

Diedit oleh John Agustinus

BLOCKHOLDER, SPIRITUALITAS, DAN REPUTASI PERUSAHAAN

**Membangun Tata Kelola dan
Kinerja Keuangan pada Emiten
LQ-45**



YNINGM
YAYASAN NURUL IMAN | MUARA GADING MAS

Diedit oleh John Agustinus

BLOCKHOLDER, SPIRITUALITAS, DAN REPUTASI PERUSAHAAN

**Membangun Tata Kelola dan
Kinerja Keuangan pada Emiten
LQ-45**



Jl. Sidodadi, RT/RW 015/008, Muara Gading Mas,
Labuhan Maringgai, Lampung Timur, Lampung 34198, Indonesia
Phone. (+62 813-9280-6389)
Website. penerbit.nurulimanmgm.or.id
Email. yayasannuruliman93@gmail.com

Yayasan Nurul Iman Muara Gading Mas adalah sebuah lembaga nirlaba yang berdedikasi untuk menyebarkan pengetahuan, budaya, dan ide-ide yang bermanfaat melalui publikasi buku. Buku-buku yang diterbitkan oleh Yayasan Nurul Iman Muara Gading Mas mencakup beragam bidang, seperti ilmu pengetahuan, sastra, seni, pendidikan, dan masalah-masalah sosial.

BLOCKHOLDER, SPIRITUALITAS, DAN REPUTASI PERUSAHAAN: MEMBANGUN TATA KELOLA DAN KINERJA KEUANGAN PADA EMITEN LQ-45

Materi Editorial Copyright © Editor, 2025

Bab-bab Buku Copyright © Penulis, 2025

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang *All Right Reserved*. Dilarang mereproduksi, menyimpan, atau mentransmisikan seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun atau dengan cara apa pun, untuk tujuan komersial, tanpa izin tertulis sebelumnya dari Yayasan Nurul Iman Muara Gading Mas, atau sebagaimana diizinkan dengan tegas oleh hukum, lisensi, atau berdasarkan persetujuan dengan organisasi hak reproduksi yang sesuai.



Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi-Non Komersial-Berbagi Serupa 4.0 Internasional (CC BY-NC-SA 4.0).

Lisensi ini mengizinkan Anda untuk berbagi, mengopi, mendistribusikan, dan mentransmisi karya untuk penggunaan personal dan bukan tujuan komersial, dengan memberikan atribusi sesuai ketentuan. Karya turunan dan modifikasi harus menggunakan lisensi yang sama.

Hak Penerbitan pada Yayasan Nurul Iman Muara Gading Mas

viii, 177 hlm.; 24 cm.

e-ISBN : 978-634-04-4704-0 (PDF *ebook*)

DOI : 10.46924/ynimgm.8

Editor : John Agustinus

Penulis : John Agustinus, Ronald Antonio, Dani Melmambessy,
Denny Henry Bonai, Muhamad Syafii, Viktor
Pasalbessy, Ratna Mufidah, Yuyunita Yuyunita, dan
Najarudin Toatubun

Perancang Sampul : Yayasan Nurul Iman Muara Gading Mas

Penata Letak : Yayasan Nurul Iman Muara Gading Mas

Cetakan Pertama : Oktober 2025

Editor



John Agustinus adalah akademisi dengan latar belakang pendidikan yang kuat. Ia menempuh pendidikan dasar di SD Mardiwiyata Malang (1982), SMP Mardiwiyata Malang (1985), dan SMA Negeri 6 Malang (1988). Pendidikan tinggi dimulai di STIE Malangkecewara, tempat ia meraih gelar Sarjana Ekonomi Manajemen Keuangan (1994). Ia kemudian melanjutkan studi pascasarjana di Universitas Brawijaya dan meraih Magister Manajemen (2006), lalu Doktor Ilmu Manajemen Keuangan (2012). Saat ini, ia menjadi dosen tetap di STIE Port Numbay Jayapura, mengampu mata kuliah seperti Manajemen Keuangan dan Analisis Laporan Keuangan. Selain mengajar, ia pernah menjabat Ketua STIE Port Numbay serta menduduki posisi strategis lainnya. Aktif dalam penelitian, seminar, dan organisasi akademik seperti AIMI dan APTISI Papua, ia juga terlibat dalam pelatihan serta pengembangan keterampilan instruksional, menjadikannya tokoh penting dalam bidang manajemen di Indonesia.

Korespondensi:

Afiliasi : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Port Numbay Jayapura, Indonesia
Alamat : Jl. Beringin, Entrop, Distrik Jayapura Selatan, Kota Jayapura,
Papua 99224, Indonesia
e-mail : jagustinus@gmail.com
Scopus ID : 55694941600

Penulis

John Agustinus: Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Port Numbay Jayapura, Papua

Ronald Antonio & Dani Melmambessy: Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Port Numbay Jayapura, Papua

Denny Henrry Bonai & Muhamad Syafii: Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Port Numbay Jayapura, Papua

Viktor Pasalbessy: Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Port Numbay Jayapura, Papua

Ratna Mufidah: Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Port Numbay Jayapura, Papua

Yuyunita Yuyunita: Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Port Numbay Jayapura, Papua

Najarudin Toatubun: Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Port Numbay Jayapura, Papua

Kata Pengantar

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan YME atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga buku ini dapat diselesaikan. Buku berjudul *Blockholder, Spiritualitas, dan Reputasi Perusahaan: Membangun Tata Kelola dan Kinerja Keuangan Pada Emiten LQ-45* hadir sebagai upaya sistematis untuk menjembatani wacana korporasi modern—yang sarat rasionalitas pasar dan pemegang saham besar—dengan dimensi nilai spiritual yang sering dipandang sekunder dalam studi manajemen dan keuangan.

Perkembangan pasar modal Indonesia, khususnya kelompok emiten LQ-45, menuntut kajian multi-dimensi terhadap mekanisme tata kelola (*corporate governance*) yang efektif. Di satu sisi, keberadaan *blockholder* (pemegang saham pengendali) membawa perubahan kekuasaan dan pengaruh yang signifikan terhadap kebijakan perusahaan. Selain itu, reputasi perusahaan menjadi modal tak ternilai yang mempengaruhi akses modal, kepercayaan publik, hingga stabilitas kinerja keuangan. Buku ini mencoba mengintegrasikan ketiga elemen—*blockholder*, spiritualitas organisasi, dan reputasi—sebagai variabel yang saling mempengaruhi dalam kerangka praktik tata kelola dan performa keuangan emiten.

