

BAB 2

PERKEMBANGAN CORPORATE GOVERNANCE

Perkembangannya berbagai teori telah muncul di dalam menjelaskan fenomena *governance*. Karena aplikasi dan kebutuhan terhadap *governance* lebih dibutuhkan oleh sektor usaha swasta (korporasi), maka perkembangannya mengikuti dinamika dunia bisnis. Hal ini dapat diamati dari dua generasi perkembangan *governance* yang didominasi untuk aplikasinya pada sektor korporasi. Pada generasi pertama, baik Berle dan Means (1932) maupun Jensen dan Meckling (1976), menunjukkan perhatiannya pada sektor korporasi. Demikian juga pada generasi kedua, walaupun memberikan penekanan pada berbagai variabel makro, seperti jenis hukum yang dianut, budaya dan sebagainya.

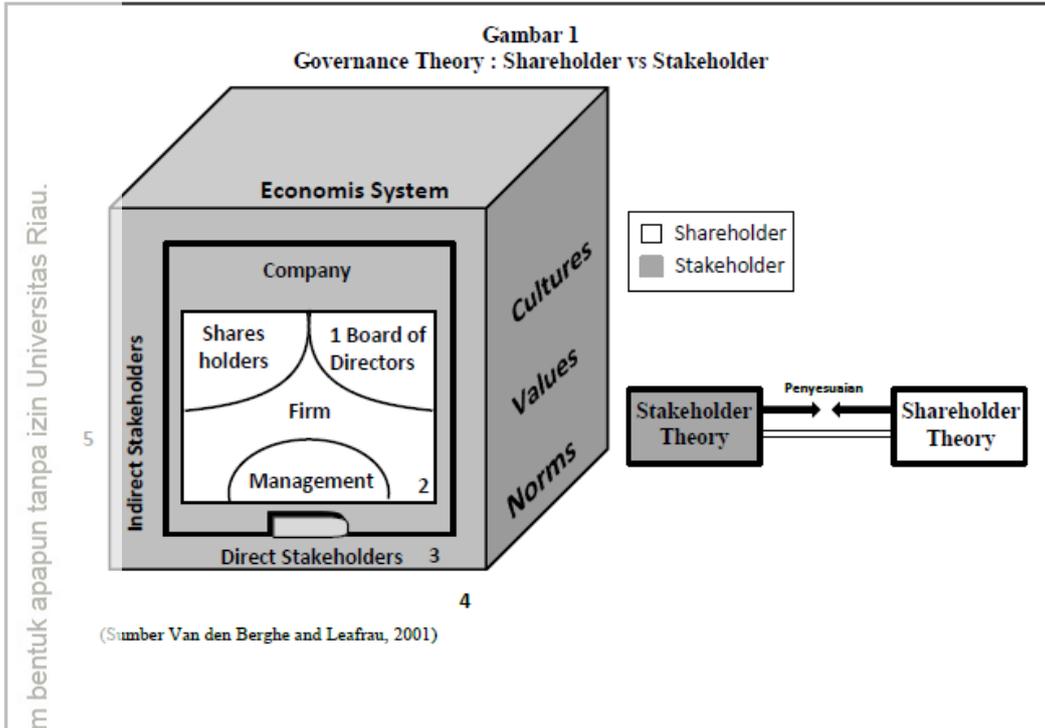
THEORITICAL GOVERNANCE

Sejak dimulainya perdebatan yang mengarah pada pentingnya *governance* dalam era korporasi yang modern, perkembangan teori *governance* sangat berpengaruh di dalam munculnya berbagai model terapan yang dapat diadopsi oleh berbagai perusahaan. Berbagai perspektif yang berbeda dalam teori pada prinsipnya akan menghasilkan berbagai diagnosa dan solusi terhadap berbagai masalah yang berhubungan dengan penerapan *corporate governance* dalam prakteknya (Letza, Sun dan Krikbride 2004). Dengan demikian, pembahasan di dalam *governance* lebih tepat dilakukan dengan memperhatikan berbagai “perspektif” tersebut sebagai model terapan yang dihasilkan dapat bersifat lebih aplikatif.

Secara umum, perspektif di dalam memahami *corporate governance* dapat dikategorikan menjadi dua “paradigma” yang sangat berbeda secara prinsipil. Sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 1, paradigma yang dikenal di dalam literatur dibedakan menjadi: (1) “perspektif pemegang saham (*shareholding*)” dan (2) “perspektif berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholding*)” (lihat misalnya O’Sullivan 2000, Kakabadse dan Kakabadse 2000, Redman dan Miles 2002). Perbedaan paradigma ini pada dasarnya berhubungan dengan penalaran konseptual mengenai tujuan didirikannya sebuah korporasi serta struktur yang pada akhirnya akan mempengaruhi berbagai perangkat *governance* (*governance arrangements*) yang dibutuhkan.



Palam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



Perspektif pertama (*shareholding*)/teori *shareholder* dapat dianggap sebagai cara memandang korporasi secara “tradisional” yang berlandaskan pada argumen bahwa perusahaan didirikan dan dioperasionalkan untuk tujuan memaksimalkan kesejahteraan pemegang saham per-se sebagai akibat dari investasi yang dilakukannya.

