

## MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN MELALUI PRAKTEK CORPORATE GOVERNANCE PADA INDUSTRI KECIL DAN MENENGAH

Wafiatun Mukharomah

Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Surakarta  
Jl. A. Yani Tromol Pos 1 Pabelan Surakarta 57102

**Abstract:** *The aim of this research is to know good corporate governance practice in small and medium industries. To achieve competitiveness, small and medium industries sector must increase organizational performance because it can determine their competitiveness. The implementation of GCG in small and medium industries should focus on the issues of (1) how to create a professional cooperate governance through standardize accounting and financial system practice, (2) how management has an IT system to support the company operation, (3) how to increase managerial knowledge. With GCG, small and medium industries are expected to be a healthy business and performing well.*

**Keywords:** *Small and Medium Industries, GCG, organizational performance, competitiveness*

**Abstrak:** *Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan praktik tata kelola yang baik pada kelompok IKM. Untuk mencapai daya saing, Sektor IKM perlu meningkatkan kinerja organisasi karena dapat menentukan daya saing. Isu pelaksanaan GCG di IKM memfokuskan pada persoalan: (1) bagaimana menciptakan pengelolaan perusahaan yang profesional melalui penerapan sistem akuntansi dan keuangan yang memenuhi standar, (2) bagaimana manajemen dilengkapi dengan sistem IT dalam mendukung operasional perusahaan, (3) bagaimana meningkatkan pengetahuan manajerial. Dengan GCG diharapkan IKM menjadi suatu usaha yang sehat dan berkinerja baik*

**Kata Kunci:** *IKM, GCG, kinerja organisasional, daya saing*

### PENDAHULUAN

Era globalisasi saat ini dan krisis ekonomi tahun 1997/ 1998 mempengaruhi kinerja industri besar maupun sektor industri kecil dan menengah (IKM). Kondisi makro perekonomian Indonesia tidak terlepas dari kontribusi dunia usaha terutama sektor industri kecil dan menengah (IKM). Kelemahan mendasar perekonomian di Indonesia terletak di tingkat mikro, hal ini disebabkan oleh faktor pengelolaan usaha yang kurang efisien, karena kelemahan manajerial yang umumnya melekat pada IKM.

Karakteristik khusus yang umumnya melekat pada sektor IKM diantaranya pengelolaan perusahaan yang masih bersifat tradisional, sistem akunting dan keuangan yang sederhana, fasilitas terbatas, minimnya pengetahuan manajerial, kurangnya akses pasar, terbatasnya informasi keuangan, ini disebabkan oleh rendahnya pengetahuan yang dikuasai. Pihak bank sering menghadapi kendala teknis ketika akan memberikan pinjaman, sebab masih banyak IKM yang tidak memiliki laporan keuangan dan tidak memahami bagaimana membuat laporan keuangan yang baik dan benar. Temuan empiris

(Hadiyati, et.al, 2005), bahwa sebagian besar perusahaan belum melakukan administrasi pembukuan secara benar bahkan sama sekali tidak melakukan pembukuan keuangan. Kelemahan manajerial yang melekat pada kelompok IKM ini mengindikasikan bahwa IKM belum melaksanakan tata kelola perusahaan secara baik.

Secara nasional sumbangan nilai tambah IKM tahun 2000 hanya 14,3% yang jauh lebih rendah jika dibandingkan dengan IKM di Malaysia yang mampu menyumbang sebesar 25,8% pada 1996 (Dirjen Deperindag, 2003). Kelompok usaha ini masih banyak menghadapi kendala untuk meningkatkan daya saing. Penelitian Tambunan (2002), menunjukkan berbagai kendala yang sering dihadapi kelompok usaha ini diantaranya terdapat 40,34% dari jumlah pengusaha menghadapi kesulitan permodalan, 41,9 % kesulitan bahan baku, 29,9 % kesulitan pemasaran, dan kesulitan membayar pekerja 18,1%.