Buku ini disusun berdasarkan rangkaian studi literatur terkini, analisis empiris pada sampel emiten LQ-45, serta kajian teoretis yang memadukan perspektif manajemen, akuntansi, dan etika korporat. Pendekatan yang digunakan bersifat interdisipliner: memeriksa bagaimana nilai-nilai spiritual dalam kepemimpinan dan budaya organisasi dapat menjadi mekanisme kontrol moral yang melengkapi regulasi formal dan struktur kepemilikan. Selain itu, pembahasan diarahkan untuk memberikan implikasi kebijakan bagi regulator, dewan komisaris, manajemen, serta investor institusional dan publik yang berkepentingan.

Kami menyadari bahwa memasukkan unsur spiritualitas ke dalam kajian manajemen publik bukan tanpa tantangan. Terdapat perdebatan metodologis dan normatif mengenai definisi,

pengukuran, dan batas antara nilai pribadi dengan nilai organisasi. Oleh karena itu, dalam buku ini kami berupaya menjelaskan konsep spiritualitas organisasi secara operasional—fokus pada nilai, etika, dan praktik kepemimpinan yang mendorong tanggung jawab sosial, transparansi, dan orientasi jangka panjang—sehingga dapat diuji dan diaplikasikan dalam konteks perusahaan publik.

Buku ini ditujukan bagi beberapa kelompok pembaca: akademisi dan peneliti yang berkecimpung dalam studi corporate governance, manajemen strategis, dan akuntansi; praktisi pasar modal termasuk manajer perusahaan, komisaris, dan investor; pembuat kebijakan di bidang pasar modal dan tata kelola perusahaan; serta mahasiswa pascasarjana yang memerlukan kajian terpadu mengenai hubungan antara kepemilikan saham, etika nilai, dan kinerja korporasi. Kami berharap buku ini juga membuka ruang dialog konstruktif antara pelaku pasar dan pemikir etika bisnis untuk merumuskan praktik tata kelola yang efisien.

Ucapan terima kasih yang tulus kami sampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan intelektual, data, masukan, dan kritik membangun sepanjang proses penulisan. Terima kasih khusus kepada rekan-rekan peneliti, narasumber dari emiten LQ-45, serta pihak instansi yang memfasilitasi akses data. Kritik dan saran dari pembaca akan kami sambut dengan tangan terbuka demi penyempurnaan edisi-edisi berikutnya.

Daftar Isi

Editor	iv
Penulis	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	viii

Bagian I

Fondasi Teoritis dan Konseptual Tata Kelola Berbasis Nilai

1. Teori Dasar dan Kerangka Konseptual 2-32
John Agustinus
2. Penguasaan Blockholder: Dinamika dan Implikasi 33-56
di Pasar Modal Indonesia
Ronald Antonio & Dani Melmambessy
3. Integrasi Nilai Spiritualitas dalam Budaya dan 57-75
Tata Kelola Korporasi
Denny Henry Bonai & Muhamad Syafii

Bagian II

Integrasi Tata Kelola, Spiritualitas, dan Dampaknya pada Kinerja

4. Corporate Governance dan Nilai Spiritualitas 77-103
Viktor Pasalbessy
5. Reputasi Perusahaan: Konsep, Faktor Pembentuk, 104-127
dan Peran Blockholder
Ratna Mufidah
6. Kinerja Keuangan Perusahaan: Antara Tata Kelola 128-152
dan Nilai Spiritual
Yuyunita, Yuyunita
7. Implikasi Manajerial dan Rekomendasi Kebijakan 153-174
Najarudin Toatubun

Indeks	175
--------	-----

Bagian I

- ▶ **Fondasi Teoritis dan Konseptual
Tata Kelola Berbasis Nilai**

BAB

1

► Teori Dasar dan Kerangka Konseptual

John Agustinus

Abstrak

Teori keagenan menjelaskan hubungan antara prinsipal dan agen yang dilandasi kebutuhan akan efisiensi dan spesialisasi, namun rentan terhadap konflik kepentingan dan asimetri informasi. Ketidakseimbangan informasi memungkinkan agen bertindak oportunistik, yang dapat merugikan prinsipal. Oleh karena itu, teori ini menekankan pentingnya kontrak insentif, pengawasan, serta *monitoring* untuk menjaga keselarasan tujuan. Dalam praktiknya, teori keagenan diterapkan dalam manajemen perusahaan, keuangan, hingga administrasi pemerintahan. Selain itu, teori stakeholder turut memperkaya kerangka keagenan dengan mengakui peran seluruh pihak berkepentingan dalam pencapaian keberlanjutan organisasi. Teori legitimasi dan reputasi berperan menjaga kepercayaan publik melalui kesesuaian tindakan organisasi dengan nilai sosial. Nilai spiritualitas dalam manajemen memperkuat integritas dan keseimbangan etis dalam pengambilan keputusan. Sementara itu, konsep *corporate governance* dan peran *blockholder* mendukung terciptanya tata kelola perusahaan yang transparan dan berkelanjutan. Semua konsep ini saling melengkapi dalam menciptakan organisasi yang profesional, etis, dan bertanggung jawab.

Pengutipan: Agustinus, John. "Teori Dasar dan Kerangka Konseptual." In *Blockholder, Spiritualitas, dan Reputasi Perusahaan: Membangun Tata Kelola dan Kinerja Keuangan pada Emiten LQ-45*, edited by John Agustinus, 1st ed., 2–32. Riset Ekonomi dan Manajemen Terapan. Lampung Timur: Yayasan Nurul Iman Muara Gading Mas, 2025. <https://doi.org/10.58989/ynimgm.8.c1>.