Perspektif kedua (*stakeholding*)/teori *stakeholder* adalah baru marak dibicarakan pada abad ke 20 dengan diperkenalkannya konsep *stakeholder theory* oleh Freeman (1984). Perspektif ini memposisikan sudut pandang yang kontras dengan perspektif tradisional dimana yang dianut oleh *shareholding*. Dari sudut pandang *stakeholding* perusahaan diorganisasikan sebagai organ (*locus*) yang berhubungan dengan berbagai “pihak yang berkepentingan” (*stakeholders*) lainnya yang berada, baik di dalam maupun di luar perusahaan, dibandingkan dengan hanya memperhatikan “kepentingan” pemegang saham. Secara lebih lanjut, Freeman (1984) di dalam definisi *stakeholder* ini termasuk; karyawan, kreditur, pelanggan dan komunitas lokal di mana sebuah korporasi berada. Proponen yang mempromosikan perspektif ini memandang bahwa hubungan yang berbasis “kepercayaan” (*trusts relationships*) dan etika bisnis (*business ethic*) merupakan prasyarat utama sebagai acuan di dalam setiap pengambilan keputusan melalui proses *stakeholding management*.

Paragraf di atas telah menjelaskan bahwa berbagai perspektif di dalam memahami fenomena *governance* melandaskan pandangannya pada berbagai asumsi (*assumptions and presuppositions*) yang berbeda. Dengan dasar ini para akademisi telah mengembangkan



penyesuaian-penyesuaian berbagai model teoretis (*theoretical model*) atau *schools of thought* yang bervariasi berdasarkan perspektif yang ada (berupa derivasi dengan varian yang berbeda). Misalnya, Hawley dan Williams (1996) mengembangkan empat model teoretis di dalam *corporate governance*; (a) *the finance model*, (b) *the stewardship model*, (c) *the stakeholder model*, dan (d) *the political model*. Sementara Turnbull (1997) membagi model teoretis menjadi (a) *the simple finance model*, (b) *the stewardship model*, (c) *the stakeholder model* dan (d) *the political model*. Walaupun kategori ini sama dengan yang dilakukan oleh Hawley dan Williams (1996), namun Turnbull juga menderivasi berbagai varian terhadap empat model teoretis ini berdasarkan konsep budaya, kekuatan (*power*) dan sibernatika (*cybernetics*) (lihat juga Syakhroza, 2003). Keasey dan koleganya (1997) juga membagi model teoretis *governance* menjadi empat kategori; (a) *the principal-agent* atau *the finance model*, (b) *the myopic market model*, (c) *the abuse of executive power model* dan (d) *the stakeholder model*.

Walaupun akademikus yang mengategorikan model teoretis *corporate governance* sebagaimana dikemukakan di atas menggunakan berbagai label yang berbeda, namun secara esensial mereka mempunyai pandangan yang sama. Jika dilakukan kategorasi yang lebih mendalam, berbagai model di atas dapat dikelompokkan kembali menjadi dua perspektif yang dikemukakan sebelumnya (perspektif *shareholding* atau perspektif *stakeholding*). Dua model pertama, misalnya merupakan kelompok yang tergolong pada perspektif *shareholding* karena mendasarkan teorinya pada berbagai asumsi yang sama; tujuan perusahaan adalah untuk memaksimalkan kesejahteraan pemegang saham. Sementara dua model terakhir, merupakan derivasi dari perspektif *stakeholding* karena keduanya menekankan perlunya korporasi untuk memperhatikan kepentingan kesejahteraan “pihak lainnya” (*stakeholder*) yang berhubungan dengan perusahaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berbagai model teoretis di atas merupakan *corporate governance* secara umum diwakili oleh perspektif *shareholding* atau *stakeholding*. Negara telah melakukan penyesuaian-penyesuaian di antara kedua teori tersebut yang disesuaikan dengan konteks lokal Negara dan perusahaan (Hawley dan Williams, 1996; Charkham, 1995; Garrat, 2003; Licht, Goldsmith & Schwartz, (2001; dan Charkham & Roe, 1999).

Menurut Daniri (2014) ada dua teori yang terkait dengan *corporate governance*, yaitu *stewardship theory* dan *agency theory*.

Stewardship theory, dibangun atas asumsi filosofis mengenai sifat manusia yakni pada kekekatnya manusia dapat dipercaya, mampu bertindak dengan penuh tanggung jawab, memiliki integritas dan kejujuran terhadap pihak lain. Inilah yang tersirat dalam





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruhnya karya tulis ini tanpa mengutip sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun.