Untuk menciptakan daya saing perlu meningkatkan kinerja organisasi karena bagaimanapun kinerja sangat menentukan daya saing. Kinerja IKM sangat dipengaruhi beberapa faktor sebagai penyebab lemahnya IKM, misal permodalan dan merupakan hambatan utama dalam berusaha (Usahawan, 2002).

Isu mengenai GCG mulai mungemuka khususnya di Indonsia pada tahun 1998 ketika terjadi krisis berkepanjangan (Yani,2009). Penelitian McKinsey (1999) menunjukkan bahwa persepsi investor mengenai praktik *corporate governance* (CG) pada perusahaan-perusahaan di Indonesia adalah terendah dengan indeks 1,1 yang jauh lebih rendah dari indeks CG Malaysia, Thailand, Korea, Taiwan, Jepang dan Amerika Serikat. Temuan ini menandakan sebagian besar perusahaan di Indonesia belum menjalankan tata kelola perusahaan dengan baik (GCG).

Penelitian Suhendah (2003) atas penerapan GCG pada BCA dan PT Astra Internasional Tbk mengungkapkan adanya manfaat dari penerapan GCG yakni: (1) pola hubungan kerja antara manajemen dan karyawan berkembang menjadi lebih baik; (2) meningkatnya kepercayaan nasabah, masyarakat dan investor. Berangkat dari fenomena itulah yang mendorong betapa pentingnya profesionalisme pengelolaan

organisasi bisnis melalui praktik GCG untuk membangun *image* perusahaan yang terpercaya, transparan dan *accountable* sehingga mampu berdaya saing. Penerapan GCG yang selama ini masih terbatas di kalangan perusahaan besar/modern, hakekatnya semangat membangun sistem CG juga relevan untuk kalangan IKM. Isue pelaksanaan GCG di IKM dengan struktur manajemen yang masih sederhana adalah berkaitan dengan persoalan: (1) bagaimana menciptakan pengelolaan perusahaan yang memenuhi standar akuntansi; (2) bagaimana system TI bisa melengkapi manajemen dalam mendukung aktivitas perusahaan; (3) bagaimana meningkatkan pengetahuan manajerial. Masalah inilah yang pada akhirnya akan membangun *image* IKM yang terpercaya, dan *accountable*. Agar pengelolaan organisasi dapat diorganisir dan dikoordinasikan secara bertanggung jawab maka perlu mengadopsi *corporate governance*. Hamid (2003) mengemukakan, untuk memperbaiki kinerja organisasi dapat dilakukan melalui profesionalisme pengelolaan organisasi dan salah satu cara mengukur profesionalisme pengelolaan adalah melalui praktik *corporate governance* yang dilakukan dengan baik.

Bertolak pada fenomena empiris di atas, praktik *corporate governance* di kalangan IKM menarik untuk dilakukan kajian. Pengaruh globalisasi di bidang ekonomi khususnya industri, memaksa IKM untuk segera mengganti cara-cara lama dalam pengelolaan usaha dengan cara-cara baru yang lebih baik.

Konsep *corporate governance* merupakan konsep yang bisa digunakan untuk mengelola usaha secara lebih baik dan profesional dan berdaya saing. Konsep ini muncul didorong oleh adanya: (1) perubahan lingkungan yang begitu cepat dan berdampak pada persaingan pasar global (2) berkembangnya tuntutan berbagai pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan (stakeholders). Penegakan sistem *governance* di perusahaan dengan skala kecil menengah dipengaruhi 2 aspek kekuatan, menurut Syakhroza (dalam Hangabehi, 2005): (1) kekuatan internal, merupakan kondisi yang mendukung penegakan *governance* terdiri dua aspek yakni: (a) struktur tata kelola (*governance structure*), sejauhmana kegiatan dalam perusahaan diorganisir dan dikoordinir secara

