiap konteks yang berbeda.

Selain itu perkembangan mengenai *Good Corporate Governance* tidak hanya memberikan dorongan kepada kalangan akademisi pada khususnya namun para peneliti untuk mengembangkan cakupan penelitian yang dilakukan. Penelitian *Good Corporate Governance* yang berkembang tersebut diharapkan dapat memberikan manfaat berupa implikasi kebijakan terhadap pengambil kebijakan misalnya terkait kebutuhan revisi pedoman *governance best practices* pada suatu negara untuk mengadopsi pendekatan yang lebih bersifat *shareholder oriented focus*. Pada umumnya pedoman *Good Corporate Governance* lebih didominasi oleh perspektif *agency theory* dengan fokus utama kepada upaya rekonsiliasi konflik kepentingan antara pihak manajemen dan pihak pemilik sebagaimana lazim ditemui pada praktik *Good Corporate Governance* pada negara maju.

Melihat pada kondisi negara berkembang, khususnya Indonesia, fenomena bisnis syariah saat ini semakin berkembang, sehingga memerlukan pengelolaan yang semakin profesional saat ini tentu saja memberikan pengaruh terhadap pelaksanaan *Good Corporate Governance* itu sendiri. Bisnis syariah haruslah berpegang teguh terhadap prinsip-prinsip syariah dengan tidak mengecualikan pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada bisnis syariah itu sendiri. Masyarakat syariah tentunya memiliki perspektif tersendiri terhadap *Good Corporate Governance* yang tentunya merupakan cerminan dari perspektif Islam. Berkembangnya bisnis syariah dan *Good Corporate Governance* di Indonesia menuntut implementasi konsep *Good Corporate Governance* sesuai dengan perspektif Islam. Prinsip-prinsip *Corporate Governance* dalam perspektif Islam tersebut diwujudkan melalui kerangka syariah dalam pelaksanaan bisnis, keadilan dan kesetaraan demi kemaslahatan serta berorientasi pada ridha Allah SWT.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abriyani, Destya Ramia, Sudarso Kaderi Wiryono, dan Erman Sumirat. 2012. The Effect of Good Corporate Governance and Financial Performance on The Corporate Social Responsibility Disclosure of Telecommunication Company in Indonesia. *The Indonesian Journal of Business Administration*. 1 (5)
- Agrawal, A. dan Knoeber, C. R. 1996. Firm Performance And Mechanisms To Control Agency Problem Between Manager And Shareholders. *Journal of Finance and Quantitative Analysis*. 31 (3)
- Agustian, A.G. 2003. *Spiritual Company : Kecerdasan Spiritual Pembarwa Sukses Kampiun Bisnis Dunia*. Jakarta : Arga Publishing
- Akerlof, George A. 1970. The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics (The MIT Press)*. 84 (3)
- Alleyne, P., Hudaib, M., dan Pike, R. 2013. Towards A Conceptual Model Of Whistleblowing Intentions Among External Auditors. *The British Accounting Review*. 45(1)
- Almilia, Luciana S., N. H. U. Dewi, dan V. H. I. Hartono. 2011. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial dan Dampaknya Terhadap Kinerja Keuangan dan Ukuran Perusahaan. *Fokus Ekonomi*. 10 (1)
- Al-Qudsi, Syarifah Hayati Syed Ismail dan Abu Bakar, Mohd Mauli Azli Bin. 2006. Etika Penyelesaian Konflik dalam

- Pentadbiran Islam: Suatu perbandingan. Malaysia, University of Malaya. *Jurnal Syariah*. 14 (1)
- Andiko, Toha. 2016. Sanksi Bagi Pemberi Dan Penerima Gratifikasi Perspektif Hukum Pidana Islam. *QIYAS*. 1 (1)
- Anand, K.J. 2007. Pain Assessment In Preterm Neonates. *Pediatrics*. 119 (3)
- Anand, S. 2008. *Essentials of Corporate Governance*. Canada : John Wiley & Sons, Inc
- Antonio, M. Syafii. 2012. *Bank Syariah: Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Gema Insan
- Arifin, Zaenal. 2007. *Teori Keuangan dan Pasar Modal*. Yogyakarta: Ekonisia
- Bathala, Chenchuramaiah, Ronald C. Lease dan Clifford Smith. 1994. Managerial Ownership, Debt Policy, and the Impact of Institutional Holdings : An Agency Perspective. *Financial Management (Online)*. 23 (3)
- Baysinger, B.D dan Hoskisson, R.E. 1990. The Composition of Board of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy. *Academy of Management Review*. 15 (1)
- Beasley., M., Carcello., J dan Hermanson., D. 1996. *Fraudulent Financial Reporting: 1987-1997 an Analysis of US Public Companies*. New York: Committee on Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Beekun, Rafiq Issa, *Islamic Business Ethics*. 1997. terj. Fakhri, Majid, Etika dalam Islam. Jakarta: Pustaka Pelajar
- Bertens, K. 2013. *Pengantar Etika Bisnis*. Yogyakarta : Kanisus

