

PENGARUH *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN MILIK DAERAH

Fadlin Holida dan Heri Suryadi

FISIP Universitas Riau, Kampus Bina Widya Km. 12,5 Simpang Baru Panam, Pekanbaru 28293

Abstract: Effect of Good Corporate Governance Corporate Performance Against Owned. This study aims to look at the performance of PT Riau Airlines. The research was carried out using quantitative descriptive method. Necessary data in this study is the primary data, ie data sourced from respondents include the implementation of good corporate governance to PT Riau Airlines with reviewing aspects of transparency, accountability & responsibility, responsiveness, independence, and fairness, secondary data taken from PT Riau Airlines. Techniques of data collection in this study were questionnaires and interviews. The results showed that the implementation of good corporate governance, of all aspects of giving effect to the implementation of good corporate governance, aspects Accountability have the greatest influence on the implementation of good corporate governance in PT Riau Airlines. Thus PT Riau Airlines should be able to implement all aspects of good corporate governance if you want to pursue operational.

Abstrak: Pengaruh *Good Corporate Governance* Terhadap Kinerja Perusahaan Milik Daerah. Penelitian ini bertujuan untuk melihat kinerja PT Riau Airlines. Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer; yaitu data yang bersumber dari responden meliputi pelaksanaan *good corporate governance* terhadap PT Riau Airlines dengan meninjau aspek *transparency* (transparansi), *accountability & responsibility* (per-tanggung-jelasan & pertanggung-jawaban), *responsiveness* (ketanggapan), *independence* (independensi), dan *fairness* (kewajaran), data sekunder diambil dari PT Riau Airlines. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah angket dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan *good corporate governance* dari semua aspek memberikan pengaruh terhadap pelaksanaan *good corporate governance*, aspek Akuntabilitas (*Accountability*) memberikan pengaruh terbesar terhadap pelaksanaan *good corporate governance* pada PT Riau Airlines. Dengan demikian PT Riau Airlines harus dapat menerapkan semua aspek *good corporate governance* bila ingin melanjutkan operasionalnya.

Kata Kunci: *Good corporate governance*, perusahaan daerah, dan kinerja

PENDAHULUAN

Sesuai dengan amanat UUD 1945, pemerintah daerah berwenang mengatur dan mengurus sendiri pemerintahannya menurut asas otonomi dan tugas pembantuan. Pemberian otonomi yang luas kepada daerah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan, dan peran serta masyarakat. Di samping itu melalui otonomi luas, daerah diharapkan mampu meningkatkan daya saing dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan serta potensi dan keanekaragaman daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

Dalam pelaksanaannya otonomi itu dilaku-

kan dengan titik berat pada demokrasi, pemerataan, keadilan serta kemandirian daerah dalam mengurus rumah tangga sendiri dengan melibatkan partisipasi aktif masyarakat. UU ini seharusnya dapat membuka peluang pemerintah daerah mengelola sumber daya alam. Banyak daerah yang tergolong kaya sumber daya alam menyambutnya dengan hangat. Seakan-akan hal yang selama ini dirampas pemerintah pusat segera ditemukan kembali. UU itu menyangkut pula adanya desentralisasi, yaitu penyerahan wewenang pemerintahan oleh pemerintah kepada daerah otonom.

Dalam penjelasan dari UU itu dituliskan, daerah mempunyai kewenangan utuh dan bulat dalam penyelenggaraannya, mulai dari peren-

canaan, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian, dan evaluasi untuk bidang-bidang tertentu. Perolehan pendapatan daerah yang berasal dari penerimaan sumber daya alam sudah pula diatur dalam penjelasan UU No. 32 Tahun 2004. Pendapatan Asli Daerah (PAD) itu diharapkan cukup untuk membiayai kegiatan pemerintahan dan pembangunan di daerah. Namun sering terjadi PAD sebuah daerah tidak dapat memenuhi kebutuhan pembangunan di daerah.

PAD merupakan penerimaan yang dikumpulkan oleh daerah. Menurut Pasal 157 UU No. 32 Tahun 2004 sumber PAD terdiri dari: (1) Hasil pajak daerah; (2) Hasil retribusi daerah; (3) Pendapatan daerah lainnya yang sah; dan (4) Laba Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Dari tujuh BUMD yang dimiliki oleh Pemerintah Provinsi Riau, salah satunya adalah PT Riau Air Lines (RAL).

