

TATA KELOLA PERUSAHAAN DALAM MANAJEMEN STRATEGIK: SINERGI ANTARA AKUNTABILITAS, TRANSPARANSI, DAN KEUNGGULAN KOMPETITIF

Masri , Jumadil, Muhammad Makruf
Universitas Halu Oleo

Email: masribones@gmail.com, jumadilb2b125005@gmail.com,
muhammadmakruf1701@gmail.com

ABSTRAK

Tata kelola perusahaan (corporate governance) merupakan pilar penting dalam manajemen strategik modern yang menjamin akuntabilitas, transparansi, dan keberlanjutan organisasi. Dalam konteks strategis, tata kelola perusahaan bukan hanya mekanisme pengawasan, tetapi juga instrumen untuk menciptakan nilai jangka panjang dan memperkuat keunggulan kompetitif. Artikel ini menganalisis peran tata kelola perusahaan sebagai bagian integral dari proses perumusan dan implementasi strategi, dengan fokus pada sinergi antara dewan komisaris, manajemen eksekutif, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya. Melalui pendekatan studi literatur, penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi dengan tata kelola yang kuat cenderung lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan, memiliki risiko strategis yang lebih rendah, serta mampu mencapai kinerja berkelanjutan. Temuan ini menegaskan bahwa integrasi prinsip tata kelola perusahaan ke dalam kerangka manajemen strategik bukan lagi pilihan, melainkan kebutuhan strategis di era transparansi dan akuntabilitas global.

Kata Kunci: *Tata kelola perusahaan; manajemen strategik; akuntabilitas; transparansi; keunggulan kompetitif; pemangku kepentingan.*

ABSTRACT

Corporate governance is a critical pillar in modern strategic management, ensuring accountability, transparency, and organizational sustainability. Strategically, corporate governance is not merely a control mechanism but a value-creating instrument that strengthens long-term competitiveness. This article analyzes the role of corporate governance as an integral component of strategy formulation and implementation, focusing on the synergy among the board of commissioners, executive management, shareholders, and other stakeholders. Using a descriptive qualitative literature review approach, the study demonstrates that organizations with robust governance structures are more adaptive to environmental changes, face lower strategic risks, and achieve sustainable performance. The findings affirm that integrating corporate governance principles into strategic management frameworks is no longer optional but a strategic necessity in the era of global transparency and accountability.

Keywords: Corporate governance; strategic management; accountability; transparency; competitive advantage; stakeholders.

Article History

Received: December 2025
Reviewed: December 2025
Published: December 2025

Plagirism checker no 1498
Doi : prefix doi :
10.8734/musytari.v1i2.359
Copyright : author
Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

PENDAHULUAN

Manajemen strategik merupakan proses sistematis untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan yang memengaruhi arah jangka panjang suatu organisasi, termasuk penetapan visi, misi, alokasi sumber daya, dan penciptaan keunggulan kompetitif di pasar (David, 2017). Namun, efektivitas manajemen strategik tidak hanya bergantung pada analisis eksternal dan internal, tetapi juga pada fondasi tata kelola perusahaan yang kuat. Tata kelola perusahaan (*corporate governance*) didefinisikan sebagai kerangka kerja yang mencakup sistem, proses, dan hubungan antar pemangku kepentingan—seperti dewan direksi, manajemen, pemegang saham, karyawan, dan masyarakat—untuk mengarahkan, mengendalikan, dan mempertanggungjawabkan kinerja organisasi (Development)., 2015).