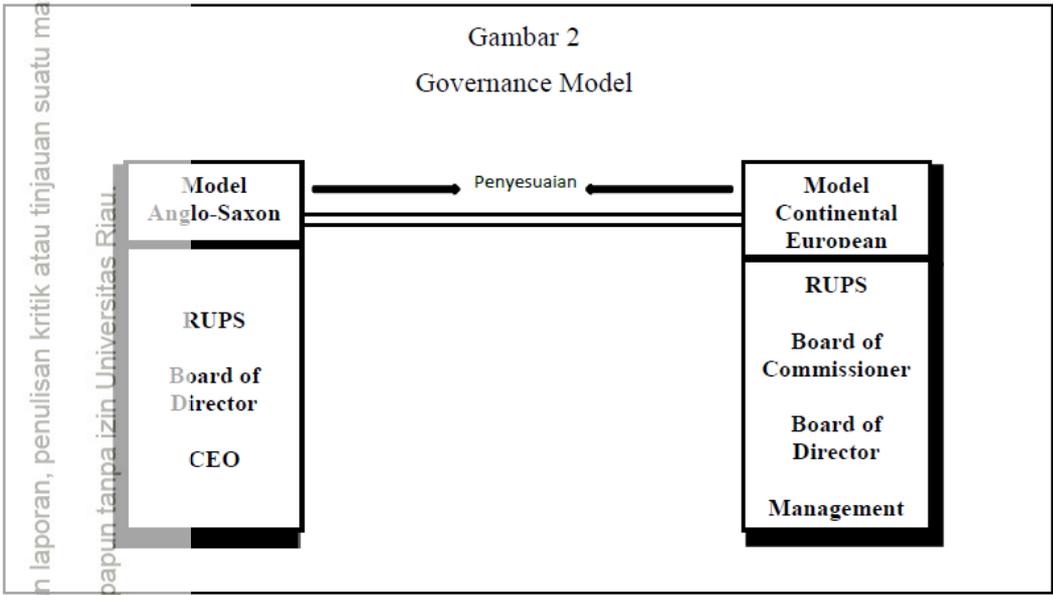
hubungan fidusia yang dikehendaki para pemegang saham. Dengan kata lain *stewardship theory* memandang manajemen sebagai dapat dipercaya untuk bertindak dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan publik pada umumnya maupun pemegang saham pada khususnya.

Agency theory, yang dikembangkan oleh Michael Johnson, seorang professor dari Harvard, 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 sebagaimana diasumsikan dalam *stewardship model*. Bertentangan dengan *stewardship theory*, *agency theory* memandang bahwa manajemen tidak dapat dipercaya untuk bertindak dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan publik pada umumnya.

MODEL MODEL GOVERNANCE

Konsisten dengan perspektif di dalam fenomena *corporate governance*, terdapat pula “Kitab” menyangkut implementasi dari berbagai model *governance* yang ada. Sebagaimana dibahas pada bagian sebelumnya, sebelum generasi kedua, para ahli *governance* masih membicarakan model yang bersifat universal. Pengikut paham ini seringkali disebut sebagai penganut pandangan konvergensi (*convergence*) di dalam memahami fenomena *governance*. Penganut paham konvergensi pada prinsipnya memahami terdapatnya perbedaan praktik *governance* secara umum, seperti antara model *Anglo-Saxon* versus *Continental European* (lihat Gambar 2). Namun demikian mereka cenderung beranggapan bahwa prinsip dasar atau karakteristik di antara keduanya adalah sama. Walaupun terdapat perbedaan di dalam penerapannya, penyesuaian (modifikasi) hanya akan untuk mengakomodasi berbagai faktor yang bersifat konteks spesifik seperti tipikal “struktur *governance*” di masing-masing korporasi di tiap negara.

penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.



Memasuki generasi ke dua, hasil penelitian La Porta dan kawan-kawan (1999, 2000) tentang penerapan *corporate governance* di berbagai negara di dunia, menyimpulkan bahwa penerapan *governance* di setiap negara tidak dapat disamakan. Mereka memberikan argumen bahwa perbedaan dasar tidak saja dalam struktur *governance* di setiap korporasi, tetapi juga diakibatkan oleh pengaruh budaya, sosial-politik serta model hukum perusahaan yang diterapkan oleh suatu negara dimana korporasi tersebut berada. Untuk itu LLVS (1999) mengelompokkan berbagai negara berdasarkan atas dasar hukum perusahaan yang digunakan. Kelompok negara-negara yang tergolong ke dalam model *Anglo-Saxon* mempunyai hukum yang berbasis "*common-law tradition*", sementara kelompok negara lainnya berbasis "*civil-law tradition*". Dengan dasar "asal hukum korporasi" yang berbeda berkembang *governance* di tiap negara menjadi relatif berbeda.

Setelah pada tahapan generasi kedua inilah beberapa ahli mulai menyadari -misalnya (1999), bahwa terdapat perbedaan yang fundamental pada sistem *corporate governance* antar negara, sehingga memunculkan konsep divergensi (*divergence*) dari model *corporate governance*. Beberapa ahli mulai mengembangkan teorinya dengan mengaitkan hal tersebut pada masalah perbedaan budaya -misalnya Litch, Goldsmith & Schwartz (2001)- serta sejarah perkembangan hukum dan struktur kelembagaan -seperti Bebchuk & Roe (1999)- sebagai faktor yang dominan (Lukviarman 2004). Secara umum, dari berbagai tahapan perkembangan *corporate governance*, permasalahan yang paling mendasar adalah terdapatnya konflik kepentingan (*conflict of interests*) yang berpotensi menimbulkan biaya keagenan (*agency cost*)

1. Ditinjau dari aspek hukum dan struktur kelembagaan
2. Ditinjau dari aspek budaya dan nilai-nilai



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
 dilarang untuk disebarluaskan atau digunakan untuk tujuan komersial tanpa izin Universitas Riau.

yang sangat signifikan, sehingga dikhawatirkan akan menurunkan nilai perusahaan (*value of the firm*).