Dalam dunia manajemen dan ekonomi modern, kompleksitas hubungan kerja antara pihak-pihak yang saling bergantung menuntut adanya pemahaman mendalam mengenai dinamika tanggung jawab, kepentingan, serta kontrol yang terlibat di dalamnya. Salah satu pendekatan teoretis yang menjadi fondasi penting dalam menjelaskan fenomena tersebut adalah Teori Keagenan (Agency Theory). Teori ini berangkat dari asumsi bahwa dalam berbagai struktur organisasi, hubungan antara prinsipal (pemberi mandat) dan agen (penerima mandat) mengandung potensi konflik yang bersumber dari perbedaan tujuan, ketidakseimbangan informasi (asimetri informasi), dan adanya peluang perilaku oportunistik.

Pada praktiknya, hubungan keagenan banyak ditemukan dalam konteks manajemen perusahaan—misalnya antara pemegang saham dan manajer—serta dalam bidang keuangan, investasi, dan administrasi pemerintahan. Agen yang diberi kewenangan untuk mengambil keputusan sering kali tidak bertindak sepenuhnya sesuai dengan kepentingan prinsipal, terlebih jika tidak terdapat sistem insentif dan pengawasan yang efektif. Fenomena seperti *moral hazard* dan *adverse selection* menjadi tantangan klasik yang perlu diatasi melalui desain kontrak yang tepat, pelaporan yang transparan, serta pengendalian internal yang ketat.

Seiring berkembangnya tuntutan tata kelola organisasi yang lebih berkelanjutan dan bertanggung jawab, pendekatan teori stakeholder hadir melengkapi perspektif keagenan. Teori ini menekankan pentingnya memperhatikan seluruh pemangku kepentingan—bukan hanya pemilik modal—dalam pengambilan keputusan strategis. Di sisi lain, teori legitimasi dan reputasi menjelaskan bagaimana organisasi mempertahankan keberlangsungan operasionalnya melalui penerimaan sosial yang diperoleh dari kesesuaian nilai, etika, dan tindakan organisasi.

Lebih jauh lagi, nilai-nilai spiritualitas dalam manajemen memberikan dimensi moral dan kemanusiaan yang memperkuat karakter organisasi dan individu di dalamnya. Dalam konteks tata kelola perusahaan (corporate governance), peran *blockholder* sebagai pemegang saham mayoritas menjadi elemen penting dalam memastikan integritas dan akuntabilitas pengambilan keputusan. Oleh karena itu, pemahaman yang utuh terhadap teori keagenan dan konsep-konsep pendukungnya sangat relevan untuk membangun sistem manajemen yang efektif, adil, dan berkelanjutan.

1. Teori Keagenan (Agency Theory)

Teori Keagenan (Agency Theory) merupakan konsep penting dalam bidang manajemen dan ekonomi yang menggambarkan hubungan kerja antara dua pihak utama, yaitu prinsipal dan agen. Prinsipal merujuk pada pemilik atau pemberi tugas, sedangkan agen adalah pihak yang menerima mandat untuk melaksanakan tugas tertentu.¹ Teori ini muncul dari kebutuhan untuk memahami dan mengelola dinamika kerja antara kedua pihak tersebut.

Hubungan antara prinsipal dan agen menjadi perhatian utama dalam teori ini karena adanya potensi konflik kepentingan. Dalam praktiknya, prinsipal mengandalkan agen untuk menjalankan tugas tertentu, namun agen memiliki kebebasan dalam pengambilan keputusan. Hal ini dapat menimbulkan masalah apabila agen tidak bertindak sepenuhnya sesuai dengan kepentingan prinsipal.

Teori Keagenan memfokuskan pada pentingnya pengawasan dan pengendalian agar tujuan agen tetap selaras dengan tujuan prinsipal. Ketika terdapat perbedaan tujuan, atau ketika informasi yang dimiliki kedua pihak tidak seimbang (disebut asimetri informasi), risiko penyimpangan semakin besar.² Oleh karena itu, teori ini menekankan pentingnya merancang mekanisme insentif dan kontrol yang efektif.

1.1. Pengertian Dasar dan Masalah Utama dalam Teori Keagenan

Pengertian dasar dari Teori Keagenan dimulai dari definisi masing-masing pihak. Prinsipal adalah individu atau entitas yang memberikan mandat atau kuasa kepada agen untuk bertindak atas namanya. Mandat ini biasanya terkait dengan pengelolaan sumber daya atau pelaksanaan kegiatan tertentu yang menjadi kepentingan prinsipal.

Sementara itu, agen adalah pihak yang diberi wewenang untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan oleh prinsipal. Agen diharapkan memiliki keahlian, waktu, dan pengetahuan khusus untuk melaksanakan tugas tersebut secara efisien dan bertanggung

¹ Markéta Boučková, "Management Accounting and Agency Theory," *Procedia Economics and Finance* 25 (2015): 5–13, [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00707-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00707-8).

² Abdulateif A. Almulhim, "Effects of Board Characteristics on Information Asymmetry: Evidence from the Alternative Investment Market," *Heliyon* 9, no. 6 (2023): 1–16, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16510>.

jawab. Dalam praktik manajemen, agen bisa berupa manajer perusahaan, eksekutif, atau tenaga profesional lainnya.

Hubungan antara prinsipal dan agen muncul karena adanya kebutuhan akan efisiensi dan spesialisasi. Prinsipal sering kali tidak memiliki cukup waktu, keahlian, atau akses untuk mengelola secara langsung aktivitas tertentu, sehingga memerlukan agen. Di sinilah pentingnya membangun kepercayaan, menetapkan kontrak kerja yang jelas, serta menciptakan mekanisme pengawasan yang mampu mencegah penyalahgunaan wewenang oleh agen.

1) Asimetri informasi

Masalah utama dalam Teori Keagenan terletak pada ketidakseimbangan informasi antara prinsipal dan agen, yang dikenal sebagai asimetri informasi. Konsep ini merujuk pada situasi di mana agen memiliki akses terhadap informasi yang lebih banyak, lebih detail, atau lebih akurat dibandingkan dengan prinsipal mengenai pelaksanaan tugas yang telah didelegasikan kepadanya.³

Asimetri informasi dapat menimbulkan risiko perilaku oportunistik dari agen. Karena memiliki informasi yang lebih unggul, agen dapat mengambil keputusan yang menguntungkan dirinya sendiri, namun merugikan prinsipal.⁴ Hal ini menjadi tantangan serius dalam hubungan keagenan karena dapat menyebabkan ketidakefisienan dalam pencapaian tujuan bersama serta menurunkan tingkat kepercayaan antara kedua belah pihak.