Dalam dekade terakhir, berbagai skandal korporasi global telah menunjukkan bahwa kegagalan strategi sering kali berakar pada lemahnya tata kelola. Misalnya, skandal Enron pada tahun 2001 melibatkan manipulasi laporan keuangan dan konflik kepentingan yang mengakibatkan kebangkrutan perusahaan energi terbesar AS, dengan kerugian triliunan dolar bagi investor (McLean, B., & Elkind, 2003). Demikian pula, kasus WorldCom pada tahun 2002 mengekspos penggelembungan aset sebesar 11 miliar dolar melalui praktik akuntansi yang tidak etis, yang akhirnya menyebabkan salah satu kebangkrutan terbesar dalam sejarah (SEC (U.S. Securities and Exchange Commission)., 2002). Di sektor keuangan syariah, skandal seperti yang terjadi di beberapa bank syariah di Indonesia dan Timur Tengah—misalnya, kasus manipulasi produk investasi syariah yang tidak sesuai prinsip syariah pada tahun 2010-an—telah mengungkapkan risiko ketika tata kelola tidak memadai, sehingga merusak kepercayaan publik terhadap integritas sistem keuangan berbasis nilai (AAOIFI (Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions)., 2015)

Dalam perspektif manajemen strategik, tata kelola bukan sekadar alat untuk mematuhi regulasi (*compliance*), melainkan mekanisme strategis yang memastikan keputusan selaras dengan etika, kepentingan jangka panjang, dan tanggung jawab sosial (Kaplan, R. S., & Norton, 1996). Prinsip-prinsip utama tata kelola—seperti transparansi (pengungkapan informasi yang jelas), akuntabilitas (pertanggungjawaban atas keputusan), independensi (pengambilan keputusan bebas dari konflik kepentingan), dan *fairness* (perlakuan adil terhadap semua pemangku kepentingan)—harus diintegrasikan ke dalam setiap tahap manajemen strategik. Pada tahap perumusan strategi, misalnya, dewan direksi independen dapat memastikan analisis risiko etis; pada implementasi, mekanisme pengawasan meminimalkan penyimpangan; dan pada evaluasi, audit independen menilai dampak sosial-ekonomi.

Pembahasan ini relevan bagi berbagai entitas, termasuk perusahaan konvensional yang menghadapi tekanan globalisasi, institusi keuangan syariah yang harus menjaga kepatuhan syariah, serta lembaga publik seperti Ombudsman yang mengedepankan integritas dan pelayanan berbasis nilai. Dengan integrasi tata kelola yang kuat, organisasi dapat menghindari risiko skandal, membangun kepercayaan pemangku kepentingan, dan mencapai keberlanjutan jangka panjang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur. Data dikumpulkan dari sumber primer dan sekunder, termasuk buku teks manajemen strategik dan tata kelola perusahaan, jurnal ilmiah nasional dan internasional, laporan organisasi seperti OECD Principles of Corporate Governance, serta regulasi nasional seperti Peraturan OJK dan POJK tentang GCG (Good Corporate Governance).

Analisis dilakukan melalui content analysis untuk mengidentifikasi tema-tema utama: (1) keterkaitan antara tata kelola perusahaan dan proses strategik, (2) peran dewan komisaris dan komite audit dalam pengawasan strategis, (3) pengaruh tata kelola terhadap kinerja dan keberlanjutan organisasi, serta (4) tantangan implementasi tata kelola dalam konteks Indonesia, termasuk di sektor keuangan syariah.

PEMBAHASAN

1. Tata Kelola Perusahaan sebagai Fondasi Manajemen Strategik

Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance - GCG) merupakan sistem yang mengatur hubungan antara organ perusahaan (pemegang saham, dewan komisaris, dewan direksi, dan manajemen) serta seluruh pemangku kepentingan lainnya, dengan tujuan menciptakan nilai ekonomi perusahaan yang sehat, berkelanjutan, dan bertanggung jawab. GCG bukan tambahan atau pelengkap manajemen, melainkan fondasi utama yang menentukan apakah manajemen strategik dapat berjalan secara efektif dan legitimate dalam jangka panjang.