- Bhagat, S dan Black, B. 1998. The Uncertain Relationship Between Board Composition and Firm Performance. *Business Lawyer*. 54 (2)
- Bogart, Karen A.S. 2013. *Understanding the Influence of The Board of Directors on Corporate Social Responsibility in US Public Companies that are Recognized as CSR Leaders*. Proquest Dissertation Publishing
- Borsch-Supan, A dan Koke, J. 2002. An Applied Econometricants: View of Empirical Corporate Governance Studies. *German Economic Review*. 3 (3)
- Branco, M. C. dan L. L. Rodrigues. 2007. Issues in Corporate Social and Environmental Reporting Research: An Overview. *Issues in Social and Environmental Accounting*. 1 (1)
- Brickley, J. A. 1983. Shareholder Wealth; Information Signaling and The Specially Designated Dividend. *Journal of Financial Economics*. 12 (2)
- Burhanuddin, Abdullah. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: Rajawali Pers
- Cadbury Committee. 1992. *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. London: Gee
- Cadbury, A. 2002. *Corporate Governance and Chairmanship A Personal View*. Oxford : Oxford University Press
- Carroll, Archie B dan Shabana, Kareem M. 2010. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*. 12 (1)
- Chapra, M Umer. 2001. *The Future of Economics An Islamic Perspective: Landscape Baru Perekonomian Masa Depan*. Jakarta : SEBI

- Chapra, M Umer dan Ahmed, Habib. 2002. *Islamic Governance In Islamic Financial Institutions*. Jeddah: Islamic Research and Islamic Institute. Islamic Development Bank
- Chapra, M Umer. 1992. *Islam and The Economic Challenge*. United Kingdom : The Islamic
- Chapra, M Umer. 2007. *The Islamic Vision of Development in the Light of Maqasid Al-Shari'ah*. Jeddah: Islamic Research and Training Institute Islamic Development Bank.
- Chen, Z., Cheung Y., Stouraitis, A. dan Wong A.W.S. 2005. Ownership Concentration, Firm Performance, And Dividend Policy In Hong Kong. *Pacific-Basin Finance Journal*. 13 (5)
- Chariri, A. 2008. *The Dynamics of Financial Reporting Practice in an Indonesian Company: a Reflection of Javanese Views on an Ethical Social Relationship*. Germany: VDM Verlag
- Choudhury, Masudul Alam dan M. Z Hoque. 2004. CG in Islamic Perspective Corporate Governance. *Global Journal of Finance and Economics*. 6 (2)
- Choudhury, Masudul Alam dan Hoque, Mohammad Ziaul. 2006. Corporate Governance In Islamic Perspective. *Emerald Group Publishing Limited*. 6 (2)
- Chryssides, George dan Kaler John. 1993. *An Introduction to Business Ethics*. London : Chapman and Hall
- Claessens, S., Djankov, S., Fan, J., dan Lang, L. 1999. Expropriation Of Minority Shareholders: Evidence From East Asia. Policy Research Paper 20 (88)
- Clarke, T. (ed). 2004. *Theories of Corporate Governance : The Philosophical Foundations of Corporate Governance*. Oxon : Routledge