PT. Riau Airlines berdiri sejak tahun 2002 dengan pemegang saham adalah Pemprov Riau dan setiap kota/kabupaten di provinsi ini. Sebagai BUMD yang menyerap dana anggaran cukup besar, Pemprov Riau merekrut Direktur PT. Riau Airlines yang memang berpengalaman di maskapai penerbangan juga di bidang lain. Beberapa nama yang pernah memimpin adalah Heru Nur Cahyadi dari tahun 2004 sampai Agustus 2008 diberhentikan Komisaris PT. Riau Airlines akibat perselisihan yang tajam dengan karyawan. Kemudian dilanjutkan oleh Samudra Sukardi, menjabat selama setahun yang mengundurkan diri pada Desember 2009 akibat campur tangan birokrasi dan kepentingan elite pada pembelian 2 unit pesawat kepresidenan Inggris berbiaya mahal dengan rute Pekanbaru-Jakarta yang dinilai jalur padat. Sejak saat itu hingga sekarang PT. Riau Airlines dipimpin oleh Teguh Triyanto.

Sampai saat ini PAD yang dihasilkan PT Riau Airlines masih kecil dan cenderung mengalami penurunan. Bahkan pada tahun 2009 RAL masih mengalami minus karena masih harus menutupi beban kerugian pada tahun sebelumnya.

Akibat krisis dana untuk beroperasi PT Riau Airlines menghentikan kegiatan bisnisnya pada

awal September 2010 dan merumahkan sementara waktu 80 dari 200 karyawannya pada bulan Oktober 2010. Namun awal Januari 2011 Riau Airlines resmi beroperasi kembali melayani penerbangan komersial dengan satu pesawat Boeing 737-500. (Selasa, 4 Januari 2011, <http://www.antaranews.com>).

Sebagai bahan perbandingan antara jumlah armada dengan jumlah pegawai PT Riau Airlines adalah 1:120. Maskapai besar yang juga sedang bermasalah yaitu Merpati Airlines memiliki 1.800 karyawan dengan Armada 27 pesawat, berarti 1 pesawat berbanding 67 karyawan (Kamis, 24 Februari 2011 (<http://www.kompas.com>) dan Mandala Airlines memiliki 900 karyawan dengan armada 11 pesawat, berarti 1 pesawat berbanding 81 karyawan (Rabu, 6 April 2011 <http://www.metrotvnews.com>). Sedangkan maskapai yang sehat dengan contoh Batavia air memiliki 1800 karyawan dengan 42 pesawat, berarti 1 pesawat berbanding 43 karyawan (28 Maret 2011, <http://www.metrotvnews.com>). Terlihat jelas terjadinya kelebihan jumlah karyawan di PT Riau Airlines.

Pada saat ini kinerja PT Riau Airlines masih mendapat perhatian yang serius, selain dituntut untuk menghasilkan PAD, PT Riau Airlines juga belum bisa memenuhi persyaratan layak beroperasi sesuai dengan UU Penerbangan Nomor 1/2009. Dalam peraturan yang akan diberlakukan sepenuhnya tanggal 12 Januari 2012 itu disebutkan, maskapai niaga berjadwal harus mengoperasikan 10 unit pesawat. Pesawat tersebut minimal lima di antaranya harus berstatus hak milik.

Sementara itu tuntutan *shareholder* dan masyarakat terhadap keberadaan bisnis dan profesi semakin meningkat, *stakeholder* menghendaki agar kegiatan bisnis menghargai nilai-nilai & kepentingan mereka, *corporate directors* diminta mengelola bisnis dgn etis, Perusahaan diminta utk lebih bertanggung jawab, transparan, dan etis. Kinerja tidak lagi diukur dari “berapa yg diperoleh”, tetapi “bagaimana hasil tersebut dicapai secara etis”.