Untuk mengatasi permasalahan ini, Teori Keagenan menekankan pentingnya penerapan mekanisme pengawasan dan sistem insentif yang tepat. Dengan adanya kontrak yang jelas, pelaporan yang transparan, dan pengendalian internal yang efektif, prinsipal dapat meminimalkan dampak negatif dari asimetri informasi dan memastikan bahwa agen bertindak sesuai dengan kepentingan yang telah disepakati bersama.

2) Perbedaan Kepentingan (Conflict of Interest)

³ Ade Imam Muslim and Doddy Setiawan, "Information Asymmetry, Ownership Structure and Cost of Equity Capital: The Formation for Open Innovation," *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 7, no. 1 (2021): 1–17, <https://doi.org/10.3390/joitmc7010048>.

⁴ Srinivasan Balakrishnan and Mitchell P. Koza, "Information Asymmetry, Adverse Selection and Joint-Ventures: Theory and Evidence," *Journal of Economic Behavior & Organization* 20, no. 1 (1993): 99–117, [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(93\)90083-2](https://doi.org/10.1016/0167-2681(93)90083-2).

Perbedaan kepentingan atau konflik kepentingan (*conflict of interest*) merupakan salah satu permasalahan utama dalam hubungan keagenan. Konflik ini terjadi ketika agen memiliki tujuan, preferensi, atau insentif yang tidak sejalan dengan kepentingan prinsipal. Dalam banyak kasus, agen dihadapkan pada pilihan antara menjalankan tugas sesuai dengan harapan prinsipal atau mengejar keuntungan pribadi yang mungkin bertentangan dengan tujuan utama yang telah ditetapkan.

Agen yang memiliki kekuasaan dalam pengambilan keputusan, namun tidak sepenuhnya diawasi, berpotensi besar untuk bertindak demi kepentingan pribadinya. Hal ini bisa terlihat dalam bentuk penyalahgunaan sumber daya, pengambilan keputusan yang tidak efisien, atau manipulasi informasi. Ketika agen lebih mementingkan keuntungan pribadi daripada tujuan organisasi atau kepentingan prinsipal, maka efektivitas hubungan keagenan pun terancam.

Untuk meminimalkan dampak dari perbedaan kepentingan ini, diperlukan rancangan sistem insentif dan pengawasan yang mendorong agen untuk bertindak selaras dengan tujuan prinsipal. Kontrak yang adil, evaluasi kinerja yang transparan, dan pemberian imbalan yang berbasis pada hasil kerja yang objektif merupakan beberapa strategi yang bisa digunakan untuk menyatukan kepentingan kedua belah pihak secara lebih harmonis.

3) Moral Hazard dan Adverse Selection

Moral hazard merupakan salah satu permasalahan penting dalam hubungan keagenan yang muncul setelah kontrak disepakati. Situasi ini terjadi ketika agen, setelah memperoleh kepercayaan dan wewenang dari prinsipal, mengambil tindakan yang lebih berisiko karena mengetahui bahwa akibat dari tindakan tersebut akan ditanggung oleh prinsipal.⁵ Agen merasa memiliki ruang gerak yang luas, sehingga terdorong untuk bertindak kurang hati-hati atau bahkan mengabaikan kepentingan prinsipal demi keuntungan pribadi.

Sebaliknya, *adverse selection* terjadi sebelum kontrak atau perjanjian kerja antara prinsipal dan agen disepakati. Masalah ini muncul ketika prinsipal kesulitan dalam menilai dan memilih agen

⁵ David Powell and Dana Goldman, "Disentangling Moral Hazard and Adverse Selection in Private Health Insurance," *Journal of Econometrics* 222, no. 1 (2021): 141–60, <https://doi.org/10.1016/j.jeconom.2020.07.030>.

yang benar-benar kompeten dan dapat dipercaya.⁶ Hal ini biasanya disebabkan oleh keterbatasan informasi yang dimiliki prinsipal mengenai latar belakang, kemampuan, atau motivasi agen, sehingga berisiko memilih agen yang tidak sesuai dengan kebutuhan atau harapan.

Kedua masalah ini, baik moral hazard maupun adverse selection, menjadi tantangan serius dalam teori keagenan karena keduanya berkaitan langsung dengan asimetri informasi. Untuk mengurangi dampaknya, diperlukan sistem seleksi yang ketat sebelum kontrak dibuat serta mekanisme pengawasan dan evaluasi yang konsisten setelah kontrak berjalan. Transparansi, akuntabilitas, serta insentif yang tepat dapat menjadi alat penting dalam menekan risiko dari kedua persoalan tersebut.

Solusi dan mekanisme pengendalian dalam teori keagenan dirancang untuk menjembatani perbedaan kepentingan antara prinsipal dan agen, serta mengurangi dampak dari asimetri informasi, moral hazard, dan adverse selection. Teori ini menekankan pentingnya penerapan sistem yang mampu menyelaraskan tujuan kedua belah pihak melalui pengawasan dan pemberian insentif yang tepat sasaran. Pendekatan ini bukan hanya bersifat preventif, tetapi juga strategis dalam membentuk hubungan kerja yang lebih efektif dan berkelanjutan.

1.2. Solusi dan Mekanisme Pengendalian

Untuk mengatasi masalah-masalah tersebut, teori keagenan mengusulkan beberapa mekanisme pengendalian dan insentif, antara lain:

1) Kontrak Insentif

Salah satu solusi utama yang ditawarkan adalah melalui kontrak insentif. Kontrak ini dirancang sedemikian rupa agar mengaitkan kompensasi atau imbalan agen secara langsung dengan kinerja atau hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan prinsipal. Agen akan lebih termotivasi untuk bertindak sesuai dengan kepentingan prinsipal karena imbalan yang diterima bergantung pada pencapaian target

⁶ Roger Guesnerie, Pierre Picard, and Patrick Rey, "Adverse Selection and Moral Hazard with Risk Neutral Agents," *European Economic Review* 33, no. 4 (1989): 807–23, [https://doi.org/10.1016/0014-2921\(89\)90027-5](https://doi.org/10.1016/0014-2921(89)90027-5).

tertentu. Sistem ini juga memberikan kejelasan dalam ekspektasi serta menciptakan rasa tanggung jawab yang lebih besar di pihak agen.