- Coombs, Timothy dan Sherry J. Holladay. 2012. *Managing Corporate Social Responsibility A Communication Approach*. Chichester : Wiley-Blackwell
- Crutchley, C.E. dan Hansen, R.S. 1989. A Test Of The Agency Theory Of Managerial Ownership, Corporate Leverage, and Corporate Dividends. *Financial Management*. 18 (3)
- Daniri, Achmad, Mas. 2005. *Good Corporate Governance: Konsep dan Penerapannya dalam Konteks Indonesia*. Jakarta: Ray Indonesia
- Darsono. 2001. Corporate Governance: State Of The Art. *Jurnal Bisnis Strategi*.7 (5)
- Dasgupta, S., dan Kesharwani, A. 2010. Whistleblowing: A Survey Literature. *The IUP Journal Corporate Governance*, 9(4)
- David, Fred, R. 2011. *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat
- Demsetz, H dan Lehn, K. 1985. The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences. *Journal of Political Economy*. 93 (6)
- Djakfar, Muhammad. 2007. *Etika Bisnis dalam Perspektif Islam*. Malang: UIN Malang Press
- Douglas, A.V.S. 2002. Capital Structure And The Control Of Managerial Incentives. *Journal of Corporate Finance*. 8 (287)
- Duska, R.F. 2007. *Accounting Ethics; the Foundations of Business Ethics*. Malden : Blackwell Publishing
- Easterbrook, Fische dan D. R. Fischel. 1991. Voting in Corporate Law. *Journal of Law and Economics*. 26 (5)

- Effendi, M. A. 2016. *The Power of Good Corporate Governance*. Edisi 2. Jakarta : Salemba Empat
- Elbannan, M. 2008. Quality Of Internal Control Over Financial Reporting, Corporate Governance, And Credit Ratings. In American Accounting Association (AAA) 2008 *Annual Meeting (Financial Accounting And Reporting Section)*, August 3-6, 2008. Anaheim, California
- Elias, R. 2008. Auditing Students' Professional Commitment And Anticipatory Socialization And Their Relationship To Whistleblowing. *Managerial Auditing Journal*. 23 (3)
- Fahmi, Irham. 2010. *Manajemen Resiko*. Bandung: Alfabeta
- Fajaruddin, Achmad. 2014. Implementasi Gcg Dalam Perspektif Islam (Studi Kasus Di RS. 'Aisyiyah Bojonegoro). *Jurnal Ilmiah*. 8 (1)
- Fama, Eugene F dan Michael C. Jensen. 1983. Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*. 26 (2)
- Fama, Eugene F. 1980. Agency Problems and The Theory of The Firm. *Journal of Political Economy*. 88 (2)
- Fama, Eugene F dan Jensen, M. C. 1983. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*. 26 (3)
- Farrar. 2001. *Corporate Governance in Australia and New Zealand*. Oxford: Oxford University Press
- Feliana Y. K. 2007. Pengaruh Struktur Kepemilikan Perusahaan dan Transaksi dengan Pihak-Pihak yang Memiliki Hubungan Istimewa terhadap Daya Informasi Akuntansi. *Simposium Nasional Akuntansi 10 Makassar*
- Firth *et al.* 2002. Perception Of Auditor Independence and Official Ethical Guidelines. *Journal*

- of Financial and Quantitative Analysis*. 25(3)
- Fontaine, Michael. 2013. Corporate Social Responsibility and Sustainability: The New Bottom Line?. Corporate Social Responsibility. *International Journal of Business and Social Science*. 4 (4)
- Friedman, A dan Miles, S. 2006. Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*. 39 (5)
- Friend, I dan Lang, LHP. 1988. A Empirical Test of The Impact of Managerial Self Interest on Corporate Capital Structure. *The Journal of Finance*. 43 (2)
- Fuerst, Oren. dan Hyon Kang-Sok. 2000. Corporate Governance Expected Operating Performance, and Pricing. *Working Papers; Yale School of Management*
- Ghani, Abdul Muhammad. 2005. *The Sprituality in Business*. Jakarta : PENA
- Grais, Wafik dan Pellegrini, Matteo. 2006. Corporate Governance and Shariah Compliance in Institutions Offering Islamic Financial Services. World Bank Policy Research Working Paper, 4054, November
- Hafeez, Malik M. 2013. An Analysis Of Corporate Governance In Islamic And Western Perspectives. *International Journal of Bussines and Law*. 2 (3)
- Hamid, Azmi Abd., Mohd Nizal Haniff, Muhammad Rahimi Othman, Ahmad Saiful Azlin Puteh Salin. 2011. The Comparison of the Characteristics of the Anglo – Saxon Governance Model and The Islamic Governance of IFIs. *Malaysian Accounting Review*. 10 (2)
- Harjito, Agus. D dan Reza Widhar Pahlevi. 2020. *Corporate Governance: Kepemilikan, Konflik dan Kinerja*. Yogyakarta: Ekonisia