Belum optimalnya kinerja pengelolaan PT Riau Airlines itu, antara lain disebabkan oleh

masih lemahnya koordinasi kebijakan antara langkah perbaikan internal perusahaan dan kebijakan industrial serta pasar tempat beroperasinya. Adanya beban hutang dan tingginya biaya operasional yang menyebabkan kerugian perusahaan sehingga diperlukan terobosan bisnis oleh para pimpinan. Pimpinan kurang konsisten dalam penempatan tenaga kerja karena kurang memperhatikan skill dan pendidikan serta profesionalisme. Jumlah pegawai yang besar bila dibandingkan dengan armada penerbangan, Lemahnya kemampuan manajemen perusahaan dalam pengawasan dan pengelolaan perusahaan karena adanya intervensi birokrasi. Manajemen perusahaan kurang menjalin kerjasama dengan berbagai jaringan bisnis bahkan cenderung mengabaikan kerjasama dengan investor, belum terpisahkannya fungsi komersial dan pelayanan masyarakat, dan belum terimplementasikannya prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) secara utuh di PT Riau Airlines. Di samping itu, belum utuhnya kesatuan pandangan dalam kebijakan restrukturisasi dan privatisasi di antara para pemilik kepentingan (*stakeholders*), berpotensi memberikan dampak negatif dalam pelaksanaan dan pencapaian kebijakan yang ada.

Penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* dalam suatu perusahaan merupakan salah satu bahan pertimbangan utama bagi kreditor dalam mengevaluasi potensi suatu perusahaan untuk menerima pinjaman kredit. Bahkan bagi perusahaan yang berdomisili di negara-negara berkembang, implementasi prinsip *corporate governance* secara konkret, dapat memberikan kontribusi untuk memulihkan kepercayaan para kreditor terhadap kinerja suatu perusahaan yang telah dilanda krisis, misalnya di Indonesia. Penerapan prinsip *good corporate governance* adalah untuk menghasilkan kinerja perusahaan yang efektif dan efisien, melalui harmonisasi manajemen perusahaan. Dibutuhkan peran yang penuh komitmen dan independen dari dewan direksi dan menjalankan sehingga menghasilkan kinerja perusahaan yang baik.

Baik buruknya *good corporate gover-*

nance memiliki keterkaitan dengan pelaksanaan pengendalian intern pada perusahaan tersebut. Dalam rangka meninjau ketidakefektifan kinerja PT Riau Airlines perlu juga ditinjau aspek ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas operasi PT Riau Airlines. Seharusnya semakin ekonomis, semakin efisien, dan semakin efektif suatu perusahaan dikelola maka akan semakin efektif pula kinerja perusahaan tersebut. Untuk melihat sejauh mana perusahaan dikelola secara ekonomis, efisien, dan efektif diperlukan audit ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas operasi manajerial perusahaan yang dikenal sebagai audit manajemen. Apabila dilakukan secara baik dan benar, audit manajemen secara potensial menjadi alat evaluasi yang sangat berguna. Dari fenomena tersebut peneliti termotivasi untuk meneliti sejauh mana pengaruh *good corporate governance* terhadap PT Riau Airlines dengan meninjau aspek *transparency* (transparansi), *accountability* (pertanggung-jelasan), *responsibility* (pertanggung-jawaban), *independence* (independensi), dan *fairness* (kewajaran).

Penelitian ini bertujuan untuk melihat praktek kegiatan usaha PT Riau Airlines dari aspek *transparency* (transparansi), *accountability* (pertanggung-jelasan), *responsibility* (pertanggung-jawaban), *independence* (independensi), dan *fairness* (kewajaran).

METODE

Penelitian ini termasuk penelitian *normative empiris*, yaitu penelitian hukum yang objek utamanya adalah norma-norma atau kaidah-kaidah dari aturan-aturan hukum positif yang mengatur *corporate governance*, terutama yang bertujuan untuk terwujudnya *good corporate governance*. Untuk kemudian mempelajari implementasinya di PT Riau Airlines.

Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan penelitian ini menggunakan metode deskriptif analitis dengan pendekatan studi kasus, yaitu metode yang melihat dan menggambarkan lingkungan dan keadaan yang nyata yang tampak dalam perusahaan dengan cara mengumpulkan, menyajikan dan menganalisis data sehingga dapat memberikan gambaran yang cukup jelas

mengenai objek yang diteliti, agar dapat diambil suatu kesimpulan maupun dijadikan saran dimasa yang akan datang berdasarkan penelitian yang dilakukan.