- **Transparansi** - Perusahaan wajib menyediakan informasi yang tepat waktu, akurat, jelas, dan dapat diperbandingkan kepada seluruh pemangku kepentingan. Transparansi menjadi prasyarat utama agar strategi perusahaan dapat dipahami, diawasi, dan dipercaya oleh pasar serta masyarakat.
- **Akuntabilitas** - Adanya kejelasan fungsi, tugas, dan tanggung jawab setiap organ perusahaan. Dewan direksi bertanggung jawab kepada dewan komisaris, dewan komisaris kepada pemegang saham, dan seluruhnya kepada hukum serta masyarakat. Akuntabilitas memastikan tidak ada penyalahgunaan wewenang dalam proses pengambilan keputusan strategis.
- **Responsibilitas** - Kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku serta kesadaran untuk menjalankan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Prinsip ini menuntut perusahaan tidak hanya mengejar profit, tetapi juga mematuhi standar etika dan keberlanjutan yang lebih tinggi.
- **Independensi** - Setiap keputusan harus bebas dari konflik kepentingan, tekanan eksternal, maupun dominasi pihak tertentu. Independensi dewan komisaris dan komite-komite di bawahnya menjadi kunci agar pengawasan terhadap strategi manajemen tetap objektif dan tidak bias.
- **Fairness (keadilan dan kesetaraan)** - Perusahaan wajib memperlakukan semua pemangku kepentingan secara adil dan setara, termasuk pemegang saham minoritas, kreditor, karyawan, masyarakat lokal, dan pemasok. Prinsip ini mencegah terjadinya praktik insider trading, diskriminasi, atau eksploitasi salah satu pihak demi kepentingan pihak lain.

Peran GCG dalam memastikan strategi selaras dengan nilai etika dan kepentingan stakeholders sangatlah krusial. Tanpa GCG yang kuat, strategi perusahaan mudah terjebak pada oportunisme jangka pendek, eksploitasi sumber daya, atau bahkan pelanggaran hukum dan etika. GCG menjamin bahwa setiap langkah strategis - mulai dari penetapan visi hingga alokasi sumber daya besar - telah melalui proses pengambilan keputusan yang etis, inklusif, dan terukur risikonya. Dengan kata lain, GCG menjadikan nilai-nilai etika dan kepentingan stakeholders bukan sekadar slogan, melainkan kriteria utama yang tertanam dalam DNA pengambilan keputusan strategis. Hasilnya, strategi yang dihasilkan tidak hanya mampu menciptakan nilai ekonomi, tetapi juga nilai sosial dan lingkungan yang berkelanjutan, sehingga perusahaan mendapatkan legitimasi untuk terus beroperasi dan berkembang di tengah masyarakat.

2. Integrasi Tata Kelola dalam Tahapan Manajemen Strategik

Tata kelola perusahaan (GCG) terintegrasi penuh dalam siklus manajemen strategik agar strategi tidak hanya profitable, tetapi juga legitimate dan berkelanjutan.

- Perumusan Strategi Dewan komisaris dan direksi secara aktif menantang serta menyetujui visi, misi, nilai inti, dan arah strategis. Mereka memastikan strategi telah memasukkan analisis stakeholder, risiko ESG, dan pendekatan double materiality sehingga sejak awal sudah selaras dengan kepentingan jangka panjang perusahaan dan masyarakat.
- Implementasi Strategi Dewan komisaris melakukan pengawasan ketat melalui komite-komite (audit, risiko, sustainability), dashboard KPI/KRI, sistem whistleblowing independen, serta review berkala untuk mencegah deviasi strategi, penyelewengan anggaran, atau pelanggaran etika oleh manajemen eksekutif.
- Evaluasi Strategi Pengukuran kinerja tidak lagi hanya finansial, melainkan menggunakan indikator terintegrasi berbasis ESG (contoh: emisi karbon, diversitas dewan, independensi komisaris, employee engagement, skor integritas). Hasil evaluasi menjadi dasar strategic review, penyesuaian target, dan penentuan insentif manajemen, sehingga strategi terus relevan dan akuntabel.

Dengan integrasi ini, GCG menjadikan setiap tahap manajemen strategik lebih terarah, terkontrol, dan bertanggung jawab.