- Harris, Milton dan A. Raviv. 1991. The Theory of Capital Structure  
*The Journal of Finance*. 26 (1)
- Hasan, Ali. 2012. *Marketing Bank Syariah*. Bogor : Ghalia  
Indonesia
- Hasan, Ali. 2009. *Marketing*. Yogyakarta : MedPress (Anggota  
IKAPI)
- Hendricks, Gay dan Kate Ludeman. 1996. *The Corporate Mystic:  
A Guidebook for Visionaries with Their Feet on the Ground*.  
New York.: Bantam Book
- Hermalin, B.E dan Weisbach, M.S. 1991. The Effects Of Board  
Composition And Direct  
Incentives On Firm Performance. *Finance Management*. 20 (4)
- Herwidayatmo. 2000. *Implementasi Good Corporate Governance  
Untuk Perusahaan Publik Indonesia*. Usahawan No. 10 Th  
XXIX, Oktober
- Hiariej, Eddy O.S. 2006. *Pengantar Hukum Pidana Internasional*.  
Jakarta : PT. Gelora Aksara Pratama
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E dan Ireland, R.D. 2007. *Management  
of Strategy: Concept and Cases*. China: Thompson South-  
Western
- Hosseini, Mirza Hassan dan Fatemeh Aidi. 2013. Developing an  
Islamic Principles-Based Marketing Framework. *Journal  
of Basic and Applied Scientific Research*. 3 (3)
- Htay, S. N., dan Salman, S. A. 2013. Insurance (Takaful) in India:  
SWOT Anaysis Approach. *Review of European Studies*.  
5 (4)
- Ilyas, Muhammad dan Muhammad Rafiq. 2012. Impact of  
Corporate Governance on Perceived Organizational  
Success (Empirical Study on Consumer Banks in

Lahore, Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*. 3 (13)

- Iqbal, Z dan Mirakhor, A. 2004. A Stakeholders Model of Corporate Governance of Firm Islamic Economic System. *International Seminar on Economics : Malaysia*. September 22-24
- Iqbal, M. dan P. Molyneux. 2005. *Thirty Years of Islamic Banking: History, Performance, and Prospects*. New York: Palgrave Macmillan
- Jamali, Dima, Asem M. Safieddine dan Myriam Rabbath. (2008). Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships. *Journal Compilation*. 16 (5)
- Jensen, M.C dan Meckling, W.H. 1976. Theory of The Firm : Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal Of Economics*. 3 (4)
- Jensen, M.C. 1986. Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers. *American Economics Review*. 76 (5)
- Jensen, M.C dan Warner, J.B. 1988. The Distribution of Power Among Corporate Managers, Shareholders and Directors. *Journal of Financial Economics*. 20 (1)
- Jensen, M.C dan R.S Ruback. 1983. The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence. *Journal of Political Economy*. 98 (1)
- Kakabadse, A., Bank, J dan Vinnicombe., S. 2005. *Working in Organizations*. 2nd edition. London: Penguin Books
- Kale, S. H dan S. Shrivastava. 2003. The Enneagram System for Enhancing Workplace Spirituality. *Journal of Management Development*. 22 (4)

- Kamali, Mohammad Hashim 1996. *Prinsip dan Teori-Teori Hukum Islam*.(terjemahan Noorhadi).Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Karamanou, S dan Vafeas, N. 2005. The Association between Corporate Boards, Audit Committees, and Management Earning Forecasts: An Empirical Analysis. *Journal of Accounting Research*. 45 (3)
- Keraf, A. Sonny. 2002. *Etika Bisnis Tuntutan dan Relevansinya*. Yogyakarta: Kanisus
- Laan, Sandra van der. 2009. The Role of Theory in Explaining Motivation for Corporate Social Disclosures: Voluntary Disclosures vs ‘Solicited’ Disclosures. *Australian Accounting Business and Finance Journal*. 3 (4)
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A dan Vishny, R. 2000. Investor Protection and Corporate Governance. *Journal of Financial Economics*. 58 (1)
- Larbsh, Mansor M. 2015. Islamic Perspective of Corporate Governance. *University Bulletin* .17 (1)
- Lehn dan Poulsen. 1989. Free Cash Flow and Stockholder Gains in Goin Private Transaction. *Journal of Finance*. 44 (7)
- Lewis, Mervyn K. 2001. *Perbankan Syari’ah: Prinsip, Praktik, dan Prospek, Sistem Tata Kelola Perbankan Islam*. Jakarta: PT Serambi Ilmu Semesta
- Lim, Youngdeok. 2007. Tax Avoidance, Cost of Debt and Shareholder Activism: Evidence from Korea. *Journal of Banking and Finance*. 35 (4)
- Lukviarman, Niki. 2004. Etika Bisnis Tak Berjalan di Indonesia: Ada Apa Dalam Corporate Governance?. *Jurnal Siasat Bisnis*. 9 (2)