Penelitian ini juga menggambarkan keadaan dari aturan-aturan hukum yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus, pihak kreditor, pemerintah, karyawan, para pemegang kepentingan internal eksternal lainnya, sehubungan dengan hak-hak kewajiban mereka atau sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan dalam rangka mengarahkan pengelolaan bisnis serta urusan-urusan perusahaan dalam rangka terwujudnya keberhasilan usaha dan akuntabilitas. serta implementasinya sebagai suatu hasil penelitian yang tentunya diawali dengan kegiatan pengolahan dan analisa data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan *Good Corporate Governance*

Untuk memastikan bahwa asas GCG diterapkan pada setiap aspek bisnis dan di semua jajaran PT RAL sesuai asas GCG, yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi serta kesetaraan dan kewajiban diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan dengan tetap memperhatikan pemangku kepentingan. Untuk lebih jelasnya mengenai fokus penilaian adalah sebagai berikut:

1. Dewan direksi (DD); alat-alat ukur difokuskan pada penilaian tingkat pemenuhan atas prinsip *Transparency* dan *Accountability & Responsibility*.
2. Pejabat eksekutif (PE); alat-alat ukur difokuskan pada penilaian tingkat pemenuhan atas prinsip *Accountability & Responsibility* dan *Responsiveness*
3. Dewan komisaris/komite (DK); alat-alat ukur difokuskan pada penilaian tingkat pemenuhan atas prinsip *Responsiveness* dan *Independence*.
4. Auditor (AU); alat-alat ukur difokuskan pada penilaian tingkat pemenuhan atas prinsip *Independence* dan *Fairness*.
5. Pemangku kepentingan (PK); alat-alat ukur difokuskan pada penilaian tingkat pemenuhan atas prinsip *Fairness* dan *Transparency*.

a. *Transparansi (Transparency)*

Untuk menjaga obyektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditor dan pemangku kepentingan lainnya.

Pada item pernyataan No 1 terlihat bahwa PT RAL telah berusaha menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya. Menurut penjelasan para responden, RAL telah cukup menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya.

Terungkap data bahwa PT RAL telah berusaha menyediakan informasi yang harus diungkapkan meliputi, tetapi tidak terbatas pada, visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, kepemilikan saham oleh anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris beserta anggota keluarganya dalam perusahaan dan perusahaan lainnya yang memiliki benturan kepentingan, sistem manajemen risiko, sistem pengawasan dan pengendalian internal, sistem dan pelaksanaan GCG serta tingkat kepatuhannya, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan.

Menurut penjelasan para responden, PT. RAL telah cukup menyediakan informasi yang harus diungkapkan meliputi, tetapi tidak terbatas pada, visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, kepemilikan saham oleh anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris beserta anggota keluarganya dalam perusahaan dan perusahaan lainnya yang memiliki benturan kepentingan,

sistem manajemen risiko, sistem pengawasan dan pengendalian internal, sistem dan pelaksanaan GCG serta tingkat kepatuhannya, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan.

Prinsip keterbukaan yang dianut oleh PT RAL tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan PT RAL sesuai dengan peraturan perundang-undangan, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi. Menurut penjelasan para responden, prinsip keterbukaan yang dianut oleh PT RAL tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan PT RAL sesuai dengan peraturan perundang-undangan, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi

Kebijakan PT RAL telah tertulis dan secara proporsional kurang dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan. Menurut penjelasan para responden, kebijakan PT RAL telah tertulis dan secara proporsional kurang dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan.

b. Akuntabilitas (*Accountability*)

Perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan.

PT RAL telah menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan. Menurut penjelasan para responden, PT RAL telah menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan

Semua bagian perusahaan PT RAL dan semua karyawan mempunyai kompetensi sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam pelaksanaan GCG. Menurut penjelasan

para responden, semua bagian perusahaan PT RAL dan semua karyawan mempunyai kompetensi sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam pelaksanaan GCG.

PT RAL telah memiliki sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan. Menurut penjelasan para responden, PT RAL telah memiliki sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan. PT juga RAL telah memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan nilai-nilai perusahaan, sasaran utama dan strategi perusahaan, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*). Menurut penjelasan para responden, PT RAL telah memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan nilai-nilai perusahaan, sasaran utama dan strategi perusahaan, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi.

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, setiap bagian perusahaan PT RAL dan semua karyawan telah berpegang pada etika bisnis dan pedoman perilaku (*code of conduct*) yang telah disepakati. Menurut penjelasan para responden, dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, setiap bagian perusahaan PT RAL dan semua karyawan telah berpegang pada etika bisnis dan pedoman perilaku (*code of conduct*) yang telah disepakati.

c. Responsibilitas (*Responsibility*)

Perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*. Setiap bagian perusahaan PT RAL kurang berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan peraturan perusahaan (*by-laws*). Menurut penjelasan para responden, setiap bagian perusahaan PT RAL kurang berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan peraturan perusahaan (*by-laws*).