SISTEM GOVERNANCE

Sudah menjadi rahasia umum bahwa konsep *corporate governance* dan berbagai aturan implementasinya (*code of best practice*) diadopsi dari negara-negara Barat. Pada bagian sebelumnya telah dibahas dua pandangan utama pembagian model *governance*; antara *Anglo-Saxon* dengan *Continental European*. Lebih lanjut, jika dihubungkan dengan “sistem” yang akan digunakan di dalam menjalankan konsep *corporate governance*, “sistem *governance*” dapat diklasifikasikan menjadi sistem (1) yang berdasarkan pada “dominasi pasar” (*market dominated*) atau (2) sistem yang berdasarkan “dominasi bank” (*bank dominated*) (Schmidt dan Tyrell, 1997) atau juga yang mengklasifikasikan sebagai *market based system* dalam model *Anglo-Saxon* dan *group-based system* dalam model *Continental European* (Carati dan Rad, 2000).

Sistem yang bercirikan dominasi pasar biasanya ditemukan pada negara-negara yang mengadopsi model *Anglo-Saxon* dan di dalam sistem ini pasar modal memegang peranan penting di dalam perekonomiannya. Pada negara yang menganut sistem ini mekanisme pengendalian oleh kekuatan pasar bertindak sebagai pusat dari sistem pengendalian (*control system*) korporasi yang mereka anut. Dengan dasar ini, mekanisme *governance* (*governance mechanism*) yang digunakan disebut juga dengan sistem kontrol pihak eksternal (*outsider control system*).

Sementara itu untuk negara-negara yang menganut model kontinental Eropa (termasuk Jepang) secara umum dikategorikan sebagai penganut sistem *governance* yang di dominasi oleh bank. Pada sistem ini, menurut Schmidt dan Tyrell (1997) peranan mekanisme pasar sebagai bagian dari mekanisme *governance* tidaklah signifikan sifatnya. Dengan demikian, sistem ini tidak menyandarkan diri pada kekuatan mekanisme pasar sebagai alat dalam mekanisme pengendaliannya. Sistem *governance* ini sering juga disebut dengan “*insider dominated control*” yang didasarkan pada karakteristik relatif stabil dan konsentrasinya kepemilikan (saham) perusahaan pada sekelompok orang.

Carati dan Rad (2000) menyatakan bahwa ada karakteristik tertentu dalam sistem yang didominasi oleh perbankan, keterlibatan Pemerintah dalam memberikan arahan ekonomi dan kebijakan perencanaan dan industri adalah masih sangat kuat dan dibutuhkan.

Hubungan yang kuat antara Pemerintah dan Industri adalah bertujuan untuk jangka panjang dalam upaya mewujudkan tujuan nasional. Sistem ini memandang bahwa “kompetisi” adalah



pening tetapi kita belum dapat hanya mengandalkan “pasar” itu sendiri untuk menciptakan lingkungan perusahaan yang baik dan lebih efisien, peran Pemerintah masih penting.

Pada sistem yang di dominasi oleh bank ini, peran bank dalam melakukan mekanisme pengawasan terhadap internal manajemen para krediturnya adalah sangat kuat. Pada kenyataannya mekanisme pengawasan perbankan Indonesia terhadap para krediturnya adalah masih sangat lemah sehingga berakibat terhadap banyaknya alokasi kredit yang tidak tepat sasaran, jumlah maupun pengelolaan.

Pertanyaan yang biasanya muncul dalam kaitan ini adalah; mana di antara keduanya merupakan sistem *governance* yang terbaik? Pertanyaan ini muncul untuk menjawab pertanyaan lain; apakah sistem *governance* tertentu memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan yang mengadopsinya? Alasan munculnya pertanyaan ini didasarkan pada kenyataan bahwa; jika memang ada sistem tertentu yang memberikan keunggulan tersebut, semua perusahaan barangkali akan memilih untuk mengadopsinya agar selalu kompetitif secara dinamis dan mampu bertahan.

Tidak ada jawaban yang tegas untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan di atas. Jika menggunakan argumentasi “model divergensi” dalam melihat fenomena *governance*, maka jawabannya adalah; tidak ada model (dan sistem) yang lebih baik dibandingkan dengan model *governance* yang lain. Hal ini didasarkan pada kenyataan berbedanya konteks implementasi perangkat *corporate governance* antar negara (Kim dan Hoskisson 1997) serta perbedaan di mana perusahaan berada selalu mengalami perubahan. Dengan demikian tidak ada suatu sistem *governance* yang spesifik dan sesuai (*best suited*) lintas organisasi maupun negara (OECD, 1999; dan Turnbull, 1997). Perbedaan sistem *governance* di setiap negara, dipicu oleh struktur ekonomi dan regulasi secara menyeluruh (Mayer 1997), sejarah perkembangan dunia usaha di negara tertentu serta hubungan antara dunia usaha dan pemerintah (Whitley 1990), serta struktur sosial dan perkembangan ekonomi suatu negara (Albers 1999). Secara umum, Kuada dan Gullestrup (1998) berpendapat bahwa aspek budaya suatu masyarakat di mana suatu sistem *governance* berada dianggap sebagai penyebab berbedanya sistem *governance* yang ada di berbagai tempat.