- Lukviarman, Niki. 2016. *Corporate Governance : Menuju Penguatan Konseptual Dan Implementasi Di Indonesia*. Jakarta: Era Adicitra Intermedia
- MacMillan, K dan Downing, S. 1999. Governance and Performance: Goodwill Hunting. *Journal of General Management*. 24 (3)
- Mallin, A. Christine. 2004. *Corporate Governance*. New York: Oxford University Press Inc
- Maradita, A. 2014. *Karakteristik Good Corporate Governance Pada Bank Syariah dan Bank Konvensional*. *Yuridika*, 29 (2)
- Mardani. 2012. *Fiqh Ekonomi Syariah : Fiqh Muamalah*. Jakarta : Kencana
- Masmuh, Abdullah. 2010. *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Teori dan Praktek*. Malang: UMM Press
- Mayangsari, S., dan Murtanto. 2002. Reaksi Pasar Modal Indonesia terhadap Pembentukan Komite Audit. *Proceeding Simposium Surviving Strategies to Cope with The Future*. Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta (FE UAJY).
- McCarthy dan Peffer, Cannon. 2003. *Pemasaran Dasar Pendekatan Manajerial Global*. Buku 2 Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat
- Mc Connel, J.J dan Servaes, H. 1990 Additional Evidence on Equity Ownership and Corporate Value. *Journal of Financial Economics*. 27 (2)
- McKinsey dan Company. 2002. *Praktik Good Corporate Governance di Tujuh Negara Asia*
- Miguel, A., Pindado, J. dan de la Torne, C. 2005. How Do Entrenchment And Expropriation Phenomena Affect

- Control Mechanism?. *Corporate Governance: An International Review*. 13(4)
- Mitroff, I.I. dan E, A. Denton. 1999. A Study of Spirituality in The Work Place. *Sloan Management Review*. 40 (4)
- Mollah, S dan Zaman, M. 2015. Shari'ah Supervision, Corporate Governance And Performance: Conventional VS Islamic Banks. *Journal of Banking and Finance*. 58 (1)
- Monks, Robert A.G dan Minow, N. *Corporate Governance 3 rd edition*. 2001. UK: Blackwell Publishing
- Monks, Robert A.G dan Minow, N. 2004. *Corporate Governance*. UK: Cambridge
- Morck, R., K., Andrei Shleifer, dan R. W. Vishny. 1988. Alternative Mechanisms for Corporate Control. *American Economics Review*. 79 (1)
- Mufid, Mohammad. 2018. *Ushul Fikh Ekonomi dan Keuangan Kontemporer dari Teori ke Aplikasi*. Jakarta: Kencana
- Muhammad. 2014. *Manajemen Pembiayaan Bank Syariah*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Muhammad. 2014. *Manajemen Dana Bank Syariah* . Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Muhammad. 2018. *Manajemen Keuangan Syariah*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Muhni, J. A. I. 1994. *Moral dan Religi: Menurut Emile Durkheim dan Henri Bergson*. Yogyakarta: Kanisius.
- Mulyadi. 2002. *Auditing*, Edisi 6. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Muqorobin, M. 2012. *Fikih Tata Kelola Organisasi Laba: Sebuah Pengantar Universitas Muhammadiyah, Purwokerto*