PT RAL kurang melaksanakan tanggung jawab sosial dengan antara lain peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan dengan membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai. Menurut penjelasan para responden, PT RAL kurang melaksanakan tanggung jawab sosial dengan antara lain peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan dengan membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai

d. Independensi (*Independency*)

Untuk melancarkan pelaksanaan asas GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing bagian perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Setiap bagian perusahaan PT RAL telah menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan dan dari segala pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif. Menurut penjelasan para responden, setiap bagian perusahaan PT RAL telah menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan dan dari segala pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif

Setiap bagian perusahaan PT RAL kurang melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan, tidak saling mendominasi dan atau melempar tanggung jawab antara satu dengan yang lain sehingga terwujud sistem pengendalian internal yang efektif. Menurut penjelasan para responden, Setiap bagian perusahaan PT RAL kurang melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan, tidak saling mendominasi dan atau melempar tanggung jawab antara satu dengan yang lain sehingga terwujud sistem pengendalian internal yang efektif.

e. Kesetaraan dan Kewajaran (*Fairness*)

Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran. PT RAL kurang memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan (*stakeholders*) untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan serta membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip transparansi dalam lingkup kedudukan masing-masing. Menurut penjelasan para responden, PT RAL kurang memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan (*stakeholders*) untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan serta membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip transparansi dalam lingkup kedudukan masing-masing.

PT RAL juga kurang memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan (*stakeholders*) sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan. Menurut penjelasan para responden, PT RAL kurang memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan (*stakeholders*) sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.

PT RAL kurang memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, jender, dan kondisi fisik. Menurut penjelasan para responden, PT RAL kurang memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, jender, dan kondisi fisik.

Pengaruh *Good Corporate Governance*

Prinsip-prinsip dasar GCG ini diharapkan menjadi titik rujukan bagi para regulator (pemerintah) dalam membangun *framework* bagi penerapan GCG. Bagi para pelaku usaha dan pasar modal prinsip-prinsip ini dapat menjadi guidance atau pedoman dalam mengelaborasi

best practices bagi peningkatan nilai dan kelangsungan hidup perusahaan. Prinsip-prinsip dasar *good corporate governance* mencakup lima bidang utama yaitu: hak-hak para pemegang saham dan perlindungannya, peran para karyawan dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya, pengungkapan yang akurat dan tepat waktu serta transparansi sehubungan dengan struktur dan operasi perusahaan, tanggung jawab dewan direksi dan komisaris terhadap perusahaan, pemegang saham, karyawan dan pihak-pihak berkepentingan lainnya

Prinsip-prinsip transparansi, keadilan, akuntabilitas, responsibilitas dan independen GCG dalam mengurus perusahaan, sebaiknya diimbangi dengan *good faith* (bertindak atas itikad baik) dan kode etik perusahaan serta pedoman GCG, agar visi dan misi perusahaan yang berwawasan internasional dapat terwujud.

Hak-hak para pemegang saham, yang harus diberi informasi dengan benar dan tepat pada waktunya mengenai perusahaan, dapat ikut berperan serta dalam pengambilan keputusan mengenai perubahan-perubahan yang mendasar atas perusahaan, dan turut memperoleh bagian dari keuntungan perusahaan. Pengungkapan yang akurat dan tepat pada waktunya serta transparansi mengenai semua hal yang penting bagi kinerja perusahaan, kepemilikan, serta para pemegang kepentingan (*stakeholders*). Prinsip ini diwujudkan antara lain dengan mengembangkan sistem akuntansi (*accounting system*) yang berbasiskan standar akuntansi dan *best practices* yang menjamin adanya laporan keuangan dan pengungkapan yang berkualitas, mengembangkan *Information Technology* (IT) dan *Management Information System* (MIS) untuk menjamin adanya pengukuran kinerja yang memadai dan proses pengambilan keputusan yang efektif oleh Dewan Komisaris dan Direksi, mengembangkan *enterprise risk management* yang memastikan bahwa semua risiko signifikan telah diidentifikasi, diukur, dan dapat dikelola pada tingkat toleransi yang jelas; mengumumkan jabatan yang kosong secara terbuka.