Selain itu, kontrak insentif juga membantu menciptakan transparansi dalam pelaksanaan tugas. Prinsipal dapat menentukan indikator kinerja yang terukur dan objektif sebagai dasar evaluasi, sehingga pengambilan keputusan oleh agen lebih terarah dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam praktiknya, insentif tidak hanya berbentuk finansial, tetapi juga dapat berupa penghargaan non-moneter seperti promosi, pengakuan, atau peningkatan reputasi profesional.

Namun, efektivitas kontrak insentif sangat bergantung pada perancangan yang tepat dan pemahaman menyeluruh atas kondisi kerja agen. Jika indikator yang digunakan terlalu sempit atau tidak relevan, justru dapat mendorong perilaku manipulatif atau fokus pada hasil jangka pendek. Oleh karena itu, kontrak harus dirancang dengan mempertimbangkan keseimbangan antara tujuan organisasi, kapasitas agen, serta mekanisme evaluasi yang adil dan akuntabel.

2) Pengawasan dan monitoring

Pengawasan dan *monitoring* merupakan mekanisme penting dalam hubungan keagenan untuk memastikan bahwa agen menjalankan tugasnya sesuai dengan kepentingan prinsipal.⁷ Dalam praktiknya, pengawasan dilakukan untuk mengurangi risiko penyimpangan perilaku agen yang mungkin timbul akibat perbedaan kepentingan atau informasi yang tidak seimbang. Tanpa sistem pengawasan yang memadai, prinsipal akan kesulitan mengetahui apakah agen bertindak secara optimal atau justru menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan.

Salah satu bentuk pengawasan yang umum dilakukan adalah melalui audit dan pelaporan berkala. Audit memungkinkan prinsipal untuk meninjau kembali tindakan dan keputusan yang telah diambil oleh agen secara objektif. Sementara itu, pelaporan berkala memberikan gambaran kinerja agen dalam jangka waktu tertentu, sehingga setiap penyimpangan atau masalah dapat segera terdeteksi

⁷ Ata Ul Musawir, "Revisiting the Principal-Agent Framework in the Context of Projects: Drawing Parallels with Corporate Governance," *Project Management Journal* 56, no. 1 (2024): 41–56, <https://doi.org/10.1177/87569728241270572>.

dan ditangani. Dengan adanya sistem pelaporan ini, akuntabilitas agen meningkat, dan hubungan kerja menjadi lebih transparan.

Selain audit dan pelaporan, pengendalian internal yang ketat juga memainkan peran krusial dalam proses monitoring. Pengendalian ini mencakup prosedur dan kebijakan yang dirancang untuk mencegah kecurangan, memastikan kepatuhan terhadap standar operasional, serta menjaga integritas data dan informasi. Kombinasi antara pengawasan eksternal dan internal menjadi strategi yang efektif untuk memperkuat kepercayaan antara prinsipal dan agen, serta menjaga efisiensi dalam pelaksanaan tugas.

3) Penyusunan Kontrak yang Jelas

Penyusunan kontrak yang jelas merupakan langkah fundamental dalam membangun hubungan kerja yang sehat antara prinsipal dan agen. Kontrak yang disusun secara rinci berfungsi sebagai pedoman utama yang mengatur hak dan kewajiban masing-masing pihak. Dengan kejelasan tersebut, potensi kesalahpahaman atau multitafsir dalam pelaksanaan tugas dapat diminimalkan sejak awal kerja sama dimulai.

Dalam kontrak yang baik, prinsipal dan agen perlu sepakat mengenai ruang lingkup tugas, indikator kinerja, sistem pelaporan, serta bentuk insentif dan sanksi. Kejelasan dalam aspek-aspek ini tidak hanya menciptakan transparansi, tetapi juga memperkuat akuntabilitas agen dalam menjalankan tanggung jawabnya. Agen mengetahui dengan pasti batasan kewenangannya, sementara prinsipal dapat melakukan evaluasi berdasarkan ketentuan yang disepakati bersama.

Lebih jauh lagi, kontrak yang dirancang secara cermat dapat mencegah penyalahgunaan wewenang oleh agen. Ketika ruang lingkup kerja tidak dijelaskan secara spesifik, agen berpotensi melakukan tindakan di luar kepentingan prinsipal.⁸ Oleh karena itu, penyusunan kontrak bukan hanya bentuk formalitas, melainkan strategi preventif yang efektif untuk menjaga keseimbangan hubungan keagenan serta menjamin tercapainya tujuan bersama secara adil dan profesional.

⁸ Gregor Pfajfar et al., "Value of Corporate Social Responsibility for Multiple Stakeholders and Social Impact – Relationship Marketing Perspective," *Journal of Business Research* 143 (2022): 46–61, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.051>.

1.3. Penerapan Teori Keagenan

Penerapan Teori Keagenan sangat luas dan mencakup berbagai bidang, seperti:

1) Manajemen Perusahaan

Dalam konteks manajemen perusahaan, hubungan antara pemilik perusahaan (dalam hal ini pemegang saham) sebagai prinsipal dan manajer sebagai agen merupakan salah satu contoh klasik penerapan teori keagenan. Pemilik perusahaan mempercayakan pengelolaan operasional dan pengambilan keputusan strategis kepada manajer karena keterbatasan waktu, keahlian, atau akses terhadap informasi. Oleh karena itu, manajer diharapkan mampu menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab demi tercapainya tujuan perusahaan.

Namun, dalam praktiknya sering kali muncul konflik kepentingan antara pemegang saham dan manajer. Manajer mungkin lebih cenderung mengambil keputusan yang menguntungkan dirinya sendiri, seperti menaikkan gaji, memperluas kekuasaan, atau menjalankan proyek-proyek berisiko tinggi demi reputasi pribadi, tanpa mempertimbangkan dampaknya terhadap keuntungan jangka panjang perusahaan. Ketidakseimbangan informasi dan kurangnya pengawasan dari pemilik menjadi faktor yang memperbesar potensi terjadinya penyimpangan ini.