- Myers. 1977. Determinant Of Corporate Borrowing. *Journal of Financial Economic*. 13 (2)
- Narjono, Arijo Isnoer. 2014. Manajemen Konflik Organisasi dalam Pandangan Islam (Organizational Conflict Management in Islamic View). *Jurnal JIBEKA*. 8 (1)
- Near, Janet P dan Miceli, Marcia P. 1985. Characteristics of Organizational Climate and Perceived Wrongdoing Associated with Whistle-Blowing Decisions. *Personnel Psychology*. 38 (1)
- Nienhaus, V. 2003 *Corporate Governance in Islamic Banks*. Dalam T.Khan dan D. Muljawan (ed.), *Islamic Financial Architecture: Risk Management and Financial Stability*. Jeddah. IRTI
- Nuryaman. 2013. The Effect of Corporate Social Responsibility Activities on Profitability and Stock Price (Studies on The Companies Listed on Indonesia Stock Exchange). *4th International Conference on Business and Economic Research (4th ICBER 2013) Proceeding*:
- O'Sullivan, M. A. 2000. *Contests for Corporate Control*. Oxford: Oxford University Press
- Okike, E. 2007. Corporate Governance In Nigeria: The Status Quo Corporate Governance. *An International Review*. 15 (2)
- Paino, Halil, Anis Barieyah Bahar, Rosliza Abu Bakar. 2011. Shariah, Social Responsibilities and Corporate Governance of the Islamic Bank in Malaysia. *European Journal of Social Sciences*. 23 (1)
- Park, H., Rehg, M. T dan Lee, D. 2005. The Influence Of Confucian Ethics And Collectivism On Whistleblowing

- Intentions: A Study Of South Korean Public Employees. *Journal Of Business Ethics*. 58(4)
- Pearce, J.A dan Robinson, R.B. 2007. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. Singapore : McGrawHill Inc
- Pohan, A dan tim SPAMK Bank Indonesia (eds.). 2006. *Towards High Performance Organization*. Direktorat Perencanaan Strategis dan Hubungan Masyarakat (PSHM). Jakarta: Bank Indonesia
- Prowson. 1998. Corporate Governance and Firm Performance: A Study of Sri Lanka Manufacturing Companies. *Journal of Economics and Sustainable Development*. 4 (3)
- Puspitasari, Filia dan Endang Ernawati. 2010. Pengaruh Mekanisme Corporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan Badan Usaha. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan* 3 (2)
- Rahmawati, H. I. 2013. Pengaruh Good Corporate Governance (GCG) Terhadap Manajemen Laba Pada Perusahaan Perbankan. *Accounting Analysis Journal*. 2(1)
- Regar, Moenaf H. 2000. *Dewan Komisaris (Peranannya Sebagai Organ Perseroan)*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Rehman, V.P dan Shah. 2013. What Corporate Boards Have to do With Strategy: A Cognitive Perspective. *Journal of Management Studies*. 36 (7)
- Reksohadiprodo, Sukanto dan T.Hani Handoko. 1992. *Organisasi Perusahaan Teori Struktur dan Perilaku*. Yogyakarta : BPFE
- Retno, Reny Dyah dan Denies Priantinah. 2012. Pengaruh Good Corporate Governance dan Pengungkapan Corporate Social Responsibility Terhadap Nilai Perusahaan (Studi

- Empiris pada Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2007-2010). *Jurnal Nominal*. 1 (1)
- Robbins, Stephen P. 1996. *Organizational Behaviour. Seventh Edition*. Ohio: Hamilton
- Rosenstein, S dan Wyatt, J. G. 1990. Outside Directors, Board Independence And Shareholder Wealth. *Journal of Financial Economics*. 26 (1)
- Rozeff, Michael S. 1982 dalam Kim et al 1988. Investment Performance of Common Stocks in Relation to Insider Ownership. *The Financial Review*. 23 (1)
- Sagara. 2013. Profesionalisme Internal Auditor dan Intensi Melakukan Whistleblowing. *Jurnal Liquidity*. 2 (1)
- Sari, Fitria Ratih. 2010. *Analisis Pengaruh Kepemilikan Manajerial, Kebijakan Utang, Profitabilitas, Ukuran Perusahaan, dan Kesempatan Investasi terhadap Kebijakan Dividen*. Skripsi. Surakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret
- Schuler R.S. dan Jackson S.E. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keenam. Jilid 2. Jakarta: Erlangga
- Shleifer. A dan Vishhny, R. 1997. A Survey Of Corporate Governance. *Journal Of Finance*. 52 (4)
- Shleifer, A., dan Vishny, R. 1986. Large Shareholders And Corporate Control. *Journal of Political Economy*. 94 (1)
- Sigit, Murwanto. 2018. *Etika Berbisnis dalam Islam*. Yogyakarta: Diandra Kreatif
- Singh, M dan W.N. Davidson III. 2003. Agency Costs, Ownership Structure And Corporate Governance Mechanisms. *Journal of Banking and Finance*. 9 (2)
- Solomon, J dan Solomon, A. 2004. *Corporate Governance and Accountability*. Chichester: John Wiley and Sons