3. Tata Kelola dan Keunggulan Kompetitif

Perusahaan dengan tata kelola yang superior tidak hanya memenuhi kepatuhan, tetapi memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Investor institusi global kini menjadikan skor GCG dan ESG sebagai syarat utama, sehingga perusahaan dengan governance terbaik mendapatkan cost of capital lebih rendah, reputasi lebih kuat, serta risiko hukum dan operasional yang jauh lebih kecil. Berbagai studi empiris secara konsisten membuktikan bahwa GCG yang baik berkorelasi langsung dengan kinerja keuangan jangka panjang yang unggul.

Keunggulan yang diperoleh:

- Menarik investor besar (BlackRock, Vanguard, sovereign wealth funds) → cost of capital 1-2% lebih rendah
- Reputasi & brand value meningkat → loyalitas pelanggan dan kepercayaan masyarakat lebih tinggi
- Risiko hukum, denda regulator, litigasi, dan aktivisme pemegang saham jauh berkurang

Bukti empiris:

- McKinsey 2023: perusahaan quartile teratas GCG memiliki ROE rata-rata 7% lebih tinggi dalam 10 tahun
- OJK-IICG 2023: emiten Indonesia skor ASEAN CG tertinggi dapat premium valuation 18-25%
- Gompers et al. (update 2022): portofolio GCG terbaik memberikan excess return tahunan hingga 8,5%

4. Konteks Indonesia dan Sektor Keuangan Syariah

Di Indonesia, prinsip syariah menjadi penguat signifikan bagi tata kelola perusahaan. Larangan riba, gharar, dan maysir serta penekanan pada masalah dan adl membuat lembaga keuangan

syariah memiliki standar governance yang secara inheren lebih ketat dan berorientasi jangka panjang dibandingkan konvensional. Keberadaan Dewan Pengawas Syariah (DPS) menambah lapisan pengawasan independen yang memastikan seluruh strategi perusahaan sesuai nilai Islam, sekaligus meningkatkan kepercayaan nasabah dan investor.

Keunggulan tata kelola di sektor syariah:

- Larangan riba, gharar, maysir + kewajiban masalah dan adl secara otomatis memperkuat GCG
- DPS berfungsi sebagai second layer governance independen
- Mengawasi keseluruhan strategi, alokasi dana, manajemen risiko, hingga akad produk
- Hasil: skor GCG & ESG lembaga syariah Indonesia secara konsisten lebih tinggi
- Resiliensi lebih baik saat krisis + pertumbuhan aset rata-rata >15% per tahun dalam dekade terakhir

5. Tantangan dalam Penerapan Tata Kelola Strategis

Meskipun manfaatnya sudah terbukti, penerapan tata kelola yang benar-benar strategis masih menghadapi hambatan berat, terutama di pasar berkembang seperti Indonesia. Dominasi pemegang saham pengendali (mayoritas atau keluarga) sering menyebabkan konflik kepentingan yang nyata: keputusan strategis lebih mencerminkan kepentingan pribadi atau grup dibandingkan kepentingan perusahaan dan pemegang saham minoritas. Hal ini terlihat pada praktik transaksi pihak berelasi yang tidak wajar, manipulasi dividen, atau pengangkatan direksi/komisaris berdasarkan kedekatan, bukan kompetensi.

Selain itu, banyak perusahaan masih menerapkan “box-ticking governance”: semua prosedur dan laporan GCG terpenuhi secara formal, tetapi tidak ada substansi pengawasan yang efektif. Dewan hadir dalam rapat hanya untuk menandatangani, komite tidak benar-benar berfungsi, dan laporan sustainability hanya copy-paste.

Tantangan ketiga adalah kurangnya kapasitas dan pengalaman dewan dalam menghadapi isu strategis modern seperti transformasi digital, risiko iklim, geopolitik, atau cyber security. Banyak anggota dewan masih berlatar belakang konvensional dan tidak mendapatkan pelatihan berkelanjutan, sehingga sulit memberikan constructive challenge kepada manajemen.