Tanggung jawab manajemen melalui pengawasan yang efektif (*effective oversight*) ber-

dasarkan *balance of power* antara manajer, pemegang saham, Dewan Komisaris, dan auditor. Merupakan bentuk pertanggungjawaban manajemen kepada perusahaan dan para pemegang saham. Prinsip ini diwujudkan antara lain dengan menyiapkan Laporan Keuangan (*Financial Statement*) pada waktu yang tepat dan dengan cara yang tepat, mengembangkan Komite Audit dan Risiko untuk mendukung fungsi pengawasan oleh Dewan Komisaris; mengembangkan dan merumuskan kembali peran dan fungsi Internal Audit sebagai mitra bisnis strategis berdasarkan *best practices* (bukan sekedar audit). Transformasi menjadi “*Risk-based*” Audit; menjaga manajemen kontrak yang bertanggung jawab dan menangani pertentangan; penegakan hukum (sistem penghargaan dan sanksi); menggunakan *External Auditor* yang memenuhi syarat (berbasis profesionalisme).

Peranan pemegang saham harus diakui sebagaimana ditetapkan oleh hukum dan kerja sama yang aktif antara perusahaan serta para pemegang kepentingan dalam menciptakan kesejahteraan, lapangan kerja, dan perusahaan yang sehat dari aspek keuangan. Ini merupakan tanggung jawab korporasi sebagai anggota masyarakat yang tunduk kepada hukum dan bertindak dengan memperhatikan kebutuhan-kebutuhan masyarakat sekitarnya. Prinsip ini diwujudkan dengan kesadaran bahwa tanggung jawab merupakan konsekuensi logis dari adanya wewenang; menyadari akan adanya tanggung jawab sosial; menghindari penyalahgunaan kekuasaan; menjadi profesional dan menjunjung etika; memelihara lingkungan bisnis yang sehat.

Untuk melancarkan pelaksanaan asas GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Independen diperlukan untuk menghindari adanya potensi konflik kepentingan yang mungkin timbul oleh para pemegang saham mayoritas. Mekanisme ini menuntut adanya rentang kekuasaan antara dengan kepentingan perusahaan dengan tetap dalam manajemen, pengawasan manajemen serta tanggungjawab

sosial, menghindari penyalahgunaan komposisi komisaris, komite dalam komisaris, dan pihak luar seperti auditor. Keputusan yang dibuat dan proses yang terjadi harus obyektif tidak dipengaruhi oleh kekuatan pihak-pihak tertentu.

Perlakuan yang sama terhadap para pemegang saham, perilaku perusahaan (*corporate conduct*) dan atau kebijakan-terutama kepada pemegang saham minoritas dan pemegang saham asing, dengan keterbukaan informasi yang penting serta melarang pembagian untuk pihak sendiri dan perdagangan saham oleh orang dalam (*insider trading*). Prinsip ini diwujudkan antara lain dengan membuat peraturan korporasi yang melindungi kepentingan minoritas; membuat pedoman kebijakan yang melindungi korporasi terhadap perbuatan buruk orang dalam, *self-dealing*, dan konflik kepentingan; menetapkan peran dan tanggung jawab Dewan Komisaris, Direksi, dan Komite, termasuk sistem remunerasi, menyajikan informasi secara wajar atau pengungkapan penuh material apa pun, mengedepankan *Equal Job Opportunity*.

Untuk pelaksanaan GCG perlu dilandasi oleh integritas yang tinggi diperlukan pedoman perilaku (*code of conduct*) 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 dasar yang harus dimiliki oleh perusahaan adalah: Setiap perusahaan harus memiliki nilai-nilai perusahaan (*corporate values*) yang menggambarkan sikap moral perusahaan dalam pelaksanaan usahanya.

Untuk 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. Etika dan integritas merupakan suatu keinginan yang murni dalam membantu orang lain. Kejujuran yang ekstrim, kemampuan untuk menganalisis batas-batas kompetisi seseorang, kemampuan untuk mengakui kesalahan dan belajar dari kegagalan. 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.

Etika bisnis adalah acuan bagi perusahaan dalam melaksanakan kegiatan usaha termasuk dalam berinteraksi dengan pemangku kepentingan (*stakeholders*). 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.

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.

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; 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; Anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta karyawan perusahaan dilarang menyalahgunakan jabatan untuk kepentingan atau keuntungan pribadi, keluarga

dan pihak-pihak lain; Dalam hal pembahasan dan pengambilan keputusan yang mengandung unsur benturan kepentingan, pihak yang bersangkutan tidak diperkenankan ikut serta; Pemegang saham yang mempunyai benturan kepentingan harus mengeluarkan suaranya dalam RUPS sesuai dengan keputusan yang diambil oleh pemegang saham yang tidak mempunyai benturan kepentingan; 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.