bertanggung jawab dalam rangka merumuskan kebijakan untuk memperkuat pengelolaan perusahaan. Governance structure mencakup 2 unsur: struktur organisasi dan proses bisnis perusahaan; (b) mekanisme tata kelola (governance mechanism), mekanisme yang mengatur tata kelola yang menunjukkan aturan main, prosedur (SOP) dan hubungan antara pihak pengambil keputusan dengan pihak yang melakukan kontrol terhadap putusan yang diambil. Governance mechanism mencakup unsur: (a) strategi perusahaan (*corporate strategy*); (b) kebijakan perusahaan (*corporate policy*) dan (c) *standard operating procedure*, (2) kekuatan external, merupakan kondisi external IKM yang mempengaruhi penegakan system *governance* meliputi tiga aspek, yaitu: *legal framework*, *government regulations* dan *business environment*.

Penegakan system *governance* IKM melalui *governance structure* dan *governance mechanism* perlu mengacu pada prinsip tata kelola, yakni: transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi dan *fairness*. Faktor pendorong munculnya konsep CG adalah (1) perubahan lingkungan yang begitu cepat yang berdampak pada perubahan peta kompetisi pasar global dan (2) berkembangnya tuntutan berbagai pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan (*stakeholders*). Untuk memenuhi kebutuhan perusahaan menghadapi lingkungan yang berubah dan tuntutan *stakeholders* diperlukan penegakan sistem *governance*.

Berdasarkan fenomena penegakan GCG di kalangan industri kecil menengah (IKM) tersebut, permasalahan yang timbul adalah : bagaimana praktik tata kelola yang baik telah diterapkan pada kelompok IKM, sejauhmana kekuatan interna dan external mendukung penegakan *governance* di IKM, apakah terdapat perbedaan praktek *governance* antara kelompok industri kecil dan industri menengah dan apakah ada hubungan antara peringkat *corporate governance* dengan kinerja IKM ?

## KONSEP CORPORATE GOVERNANCE

Secara konseptual *corporate governance* (CG) menurut pedoman yang dikeluarkan oleh OECD (*Organization Economic Cooperation and*

*Development*, 1998) merupakan struktur hubungan serta kaitannya dengan tanggung jawab diantara pihak terkait diantaranya pemegang saham, anggota dewan direksi, komisaris termasuk manajer, yang dirancang untuk mendorong terciptanya suatu kinerja yang kompetitif dan diperlukan dalam mencapai tujuan perusahaan, *stakeholders* dan lingkungan dimana perusahaan itu berada. Menurut Finance Committee on Corporate Governance Malaysia, CG adalah proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis dan kegiatan perusahaan ke arah peningkatan pertumbuhan bisnis dan akuntabilitas perusahaan, dengan tujuan menaikkan nilai saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhitungkan kepentingan *stakeholders*. Shleifer dan Vishny (1997) mendefinisikan CG sebagai bagian dari cara atau mekanisme untuk meyakinkan pemilik modal dalam memperoleh *return* yang sesuai dengan investasi yang ditanamkannya. Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI) mendefinisikan CG, sebagai seperangkat aturan dan prinsip-prinsip antara lain *fairness*, *transparency*, *accountability* dan *responsibility*, yang mengatur hubungan antara *stakeholders* yang berkaitan dengan hak dan kewajiban masing-masing pihak. Tujuannya adalah untuk menciptakan nilai tambah bagi seluruh *stakeholders* dalam perusahaan. Berdasarkan beberapa definisi tersebut disimpulkan, bahwa CG merupakan tata kelola perusahaan yang memberikan jaminan berlangsungnya system dan proses pengambilan keputusan organisasi perusahaan berlandaskan pada prinsip keadilan, transparan, bertanggungjawab dan akuntabel.