Untuk mengatasi persoalan tersebut, diperlukan mekanisme pengendalian dan insentif yang tepat. Salah satu caranya adalah melalui pemberian kompensasi berbasis kinerja, seperti bonus atau saham, agar kepentingan manajer selaras dengan tujuan pemilik. Selain itu, pengawasan yang efektif melalui dewan komisaris, audit internal, dan transparansi laporan keuangan juga penting untuk menjaga akuntabilitas dan mencegah perilaku oportunistik dari pihak manajemen.

2) Keuangan dan Investasi

Dalam bidang keuangan dan investasi, hubungan antara investor sebagai prinsipal dan manajer investasi sebagai agen merupakan salah satu bentuk nyata penerapan teori keagenan. Investor mempercayakan pengelolaan dana kepada manajer investasi dengan harapan bahwa dananya akan dikelola secara profesional untuk menghasilkan imbal hasil maksimal. Keputusan-keputusan seperti

pemilihan instrumen investasi, analisis risiko, dan alokasi aset menjadi tanggung jawab manajer investasi yang memiliki keahlian di bidang tersebut.

Namun, hubungan ini tidak lepas dari potensi masalah keagenan. Asimetri informasi dan perbedaan kepentingan dapat memunculkan risiko bagi investor, terutama jika manajer investasi mengambil keputusan yang lebih menguntungkan dirinya sendiri dibandingkan dengan kepentingan investor. Misalnya, manajer mungkin terdorong untuk memilih investasi berisiko tinggi guna mengejar bonus berbasis performa jangka pendek, meskipun keputusan tersebut bertentangan dengan profil risiko investor. Di sinilah pentingnya transparansi, komunikasi yang baik, dan sistem pelaporan yang rutin.

Untuk mengurangi potensi konflik tersebut, diperlukan mekanisme pengawasan dan kontrak yang jelas. Investor harus memastikan bahwa kontrak kerja sama mencantumkan batasan kewenangan manajer, kriteria kinerja yang objektif, serta sistem insentif yang sejalan dengan tujuan investasi jangka panjang. Di samping itu, pengawasan melalui audit berkala, laporan kinerja, dan pemantauan langsung atas portofolio yang dikelola menjadi instrumen penting dalam menjaga kepercayaan dan profesionalisme dalam hubungan keagenan di sektor keuangan.

3) Administrasi Pemerintahan

Dalam administrasi pemerintahan, hubungan antara pejabat pemerintah sebagai agen dan masyarakat atau legislatif sebagai prinsipal memainkan peran penting dalam pengelolaan anggaran dan kebijakan publik. Pejabat pemerintah diberi wewenang untuk merancang, mengimplementasikan, dan mengawasi kebijakan serta alokasi anggaran yang ditujukan untuk kepentingan publik. Sebagai agen, pejabat pemerintah diharapkan untuk menjalankan tugasnya dengan efisien, transparan, dan akuntabel sesuai dengan kepentingan rakyat yang mereka wakili.

Namun, dalam praktiknya sering terjadi konflik kepentingan antara pejabat pemerintah sebagai agen dan masyarakat atau legislatif sebagai prinsipal. Pejabat pemerintah mungkin memiliki kepentingan pribadi atau kelompok tertentu yang tidak selalu sejalan dengan tujuan bersama, seperti prioritas anggaran yang lebih menguntungkan kelompok tertentu atau kebijakan yang

menguntungkan posisi politik mereka. Hal ini dapat menimbulkan ketidakpercayaan masyarakat terhadap integritas dan akuntabilitas pemerintahan.

Untuk mengatasi masalah ini, diperlukan mekanisme pengawasan yang ketat serta sistem akuntabilitas yang jelas. Pengawasan oleh legislatif, audit eksternal, serta pelaporan keuangan yang transparan menjadi penting untuk memastikan bahwa kebijakan dan penggunaan anggaran pemerintah benar-benar mengutamakan kepentingan masyarakat. Dengan demikian, hubungan keagenan dalam administrasi pemerintahan dapat berfungsi secara optimal dan memenuhi harapan publik terhadap pengelolaan sumber daya negara.

2. Teori stakeholder

Teori *stakeholder* merupakan konsep penting dalam manajemen dan tata kelola organisasi yang menegaskan bahwa kesuksesan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh kepuasan pemegang saham (shareholders), melainkan juga oleh keterlibatan dan kepuasan berbagai pihak yang berkepentingan (stakeholders). Teori ini memperluas pandangan tradisional yang hanya berfokus pada keuntungan finansial, menuju pendekatan yang lebih inklusif dan berorientasi jangka panjang dalam menciptakan nilai bagi seluruh pemangku kepentingan.

Stakeholder mencakup individu, kelompok, atau entitas yang memiliki kepentingan terhadap atau terdampak oleh aktivitas organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Mereka dapat meliputi karyawan, pelanggan, pemasok, masyarakat sekitar, pemerintah, hingga lembaga lingkungan. Oleh karena itu, organisasi yang menerapkan teori stakeholder akan berusaha menjaga hubungan yang harmonis dan bertanggung jawab dengan seluruh pihak tersebut, karena keberlanjutan dan reputasi organisasi sangat bergantung pada persepsi dan dukungan mereka.

2.1. Asal-Usul Teori dan Jenis-Jenis Stakeholder

Pengertian dan asal-usul teori *stakeholder* berkaitan erat dengan perubahan cara pandang dalam dunia manajemen modern. Teori ini menekankan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kepuasan pemilik modal, tetapi juga oleh kemampuan organisasi

dalam membangun hubungan yang sehat dan saling menguntungkan dengan semua pihak yang terlibat atau terdampak oleh aktivitasnya.