- Sondak, Roberto Rinaldo. 2016. Tugas Dan Kewenangan Dewan Komisaris Terhadap Perseroan Terbatas Menurut Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007. *Lex Privatum*. 4 (2)
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi
- Sternberg, E. 1994. *Just Business: Business Ethics in Action*. London: Warner Books
- Stoker G. 1998. *Governance as Theory : Five Propositions*. Blackwell Publishers. Cowley Road UK: Oxford
- Stuebs, Marty, Sun Li. 2015. Corporate Governance and Social Responsibility. *Journal of Law and Management*. 38 (52)
- Stulz, R. 1988. dalam Morck, K. Randall. (1992). The New Palgrave Dictionary of Money and Finance. 1 (5)
- Susilo, Leo J. 2017. *Governance, Risk Management and Compliance*. Jakarta: Grasindo
- Sutedi, Adrian. 2011. *Good Governance Corporatioan*. Jakara: Salemba Empat
- Tapanjeh, A. M. 2009. Corporate Governance From The Islamic Perspective: *Critical Perspectives on Accounting*. 20 (5)
- Terzaghi, Muhammad Titan. 2012. Pengaruh Earnings Management dan Mekanisme Corporate Governance Terhadap Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Informasi Akuntansi*. 2 (1)
- Tjahjadi, L. 1991. *Hukum Moral: Ajaran Immanuel Kant tentang Etika dan Imperatif Kategoris*. Yogyakarta: Kanisius
- Tofiin. 2013. WhistleBlower Dalam Penanggulangan Tindak Pidana Korupsi Di Indonesia Perspektif Fikih Jinayah. *Jurnal Agama dan Hak Azazi Manusia*. 2 (2)

- Tricker, R. I. 2009. *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*. UK: Oxford University Press
- Tsamenyi, M, Enninful-Adu, E dan Onumah, J. 2007. Disclosure And Corporate Governance In Developing Countries: Evidence From Ghana. *Managerial Auditing Journal*. 22 (3)
- Tuanakotta, T. M. 2010. *Akuntansi Forensik dan Audit Investigatif*. Jakarta: Salemba Empat
- Tunggal, A. W. 2010. *Pokok-Pokok Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Harvarindo
- Vandekerckhove, W. dan D. Lewis. 2012. The Content Of Whistleblowing Procedures: A Critical Review Of Recent Official Guidelines. *Journal of Business Ethics*. 108 (2)
- Velasquez, Manuel G. 2002. *Etika bisnis (Business Ethics, Concept and Case)*, 5th edition, Edisi bahasa Indonesia. Yogyakarta: Andi
- Wardhani, Ratna. 2006. Mekanisme Corporate Governance Dalam Perusahaan Yang Mengalami Permasalahan Keuangan (Financially Distressed Firms). *Symposium Nasional Akuntansi IX*, Padang
- Weir, Charlie., David, Laing dan Phillip, J. McKnight. 2000. An Empirical Analysis of the Impact of Corporate Governance Mechanisms on The Performance of UK Firm. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=286440](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=286440).
- White, H. 1996. A Heteroskedasticity-Consistent Covariance Matrix Estimator and a Direct Test for Heteroskedasticity. *Econometrica*. 48 (1)

- Widiyanti, Novi Wulandari. 2009. Corporate Governance dalam Pandangan Islam: Sebuah Konsep Altertantif dalam Penerapan Good Corporate Governance. *Jurnal Akuntansi Universitas Jember*. 7 (2)
- Wijayanti, Yani Tri Asep Suryana, Mien Hidayat dan Funny Mustikasari. 2015. Manajemen Konflik Organisasi Dalam Perspektif Islam. *Jurnal Komunikasi PROFETIK*. 8 (1)
- Wiwattanakantang. 2001. Controlling Shareholders and Corporate Value: Evidence from Thailand. Institute of Economic Research, Hitotsubashi University
- Yawson, Alfred. 2006. *Evaluating the Characteristics of Corporate Boards Associated with Layoff Decisions*. Journal Compilation. Blackwell Publishing, 14 (2)
- Yaya, Rizal, Aji E. Martawiereja, Ahim Abdurahim. 2014. *Akuntansi Perbankan Syariah Edisi 2*. Jakarta: Salemba Empat
- Yermark, D. 1996. Hogher Valuation of Companies with a Small Board of Directors. *Journal of Financial Economics*. 40 (2)
- Ya'qub, Hamzah. 1985. *Etika Islam*. Bandung: CV Diponegoro
- Zainal, Veithzal Rivai, dkk. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pres
- Zamor, Garcia J.C. 2003. Workplace Spirituality And Organizational Performance. *Public Administration Review*. 63 (3)
- Zohar, Danah dan Marshall. 2005. *SQ: Spiritual Intelligence The Ultimate Intelligence*. Alih Bahasa Rahmani Astuti dkk. Bandung: Penerbit Mizan Media Utama