Di Indonesia, tuntutan pelaksanaan GCG ditujukan juga kepada BUMN. Ini didorong oleh komitmen pemerintah untuk menciptakan BUMN yang berkualitas global dan efisien dalam pengelolaannya, disamping karena faktor privatisasi, restrukturisasi dan tuntutan dari IMF, bank dunia dan ADB (Republika, 2004). Ketika dunia usaha di Indonesia mengalami kehancuran karena krisis ekonomi 1997/1998, kelompok bisnis raksasa yang mendominasi dunia bisnis banyak mengalami keruntuhan. Terjadinya krisis salah satunya disebabkan oleh rendahnya penerapan CG. Kondisi ini diindikasikan oleh kurang transparannya pengelolaan

perusahaan sehingga kontrol publik sangat lemah dan terkonsentrasinya pemegang saham besar pada beberapa keluarga menyebabkan intervensi pemegang saham mayoritas pada manajemen perusahaan sangat terasa dan menimbulkan konflik kepentingan yang menyimpang dari norma-norma GCG. Jatuhnya perusahaan-perusahaan di Indonesia disebabkan oleh tidak patuhnya manajemen perusahaan terhadap nilai-nilai GCG. Saat itulah konsep GCG mulai mengemuka. Adapun kunci utama dibutuhkannya GCG adalah (1) sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui mekanisme *supervise* atau pemantauan kinerja manajemen dan (2) sebagai upaya untuk mempertegas pertanggungjawaban dewan direksi dan manajemen kepada stakeholders (Keasey & Wright, 1997).

Masih lemahnya *corporate governance* (CG) seringkali dikatakan sebagai salah satu sumber penyebab krisis keuangan di negara-negara di Asia (Johnson, et.al,2000). Studi yang dilakukan Johnson et.al (2000), menunjukkan bahwa variable *corporate governance* yang diterapkan dalam suatu negara lebih mampu menjelaskan luasnya depresiasi mata uang dan menurunnya kinerja pasar modal di negara-negara berkembang dibandingkan variable-variabel makro ekonomika pada periode krisis. Karakteristik utama masih lemahnya CG adalah adanya tindakan mementingkan diri sendiri di pihak para manajer perusahaan. Apabila para manajer perusahaan melakukan tindakan-tindakan yang mementingkan diri sendiri dengan mengabaikan kepentingan investor, maka akan menyebabkan jatuhnya harapan para investor tentang pengembalian (*return*) atas investasi yang telah ditanamkan.

## **BEBERAPA HASIL PENELITIAN**

Beberapa penelitian tentang CG di tingkat perusahaan sebagian besar dilakukan di Amerika dan di perusahaan-perusahaan yang tergabung dalam OECD (Shleifer and Vishny, 1997). Penelitian itu dilakukan untuk menginvestigasi keterkaitan CG yang diterapkan dalam perusahaan dengan kinerja perusahaan. Hasil penelitian Berghe dan Ridder (Darmawati, 2000) menunjukkan bahwa perusahaan yang

memiliki *poor performance* disebabkan oleh *poor governance*. Temuan ini didukung oleh penelitian Coobers (2003) yang menunjukkan adanya korelasi positif antara indeks CG dengan kinerja perusahaan. Coobers dan Watson (2000) menyatakan bahwa pemegang saham saat ini sangat aktif dalam meninjau kinerja perusahaan, karena mereka menganggap bahwa CG yang lebih baik akan memberikan imbal hasil yang lebih tinggi bagi mereka.