Teori *stakeholder* pertama kali diperkenalkan oleh R. Edward Freeman pada tahun 1984 melalui karyanya yang berjudul *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Dalam bukunya, Freeman menegaskan bahwa organisasi seharusnya tidak hanya berorientasi pada kepentingan pemegang saham, melainkan juga pada stakeholder lainnya seperti karyawan, pelanggan, pemasok, komunitas lokal, dan pemerintah. Pandangan ini memperluas cakupan tanggung jawab manajemen dalam proses pengambilan keputusan strategis.

Pendekatan yang ditawarkan Freeman tersebut menjadi sebuah paradigma baru dalam praktik manajemen, yang menggeser fokus dari semata-mata pencapaian keuntungan finansial menuju penciptaan nilai yang berkelanjutan bagi seluruh pemangku kepentingan. Dengan demikian, teori *stakeholder* menekankan pentingnya integritas, transparansi, dan tanggung jawab sosial dalam menjalankan organisasi, terutama dalam menghadapi kompleksitas dan tuntutan lingkungan bisnis yang semakin dinamis.

Stakeholder dalam konteks organisasi mengacu pada individu atau kelompok yang memiliki kepentingan terhadap keberadaan dan kegiatan organisasi tersebut. Mereka dapat memengaruhi maupun dipengaruhi oleh keputusan, kebijakan, dan kinerja organisasi. Untuk memahami peran dan pengaruh masing-masing pihak, stakeholder biasanya diklasifikasikan ke dalam dua kelompok utama, yaitu *stakeholder* internal dan eksternal.

1) *Stakeholder* Internal

Stakeholder internal adalah pihak-pihak yang berada di dalam struktur organisasi dan terlibat langsung dalam operasional sehari-hari. Kelompok ini mencakup karyawan, manajemen, dan pemegang saham. Karyawan dan manajemen berperan penting dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi, sementara pemegang saham merupakan pemilik modal yang memiliki kepentingan terhadap profitabilitas dan pertumbuhan nilai perusahaan. Hubungan yang sehat antara organisasi dan *stakeholder* internal sangat penting untuk menciptakan produktivitas dan loyalitas kerja.

Sementara itu, *stakeholder* eksternal terdiri atas pihak-pihak di luar organisasi yang juga memiliki kepentingan terhadap aktivitas organisasi, seperti pelanggan, pemasok, masyarakat sekitar, media, pemerintah, dan lembaga keuangan. Meskipun mereka tidak terlibat langsung dalam pengambilan keputusan internal, pengaruh mereka terhadap reputasi, keberlanjutan, dan legalitas operasi organisasi sangat signifikan. Oleh karena itu, manajemen yang efektif harus mampu menjalin komunikasi dan kerja sama yang baik dengan *stakeholder* dari kedua kelompok tersebut.

2) *Stakeholder* Eksternal

Stakeholder eksternal adalah individu atau kelompok di luar struktur organisasi yang secara langsung maupun tidak langsung terdampak oleh aktivitas, keputusan, dan kebijakan organisasi. Meskipun mereka tidak memiliki kendali langsung atas operasional internal, keberadaan mereka sangat penting karena dapat memengaruhi reputasi, keberlanjutan, serta legitimasi organisasi di mata publik.

Salah satu kelompok *stakeholder* eksternal yang paling penting adalah pelanggan dan pemasok. Pelanggan memengaruhi keberlangsungan bisnis melalui keputusan pembelian mereka, sedangkan pemasok memengaruhi kelancaran rantai pasok dan kualitas produk atau layanan yang diberikan organisasi. Hubungan yang baik dengan kedua pihak ini akan meningkatkan kepercayaan dan efisiensi operasional organisasi dalam jangka panjang.

Selain itu, *stakeholder* eksternal lainnya mencakup pemerintah, komunitas lokal, dan lembaga non-pemerintah. Pemerintah berperan dalam memberikan regulasi dan pengawasan, sementara komunitas lokal terpengaruh oleh dampak sosial, ekonomi, maupun lingkungan dari kegiatan organisasi. Lembaga non-pemerintah (LSM) sering menjadi mitra atau pengawas eksternal yang kritis terhadap tanggung jawab sosial perusahaan. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk menjaga komunikasi terbuka, etika kerja, dan kepatuhan hukum dalam menjalin hubungan dengan seluruh *stakeholder* eksternal tersebut.

2.2. Prinsip Dasar Teori Stakeholder

Teori *stakeholder* mengusung sejumlah prinsip utama yang menjadi dasar dalam mengelola hubungan antara organisasi dan berbagai pihak yang berkepentingan. Prinsip-prinsip ini menjadi pedoman agar organisasi tidak hanya berfokus pada keuntungan semata, tetapi juga pada keberlanjutan, etika, dan tanggung jawab sosial dalam menjalankan kegiatan bisnis maupun non-bisnis.

1) Kepentingan Bersama

Salah satu prinsip kunci adalah kepentingan bersama, yang menegaskan bahwa organisasi harus mempertimbangkan kepentingan semua stakeholder, bukan hanya satu kelompok dominan seperti pemegang saham. Pendekatan ini menuntut manajemen untuk menyeimbangkan aspirasi, harapan, dan kebutuhan dari berbagai pihak, seperti karyawan, pelanggan, pemasok, komunitas lokal, hingga regulator. Tujuannya adalah menciptakan sinergi dan harmoni dalam pengambilan keputusan agar seluruh pihak merasa diperhatikan dan dihargai.

Dengan mengedepankan prinsip kepentingan bersama, organisasi dapat membangun hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan dengan para stakeholder. Pendekatan ini juga membantu mencegah konflik, meningkatkan kepercayaan publik, serta memperkuat posisi organisasi di tengah persaingan yang semakin kompleks dan dinamis. Prinsip ini menjadikan teori stakeholder tidak hanya sebagai kerangka etis, tetapi juga sebagai strategi praktis dalam mencapai keberlanjutan dan reputasi yang kuat.

2) Keterlibatan dan komunikasi

Keterlibatan dan komunikasi merupakan prinsip penting dalam teori stakeholder yang menekankan perlunya organisasi menjalin hubungan yang terbuka dan aktif dengan seluruh pihak yang berkepentingan. Komunikasi yang efektif memungkinkan organisasi untuk menyerap aspirasi, masukan, serta umpan balik dari stakeholder secara tepat waktu dan akurat. Hal ini menjadi dasar bagi pengambilan keputusan

yang lebih responsif dan berbasis pada kebutuhan nyata di lapangan.