Pertanyaan berikutnya adalah, model dan sistem manakah yang dianut oleh korporasi di Indonesia? Model *governance* yang dimiliki Indonesia dapat dianggap mengikuti pola kontinental Eropa dengan karakteristik sistem yang mengacu pada “*insider dominated control*” sebagaimana yang terdapat dalam model *bank-oriented system*. Menurut Lukviarman (2004a, 2004b) beberapa ciri yang mengacu pada sistem ini adalah; (a) Undang-undang perusahaan di Indonesia diadopsi menurut “*French civil-law tradition*” dari kontinental Eropa, (b)





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mengacaukan sumber atau mencantumkan sumbernya.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.

digunakannya struktur dua dewan perusahaan (*two-tier board system*) sebagaimana juga ditemukan pada berbagai negara kontinental Eropa, (c) terkonsentrasinya kepemilikan perusahaan, bahkan yang sudah *go public*, pada sekelompok orang, (d) dominannya sumber pembiayaan perusahaan dari luar perusahaan berupa hutang (*external-bank financing*), serta (e) tidak likuidnya pasar modal dan tidak berjalannya mekanisme kontrol oleh pasar.

Aplikasi dari uraian di atas adalah bahwa “mengadopsi” perangkat *governance* lainnya (misal; *code of best practices* dll) harus memperhatikan karakteristik yang dimiliki oleh sistem *governance* yang ada di Indonesia. Tanpa evaluasi yang komprehensif dan memadai dari berbagai perangkat yang ada dalam suatu sistem, efektivitas penerapannya tidak akan optimal. Mekanisme *governance* yang berhasil dan berjalan baik di suatu negara (negara maju) akan memberikan hasil yang berbeda di negara lain (negara berkembang). Untuk itu adalah suatu hal yang kontra produktif untuk memaksakan pola *governance* yang berhasil di suatu negara untuk diadopsi oleh negara lainnya.

PERANGKAT GOVERNANCE

Berlepas dari model dan sistem yang akan digunakan oleh sebuah korporasi, perangkat *governance* dari suatu organisasi sebagai (*open*) sistem terdiri atas (1) struktur *governance* (*governance structure*), (2) mekanisme *governance* (*governance mechanism*), dan (3) prinsip-prinsip *governance* (*governance principles*). Ketiga perangkat ini akan berjalan sebagai suatu kesatuan dalam bentuk sistem *governance* (*governance system*) yang berinteraksi dengan lingkungan internal dan eksternal organisasi di dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (lihat Gambar 3). Efektifitas perangkat *governance* ini akan dinilai dengan seberapa sistem yang dimaksud mampu menghasilkan *governance outcomes* yang diharapkan.

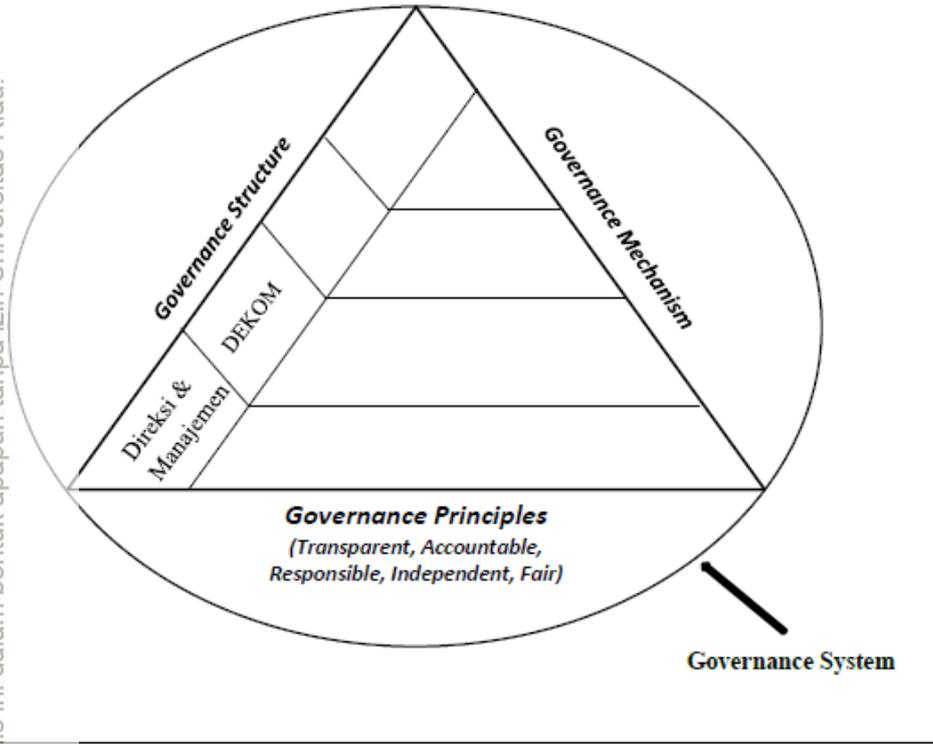


Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Silalahi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mengutip sumber: dan dikordinasikan (Stoner, Freeman dan Gilbert, 1995). Dalam kaitannya dengan sturktur