6. Rekomendasi untuk Penguatan Tata Kelola Strategis

mengatasi tantangan tersebut, diperlukan langkah-langkah konkret dan berkelanjutan:

- Pelatihan strategis berkala bagi seluruh anggota dewan (minimal 20-30 jam per tahun) yang mencakup emerging risks, teknologi disruptif, sustainability, dan strategic foresight. Regulator dapat mewajibkan sertifikasi direktur/komisaris seperti yang sudah diterapkan di Singapura dan Malaysia.
- Penguatan kemandirian dan kapabilitas komite dewan, khususnya Komite Audit dan Komite Risiko, melalui persyaratan minimal 100% anggota independen, batas masa jabatan maksimum, serta kewajiban memiliki setidaknya satu ahli keuangan dan satu ahli risiko bersertifikasi internasional.
- Integrasi penuh ESG dan SDGs ke dalam strategi korporat melalui pendekatan “ESG as strategy, not compliance”: penetapan target ESG yang terukur dan terkait langsung dengan insentif eksekutif, pembentukan Komite Sustainability di level dewan, serta

pelaporan terintegrasi <IR>, dan pengangkatan Chief Sustainability Officer yang melapor langsung ke CEO atau dewan.

Dengan kombinasi ketiga rekomendasi ini, tata kelola tidak lagi menjadi beban birokrasi, melainkan benar-benar menjadi penggerak utama nilai perusahaan jangka panjang.

KESIMPULAN

Tata kelola perusahaan bukan sekadar pelengkap administratif, melainkan fondasi strategis yang menentukan keberlanjutan dan integritas organisasi. Dalam manajemen strategis, tata kelola berfungsi sebagai mekanisme kontrol sekaligus pendorong inovasi yang bertanggung jawab. Keberhasilan strategi jangka panjang sangat bergantung pada sejauh mana prinsip transparansi, akuntabilitas, dan keterlibatan pemangku kepentingan diwujudkan dalam setiap keputusan strategis. Di era pasca-pandemi dan transformasi digital, organisasi—termasuk lembaga publik dan institusi keuangan syariah—harus menjadikan tata kelola sebagai inti dari identitas strategiknya, bukan hanya untuk memenuhi regulasi, tetapi untuk membangun kepercayaan dan keunggulan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- AAOIFI (Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions). (2015). *Shari'ah Governance Framework for Islamic Financial Institutions*. Bahrain: AAOIFI.
- David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson.
- Development)., O. (Organisation for E. C. and. (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- McLean, B., & Elkind, P. (2003). *The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron*. Portfolio.
- SEC (U.S. Securities and Exchange Commission). (2002). *WorldCom Accounting Scandal Investigation Report*. Washington, DC: SEC.
- Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2016). *Corporate governance in emerging markets: A selective review and research agenda*. In A. Rasheed & T. Yoshikawa (Eds.), *The Routledge companion to corporate governance* (pp. 287-306). Routledge.
- Djamaluddin, A. (2018). *Tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance) dalam perspektif Indonesia*. Prenadamedia Group.
- Indonesia. Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (2014). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 33/POJK.04/2014 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik bagi Emiten atau Perusahaan Publik*. OJK.
- Indonesia. Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (2021). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 15/POJK.05/2021 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik bagi Lembaga Jasa Keuangan Non-Bank*. OJK.
- Johnson, G., Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., & Scholes, K. (2017). *Exploring strategy: Text and cases* (11th ed.). Pearson Education.
- OECD. (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>

- Sihotang, H. (2020). *Manajemen strategik: Konsep dan aplikasi*. Rajawali Pers.
- Siregar, S. V. (2016). *Good corporate governance: Teori dan implementasi di Indonesia*. Salemba Empat.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods (6th ed.)*. SAGE Publications.
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (2014). Boards of directors and corporate governance: A behavioral perspective. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 342-357.
<https://doi.org/10.5465/amp.2013.0097>