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; 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;

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; 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.

Organ perusahaan dan karyawan perusahaan harus melaksanakan peraturan perundang-undangan dan peraturan perusahaan; Dewan Komisaris harus memastikan bahwa Direksi dan karyawan perusahaan melaksanakan peraturan perundang-undangan dan peraturan perusahaan; Perusahaan harus melakukan pencatatan atas harta, utang dan modal secara benar sesuai

dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum. 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;

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 pengambilan-alihan, penggabungan usaha dan pembelian kembali saham; 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.

Dewan Komisaris berkewajiban untuk menerima dan memastikan bahwa pengaduan tentang pelanggaran terhadap etika bisnis dan pedoman perilaku perusahaan diproses secara wajar dan tepat waktu; Setiap perusahaan harus menyusun peraturan yang menjamin perlindungan terhadap individu yang melaporkan terjadinya pelanggaran terhadap etika bisnis dan pedoman perilaku perusahaan. Dalam pelaksanaannya, Dewan Komisaris dapat memberikan tugas kepada komite yang membidangi pengawasan implementasi GCG.

SIMPULAN

Penerapan GCG sangat berpengaruh terhadap kinerja PT Riau Airline. Semua asas-asas yang ada pada GCG direspon positif oleh manajemen perusahaan. Dimulai dari asas *Transparency* (Keterbukaan Informasi) berpengaruh sangat signifikan terhadap PT RAL. PT RAL kurang memberikan akses informasi yang tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta disampaikan secara

proporsional kepada para pemegang saham sesuai dengan hak-hak yang dimiliki. *Accountability* (Akuntabilitas) berpengaruh sangat signifikan terhadap PT RAL. PT RAL kurang memiliki uraian pekerjaan, tanggung-jawab dan kualifikasi yang jelas bagi seluruh karyawan, memiliki sistem pengendalian internal yang efektif, indikator kinerja untuk seluruh anggota Dewan dan karyawan, serta memiliki Pedoman Perilaku. *Responsibility* (Pertanggungjawaban) berpengaruh sangat signifikan terhadap PT RAL. Semua bagian di dalam PT RAL kurang bersikap hati-hati dalam pengambilan keputusan dan dalam setiap langkah-langkah yang ditempuh, memastikan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan-peraturan yang berlaku, anggaran dasar serta mempunyai kepekaan terhadap kondisi lingkungan dan kepentingan sosial masyarakat sekitar lokasi perusahaan. *Independency* (Kemandirian) berpengaruh sangat signifikan terhadap PT RAL. Setiap bagian dalam PT RAL kurang menghindari dominasi pihak lain, tidak terpengaruh oleh kepentingan-kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan, serta bebas dari pengaruh atau tekanan, sehingga keputusan yang diambil dapat dipertanggung-jawabkan secara objektif guna kepentingan Perseroan. *Fairness* (Kesetaraan dan Kewajaran) berpengaruh sangat signifikan terhadap PT RAL. PT RAL kurang memberikan kesempatan kepada pemegang saham untuk memberikan input dan menyediakan akses atas informasi perusahaan sesuai dengan prinsip transparansi.

DAFTAR RUJUKAN

- Anand, S. 2008. *Essentials of Corporate Governance*. First Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Curtis., Dan B, Floyd., James J, dan Winsor., Jerry L. 2004. *Komunikasi Bisnis dan Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- FCGI, 2001. *Corporate Governance: Tata Kelola Perusahaan*. Edisi Ketiga, Jakarta.
- Harvard Business Review. 2000. *Harvard Business Review on Corporate Governance*. Fifth Edition. Harvard Business School Press.
- Handoko., T. Hani. 1999. *Manajemen, Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Kast, Fremont E., dan Rosenzweig, James E. 2002. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kompas. <http://www.kompas.com>. (Kamis, 24 Februari 2011).
- Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). 2006. *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*.
- O'Brien, J. 2005. *Governing the Corporation: Regulation and Corporate Governance in an Age of Scandal and Global Markets*. First Edition. John Wiley & Sons, Ltd.
- Rezaee, Z. 2007. *Corporate Governance Post – Sarbanes Oxley*. First Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Solomon, J. 2007. *Corporate Governance and Accountability*. Second Edition. John Wiley & Sons.