2. Silalahi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.

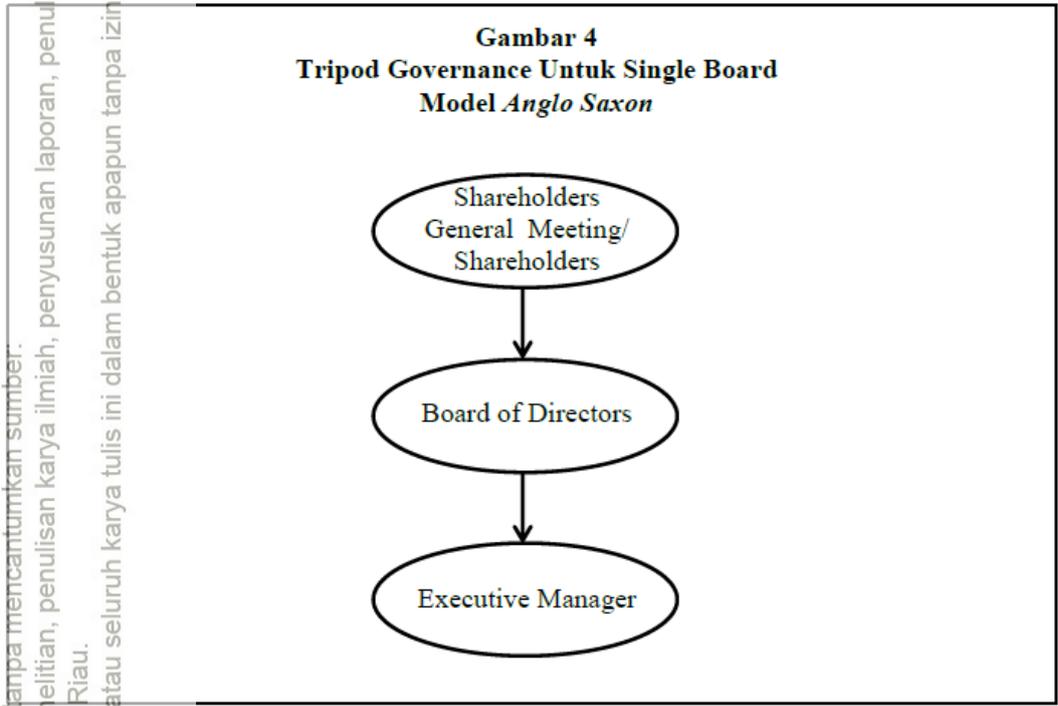
Gambar 3
Perangkat Analisa Corporate Governance



Struktur Governance. Dari sudut pandang teori organisasi “struktur” dapat didefinisikan sebagai suatu cara bagaimana aktivitas di dalam organisasi dibagi, diorganisir dan dikordinasikan (Stoner, Freeman dan Gilbert, 1995). Dalam kaitannya dengan sturktur *governance* dapat diartikan sebagai suatu kerangka di dalam organisasi bagaimana berbagai *governance* dapat dibagi, dijalankan serta dikendalikan. Secara lebih spesifik struktur *governance* harus didesain untuk mendukung berjalannya aktivitas organisasi secara bertanggungjawab dan terkendali. Penekanan pengendalian di dalam kaitan ini menjadi sangat penting karena *governance* berhubungan dengan jawaban atas pertanyaan “*who control whom*” yang muncul dari pentingnya pemisahan antara “pihak yang mengambil keputusan” (*decision maker*) dengan “pihak yang mengontrol keputusan tersebut” (*decision control*).

Pada dasarnya struktur *governance* ditentukan oleh undang-undang sebagai dasar berdirinya sebuah entitas. Sebagaimana terlihat dalam Gambar 4, di dalam model Anglo-Saxon, misalnya, struktur *governance* yang sesuai dengan *common-law system* yang efektif akan terdiri dari: (a) *Annual General Meeting of Shareholders* (AGMS selanjutnya disebut AGMS), (b) *Board of Directors* (BOD) yang merupakan represents dari para pemegang saham, serta (c) *Executive Managers* (pihak manajemen) yang akan menjalankan aktivitas perusahaan.

Di dalam model ini RUPS merupakan struktur tertinggi yang akan memilih BOD sebagai representasi mereka di dalam melakukan kontrol terhadap para eksekutif atau yang dikenal dengan *board governance*. Dengan demikian BOD dipilih oleh RUPS sebagai organ perusahaan tertinggi sehingga secara kolektif akan bertanggungjawab (akuntabel) kepada RUPS. Selanjutnya eksekutif manajer akan dipilih oleh BOD dan juga bertanggungjawab (akuntabel) kepada BOD, sehingga posisi BOD di dalam model ini relatif kuat karena mempunyai wewenang untuk mengangkat dan memberhentikan eksekutif manajer.