*Corporate governance scoring* untuk perusahaan-perusahaan dilakukan melalui suatu kuesioner yang diisi oleh para analis CLSA di tiap negara untuk perusahaan yang mereka cover. Hasil studi CLSA menemukan bahwa ada korelasi kuat antara peringkat CG dengan rasio profitabilitas dan nilai saham (*price to book value*). Dari 495 sampel perusahaan di *emerging markets*, rata-rata skor CG adalah 55,9%. Perusahaan tersebut menduduki peringkat lebih baik dalam kesadaran sosial dan *fairness* (masing-masing > 63%), pada kriteria akuntabilitas dan disiplin berada pada peringkat kategori buruk (rata-rata < 50%). Perusahaan berada pada peringkat lebih baik untuk kriteria *fairness* dan tanggung jawab social. Sementara itu rata-rata skor CG mencapai 55,9%. Penelitian Darmawati (2003) terhadap perusahaan yang terdaftar di BEJ tahun 2001-2002 yang masuk dalam pemeringkatan penerapan CG menunjukkan adanya pengaruh signifikan *corporate governance* terhadap kinerja operasi perusahaan yang diukur dari indikator *return on equity*.

## **GOOD CORPORATE GOVERNANCE DI IKM**

Selama ini isu pelaksanaan GCG masih terbatas di kalangan perusahaan besar/modern. Penerapan GCG pada dasarnya juga relevan untuk kalangan industri kecil dan menengah (IKM). Isu pelaksanaan GCG di IKM memfokuskan pada persoalan: (1) bagaimana menciptakan pengelolaan perusahaan yang profesional melalui penerapan system akunting dan keuangan yang memenuhi standar, (2) bagaimana manajemen dilengkapi dengan system TI dalam mendukung operasional perusahaan, (3) bagaimana meningkatkan pengetahuan manajerial Isu-isu inilah yang pada akhirnya



akan bermuara pada terbentuknya citra IKM yang *reliable* dan *professional*, transparan dan *accountable* sebagaimana tujuan dilaksanakannya GCG.

IKM pada umumnya memiliki karakteristik yakni: pengelolaan perusahaan yang masih bersifat tradisional, menggunakan system akunting dan keuangan yang sederhana, fasilitas terbatas, kelemahan manajerial, kurangnya akses pasar, terbatasnya menyediakan informasi keuangan yang bisa diakses oleh pihak bank. Kelemahan-kelemahan IKM inilah yang menyulitkan bank dalam penyaluran kredit. Temuan empiris (Hadiyati dkk, 2005) di industri gerabah Kasongan Bantul, DIY dan di Trangsan Sukoharjo (Mukharomah, 2009) menunjukkan bahwa hampir seluruh IKM belum ada yang melakukan administrasi pembukuan secara benar dan bahkan ada yang sama sekali belum pernah melakukan pembukuan keuangan. Dikaitkan dengan penerapan GCG maka karakteristik-karakteristik yang pada umumnya melekat di IKM inilah yang kiranya perlu segera dibenahi oleh para pengelola.

Syakhroza (2005) menyebutkan bahwa penegakan system *governance* di perusahaan kecil dan menengah ditentukan oleh: (1) *governance structure* yaitu tata kelola bagaimana kegiatan dalam perusahaan diorganisir dan dikoordinasikan secara bertanggung jawab dan terkendali dalam rangka mengidentifikasi langkah-langkah dan kebijakan untuk memperkuat dasar pengelolaan perusahaan. *Governance structure* diawali dengan melakukan penilaian terhadap organisasi dan proses bisnis suatu perusahaan.; (2) *governance mechanism* yaitu suatu aturan main, prosedur (SOP) dan hubungan yang jelas antara pihak pengambil keputusan dengan pihak yang akan melakukan kontrol terhadap keputusan tersebut. Sistem *governance* yang mencakup *governance structure* dan *governance mechanism* di atas hendaknya mengacu pada penerapan prinsip-prinsip tata kelola, yaitu: transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, dan kewajaran/keadilan. Semua elemen yang tercakup dalam *governance structure* dan *governance mechanism* merupakan bagian dari *Internal Forces*. Sedangkan *External Forces* terdiri dari: kerangka hukum, peraturan pemerintah dan lingkungan bisnis. Terbentuknya GCG akan