## TENTANG PENULIS



Reza Widhar Pahlevi, lahir di Jakarta, 1 November 1990 adalah Staf Pengajar bidang Keuangan di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia (UII), Yogyakarta sejak tahun 2015 hingga sekarang. Pernah mengajar Mata Kuliah Statistika Bisnis di STIE SBI Yogyakarta pada tahun 2014-2015. Saat ini penulis diberi amanah sebagai Koordinator Pengendali Sistem Mutu Jurusan-Prodi Magister Manajemen hingga periode tahun 2022. Berpendidikan Sarjana Ekonomi (SE) dari Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia lulus tahun 2012 dan Magister Manajemen (MM) Universitas Islam Indonesia lulus tahun 2014 dalam bidang Manajemen Keuangan dengan spesialisasi Pasar Modal. Guna memperdalam keilmuan investasi sekuritas, penulis mengambil sertifikasi analis profesi pasar modal “*Certified Securities Analyst (CSA)*”. Di samping itu penulis menekuni bidang Perilaku Keuangan, Keuangan Islam dan Tata Kelola Perusahaan. Penulis juga pernah menjadi konsultan keuangan pada Perusahaan Keluarga Taman Batik Terang Bulan Malioboro. Aktif meneliti dan menulis artikel jurnal yang dipublikasikan pada jurnal nasional serta aktif mengikuti kegiatan konferensi nasional maupun internasional. Buku-buku yang ditulisnya antara lain Tata Kelola Perusahaan Perspektif Islam: Implementasi Tata Kelola Perusahaan Yang Sesuai Syariah Islam; *Corporate Governance* (bersama Dr D. Agus Harjito) serta Konsep Dasar Teori Perpajakan (bersama Syska Lady Sulistyowatie). Selain itu penulis juga mendapatkan hibah penelitian Dikti Skema Penelitian Dasar dan Pemula (bersama Siti Resmi, Fran Sayekti dan Syska Lady Sulistyowatie). Penulis juga pernah diminta menjadi *reviewer* jurnal Internasional “*International Journal for Quality Research*”.

# TATA KELOLA PERUSAHAAN PERSPEKTIF ISLAM



Terdapat perbedaan konsep tata kelola perusahaan (*corporate governance*) perspektif barat (*Anglo Saxon dan Eropa*) dan tata kelola perusahaan (*corporate governance*) perspektif Islam. Perbedaan perspektif yang sangat mendasar bahwa tata kelola perusahaan (*corporate governance*) dalam perspektif islam berpangkal kepada tauhid, syari'ah dan konsep syura. Pedoman tata kelola perusahaan islami lebih memfokuskan pada peran pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang berhubungan dengan perusahaan, hal tersebut adanya perbedaan antara tata kelola perusahaan (*corporate governance*) dengan tata kelola perusahaan islami yang terletak pada siapa pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang lebih luas.

Buku ini ditulis sebanyak 12 bab yang diperoleh dari berbagai sumber yang tercantum dalam Daftar Pustaka yang memberikan gambaran tentang pentingnya tatakelola perusahaan untuk kelangsungan hidup perusahaan. Melalui buku ini pula diharapkan para pembaca dapat memahami konsep tata kelola perusahaan atau Corporate Governance perspektif islam memiliki cakupan yang lebih luas dan tidak terdapat pemisahan antara peran dan tanggung jawab dalam semua tindakan serta kewajiban yang berada dibawah naungan hukum Islam.

**stelkendo**  
Kreatif Indonesia

 @stelkendocreative  
 @stelkendomedia  
 @stelkendo

ISBN 978-623-92259-6-4



9 786239 225964