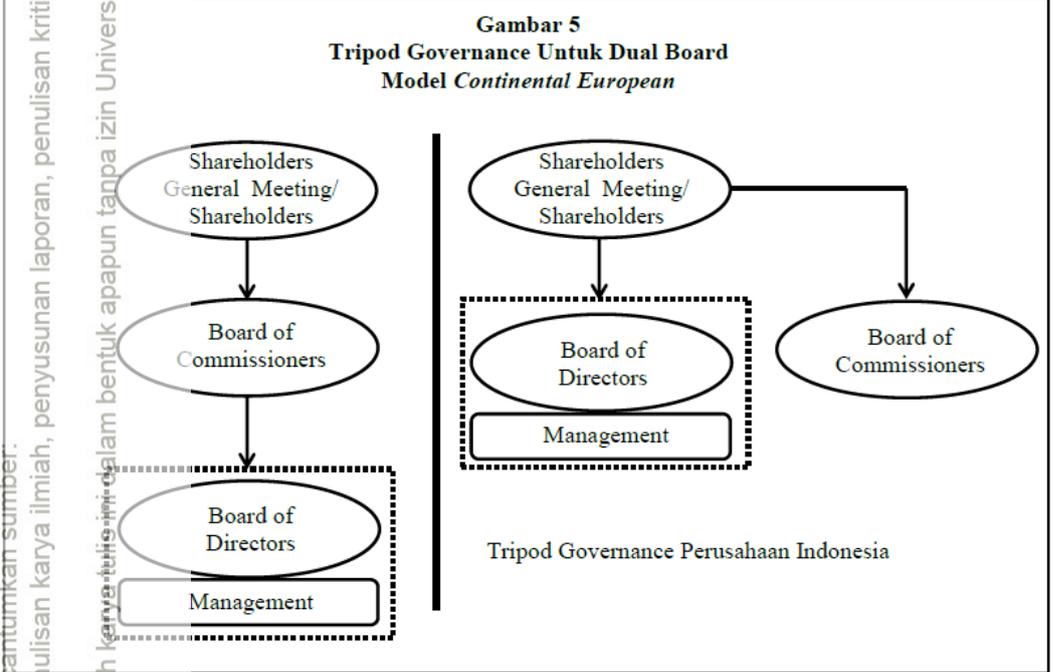


Untuk model *continental European* secara umum struktur *governance* yang dimiliki sesuai dengan dasar hukum di negara-negara yang menganutnya yaitu *the French civil-law tradition*. Ciri utama dari korporasi di suatu negara yang menganut model ini, seperti Prancis, adalah dikenalkannya bentuk dual board (*two-tier board*) di dalam struktur mereka. Struktur *governance* utama yang membentuk *Tripod governance* dalam model ini terdiri dari: (1) Umum Pemegang Saham (RUPS), (2) Dewan Komisaris (*supervisory board*), dan (3) Dewan Direksi (*management board*). RUPS merupakan organ tertinggi yang mengangkat dan memberhentikan dewan komisaris (*supervisory board*), kemudian dewan komisaris mengangkat dan memberhentikan dewan direksi (*management board*).

Untuk Indonesia, sebagaimana didiskusikan sebelumnya, sesuai dengan UU Perseroan Terbatas No. 40 tahun 2003 dalam pasal 80 ayat 1 dan pasal 91 ayat 1 di mana anggota dewan direksi diangkat dan diberhentikan oleh RUPS dan begitu juga dengan anggota komisaris mereka diangkat dan



dibersihkan RUPS sebagai mana tercantum dalam pasal 95 ayat 1 dan pasal 101 ayat. Dengan struktur demikian, baik dewan komisaris maupun dewan direksi, bertanggungjawab langsung pada RUPS (lihat Gambar 5), sehingga keberadaan dewan komisaris di Indonesia tidak sekuat organ *supervisory board* yang terdapat dalam model *Continental European* atau *Board of Director* dalam model *Anglo-Saxon*.



Mekanisme Governance. Selanjutnya, suatu “mekanisme” dibutuhkan agar aktivitas sebuah organisasi dapat berjalan secara sehat sesuai dengan arah yang diterapkan. Dalam konteks ini mekanisme *governance* dapat diartikan sebagai suatu aturan main, prosedur hubungan yang jelas antara pihak yang mengambil keputusan dengan pihak yang akan melaksanakan keputusan tersebut. Mekanisme kontrol (pengawasan) terhadap keputusan tersebut. Tegasnya, mekanisme *governance* diarahkan untuk menjamin dan mengawasi berjalannya sistem *governance* dalam organisasi (Syakhroza, 2002a; Syakhroza, 2002b; World Bank, 1999; dan Kim dan Waddock, 2004). Sebagaimana terlihat dalam Gambar 6, menyatakan bahwa dalam konteks *governance*, dikenal adanya mekanisme internal (*internal governance mechanism*) dan mekanisme eksternal (*external governance mechanism*).

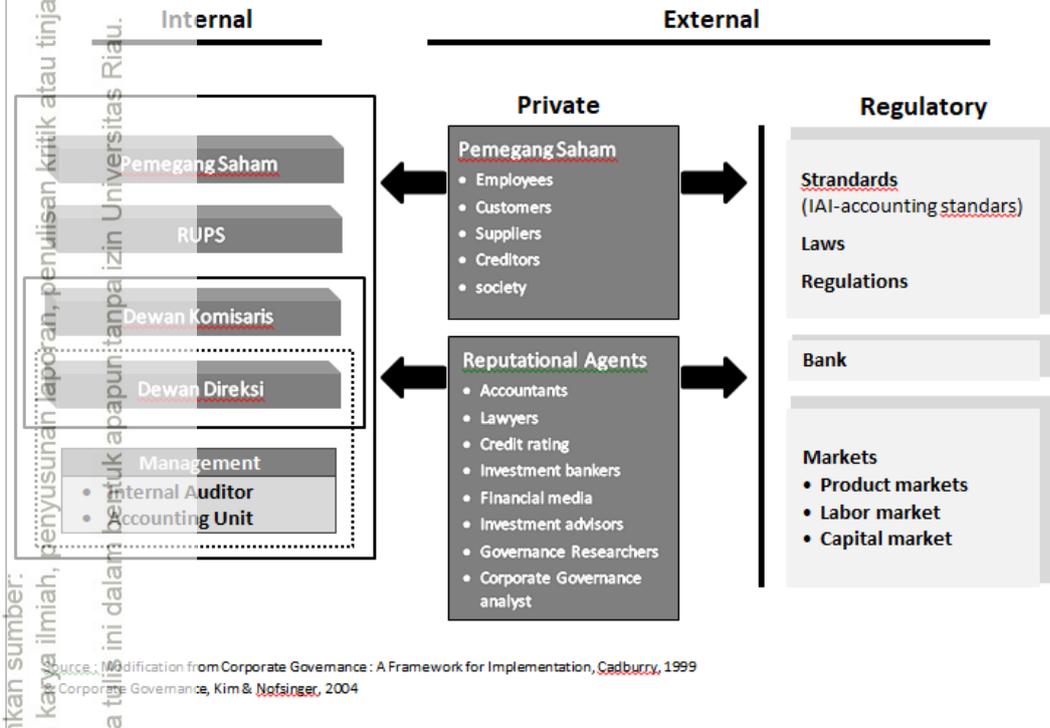
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip atau menyalin sebagian atau seluruh isi naskah ini tanpa mencantumkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk keperluan penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak mengizinkan penyalinan ke media elektronik, cetak atau mekanis.