dapat dicapai apabila perusahaan memiliki *governance structure* yang jelas dengan manajemen yang transparan, dan akuntabel dalam mengelola perusahaannya. Adanya aturan main yang jelas dan laporan yang dapat dipertanggung-jawabkan, akan mempermudah *stakeholders* melakukan pemantauan dan pengendalian terhadap manajemen. Keadilan (*fairness*) merupakan ukuran normatif yang sering dikaitkan dengan GCG atau untuk membedakan antara *Corporate Governance* yang baik dan tidak. Ariyoto (2000), menjelaskan bahwa untuk dapat menciptakan keadilan, diperlukan beberapa prasyarat yang saling terkait dan saling mempengaruhi, yaitu: transparansi, akuntabilitas, kepastian (*predictability*) dan partisipasi. Apabila empat karakteristik ini dapat terlaksana dengan baik, maka dampak dari GCG yang akan dirasakan oleh *stakeholders* adalah terciptanya keadilan dalam supra system dimana mereka saling berinteraksi satu sama lain. Transparansi, sebagai kerangka GCG harus menjamin adanya pengungkapan yang tepat waktu dan akurat untuk setiap permasalahan yang berkaitan dengan perusahaan. Pengungkapan ini meliputi: informasi mengenai keadaan keuangan, kinerja perusahaan, kepemilikan, pengelolaan perusahaan. Informasi yang diungkapkan harus disusun, diaudit, dan disajikan sesuai dengan standar kualitas.

## KESIMPULAN

Kelemahan-kelemahan yang melekat pada IKM sebagai organisasi industri menyebabkan IKM sulit untuk bisa berdaya saing didunia usaha. Berdasarkan temuan empiris dilapangan IKM harus segera membenahi diri menuju Good Corporate Governance untuk menghadapi persaingan global, apabila ingin tetap ingin menjaga kelangsungan usahanya. Dengan GCG diharapkan IKM menjadi suatu usaha sehat dan berkinerja baik.

## DAFTAR PUSTAKA

Anonim. 2003. Kebijakan Pengembangan Industri Kecil Menengah. Dirjen Industri dan Dagang Kecil Menengah, Deperindag.

- Coombes, Paul, and Mark Watson. Three Surveys on Corporate Governance. ([www.clsa.com.2000](http://www.clsa.com.2000)- akses 2007).
- Hadiyati, dkk. Pendidikan dan Pelatihan Manajemen dan Administrasi Keuangan untuk Pengusaha Kerajinan Gerabah di Kasongan, Bantul, DIY. Laporan Pengabdian Masyarakat. Fakultas Ekonomi, Universitas Wangsa Manggala, Yogyakarta, 2005.
- Keasey, K.et.al. *Introduction:The Corporate Governance Problem-Competing Diagnoses and Solutions*.1997
- Mukharomah, W. dkk. Meningkatkan kinerja Perusahaan Melalui Praktek *Good Corporate Governance* Pada Industri Kecil Menengah: Studi Kasus di Trangsan Kabupaten Sukoharjo. Univesitas Muhammadiyah Surakarta. 2009
- OECD. OECD Principles of Corporate Governance, the Organization for Economic Co-operation and Development. 1998. [www.oecd.org/daf/governance/principles.htm](http://www.oecd.org/daf/governance/principles.htm).1999.
- Pambudi, Teguh S. 2001. Barisan Perusahaan Indonesia Terpercaya, SWA.
- Syakhroza, A. Teori Corporate Governance. Majalah Usahawan, No.08.TH.XXXII, Agustus 2003.
- Mekanisme Pengendalian Internal dalam Melakukan Assessment terhadap Pelaksanaan Good Corporate Governance. Usahawan, No.08.TH.XXXI, Agustus 2002.
- Yani, M. Pengaruh Corporate Governance Terhadap Kinerja Peusahaan Di Indonesia. Desember 2009. [www.yanimutzz88.blogspot.com/2009](http://www.yanimutzz88.blogspot.com/2009).