2. Dilarang mengumumkan atau mendistribusikan naskah ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



Gambar 6
Corporate Governance Mechanism :
The Internal and External Architecture



Source: Modification from Corporate Governance: A Framework for Implementation, Cadbury, 1999
Corporate Governance, Kim & Nofsinger, 2004

Fama dan Jensen (1983) mendefinisikan perangkat pengendalian ini dari sudut proses pengambilan keputusan yang terdiri dari; inisiasi (*initiation*), ratifikasi (*ratification*), implementasi (*implementation*) serta monitoring (*monitoring*). Dalam hal ini, menurut Fama dan Jensen (1983) fungsi kontrol yang melibatkan proses “ratifikasi dan monitoring” harus dilaksanakan dengan proses “inisiasi dan implementasi” keputusan. Sekali lagi di sini yang dimaksudkan adalah mekanisme “*who control whom*”.

Mekanisme eksternal *governance* biasanya dikenal juga dengan istilah “mekanisme dalam pengendalian perusahaan” (*the market for corporate control*). Menurut Fama dan Jensen (1983) fungsi kontrol ini dilakukan oleh kompetisi pasar sebagai instrumen *corporate governance* di dalam mendisiplinkan manajemen. Di dalam mekanisme kontrol melalui mekanisme pasar dilakukan oleh mekanisme pasar modal (*capital market*), pasar produk (*product market*) serta pasar tenaga kerja (*labor market*). Mekanisme pasar modal bekerja jika produk yang dihasilkan manajemen tidak kompetitif di pasar, sehingga harga pasar saham perusahaan menurun dan pasar bereaksi perlunya dilakukan pengendalian manajemen. Pasar tenaga kerja bekerja melalui mekanisme yang relatif sama; jika manajer tidak mempunyai kinerja yang baik maka harga pasar saham akan menurun sehingga



pasar tenaga kerja bereaksi melalui munculnya “tenaga” manajemen baru yang lebih kompeten. Sementara pasar modal bekerja melalui indikator harga saham, sehingga penurunan harga saham akan mengisyaratkan perlunya penggantian manajemen. Dengan memperhatikan ketiga mekanisme ini, semuanya berada dalam “payung” mekanisme yang lebih besar yaitu pasar modal (*capital market*).

Berjalannya mekanisme dengan instrumen pasar tentunya hanya akan efektif pada kondisi pasar yang relatif sempurna dan efisien serta informasi tersedia dengan cukup dan memadai. Kondisi pasar modal di berbagai negara berkembang, termasuk Indonesia, belum mempunyai karakteristik ini (Lukviarman 2004), sehingga perlu adanya mekanisme lain sebagai alternatif. Dalam hal ini peranan mekanisme *governance* internal dapat memberikan solusi melalui instrumen utamanya seperti; mekanisme *board governance*, monitoring oleh pihak perbankan sebagai penyedia sumber pembiayaan (*bank governance*) serta mekanisme insentif dan kompensasi untuk eksekutif (*executive compensation*). Mekanisme internal *governance* melalui *board governance* pada dasarnya merupakan instrumen yang paling murah dan bisa difungsikan secara efektif sebagai mekanisme internal. Hal ini didasarkan pada posisi *board governance* sebagai “perantara” antara pemegang saham (RUPS) dan manajemen (Direksi) yang diharapkan mampu menjadi “jembatan” di antara keduanya. Untuk itu maka “*board governance*” dapat difungsikan sebagai sistem peringatan dini (*early warning system*) di dalam berfungsinya mekanisme kontrol.

Mengenai *governance outcomes*, berbagai pihak belum mampu memberikan justifikasi yang akan memberikan manfaat penerapan *governance* secara kasat mata (*tangible*). Walaupun survey telah dilakukan oleh McKinsey & Co pada tahun 2000 mengisyaratkan bahwa para investor bersedia memberikan “premium” terhadap harga saham perusahaan yang telah menerapkan *governance*, namun hasil nyata (seperti kenaikan harga saham) belum dapat dibuktikan. Terlepas dari manfaat nyata penerapan *governance* dalam suatu korporasi, OECD berpendapat paling tidak terdapat dua keluaran (*outcomes*) yang diharapkan melalui penerapan *governance* (a) mampu meningkatkan kinerja perusahaan (*improve performance*) serta (b) mampu mengurangi konflik kepentingan dalam perusahaan (*reduce conflict of interest*). Lebih jauh, hal ini diharapkan dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi (korporasi nasional) serta semakin efisiennya alokasi sumber daya yang dimiliki korporasi.





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.