Lebih dari sekadar menyampaikan informasi, keterlibatan stakeholder juga mencakup partisipasi aktif mereka dalam proses perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi kebijakan atau program. Dengan melibatkan stakeholder secara langsung, organisasi tidak hanya memperoleh dukungan moral dan sosial, tetapi juga meningkatkan legitimasi dan akuntabilitas atas setiap kebijakan yang diambil. Keterlibatan ini membangun rasa kepemilikan bersama dan memperkuat kepercayaan antar pihak yang saling bergantung.

3) Tanggung Jawab Sosial

Tanggung jawab sosial merupakan salah satu prinsip utama dalam teori stakeholder yang menekankan pentingnya tindakan etis dan berkelanjutan dalam setiap aktivitas organisasi. Organisasi tidak hanya dituntut untuk mengejar keuntungan finansial, tetapi juga harus memperhatikan dampak sosial, lingkungan, dan ekonomi dari setiap keputusan yang diambil. Dengan bertindak secara etis, organisasi menunjukkan komitmen terhadap nilai-nilai kemanusiaan, keadilan, dan integritas dalam hubungan dengan semua pihak yang terlibat.

Lebih jauh lagi, tanggung jawab sosial mencerminkan kesadaran organisasi untuk berkontribusi terhadap kepentingan bersama dan keberlanjutan jangka panjang. Hal ini dapat diwujudkan melalui berbagai program seperti pelestarian lingkungan, pemberdayaan masyarakat lokal, praktik bisnis yang adil, serta keterlibatan dalam isu-isu sosial yang relevan. Ketika organisasi menunjukkan komitmen terhadap tanggung jawab sosial, mereka tidak hanya memperkuat reputasi, tetapi juga membangun kepercayaan dan loyalitas dari stakeholder, yang pada akhirnya berdampak positif bagi stabilitas dan pertumbuhan organisasi itu sendiri.

4) Pengelolaan konflik

Pengelolaan konflik menjadi aspek krusial dalam penerapan teori *stakeholder* karena setiap *stakeholder* membawa kepentingan, harapan, dan nilai yang bisa saja berbeda satu sama lain. Ketika kepentingan tersebut berbenturan, konflik bisa muncul baik secara terbuka maupun tersembunyi. Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki mekanisme yang efektif untuk mengidentifikasi potensi konflik sejak dini serta memahami akar permasalahan yang ada. Pendekatan proaktif seperti dialog terbuka, mediasi, dan forum diskusi sangat penting untuk mencegah eskalasi konflik yang merugikan.

Lebih dari sekadar meredam ketegangan, pengelolaan konflik yang baik bertujuan untuk mencari solusi yang adil dan saling menguntungkan bagi semua pihak. Organisasi perlu menunjukkan sikap netral, transparan, dan empatik dalam menimbang kepentingan masing-masing *stakeholder*. Dengan cara ini, konflik dapat diubah menjadi peluang untuk memperkuat hubungan, membangun kepercayaan, serta menciptakan inovasi dalam pengambilan keputusan. Manajemen konflik yang efektif mencerminkan kematangan organisasi dalam menjalankan prinsip-prinsip tata kelola yang partisipatif dan berkeadilan.

2.3. Manfaat Penerapan Teori Stakeholder

Penerapan teori *stakeholder* memberikan berbagai manfaat strategis bagi organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk memahami lebih dalam harapan, kebutuhan, dan kekhawatiran berbagai pihak yang berkepentingan. Dengan demikian, organisasi dapat mengambil keputusan yang lebih bijak, adil, dan responsif terhadap dinamika lingkungan eksternal maupun internal.

Salah satu manfaat utama adalah meningkatkan reputasi dan kepercayaan publik terhadap organisasi. Ketika organisasi menunjukkan komitmen pada etika, tanggung jawab sosial, dan keterbukaan terhadap *stakeholder*, publik akan memandangnya sebagai entitas yang dapat dipercaya dan bertanggung jawab. Reputasi yang baik menjadi aset penting dalam membangun loyalitas pelanggan, menarik mitra bisnis, serta mendapatkan dukungan dari masyarakat luas.

Selain itu, teori *stakeholder* mendorong organisasi untuk memperkuat hubungan jangka panjang dengan berbagai pihak. Hubungan yang dibangun atas dasar saling menghargai dan komunikasi yang terbuka akan menciptakan stabilitas dan dukungan yang konsisten terhadap berbagai inisiatif organisasi. Keberlanjutan hubungan ini juga mempermudah kolaborasi lintas sektor dan membuka peluang strategis yang lebih luas.

Manfaat lainnya adalah peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan memperhatikan tidak hanya aspek finansial, tetapi juga sosial dan lingkungan, organisasi dapat menciptakan nilai yang lebih holistik. Pendekatan ini mendorong inovasi, efisiensi, dan keberlanjutan yang pada akhirnya mendukung pertumbuhan dan daya saing organisasi di tengah kompleksitas pasar dan regulasi.

Terakhir, penerapan teori *stakeholder* membantu meminimalisir risiko konflik dan krisis yang dapat merugikan organisasi. Dengan memahami berbagai kepentingan sejak awal dan melibatkan stakeholder dalam proses pengambilan keputusan, potensi kesalahpahaman atau penolakan dapat dikurangi secara signifikan. Pencegahan terhadap konflik ini menjadi langkah penting dalam menjaga stabilitas dan kesinambungan operasional organisasi.

2.4. Teori Stakeholder dalam Praktik Modern

Teori *stakeholder* dalam praktik modern semakin mendapat perhatian khusus, terutama dalam konteks tata kelola rantai pasok berkelanjutan (*sustainable supply chain governance*). Dalam situasi global yang menuntut akuntabilitas dan transparansi yang lebih tinggi, organisasi tidak lagi cukup hanya berfokus pada kepentingan internal seperti pemegang saham atau manajemen. Sebaliknya, keberhasilan jangka panjang ditentukan oleh sejauh mana organisasi dapat merespons dan mengintegrasikan kepentingan dari berbagai pihak yang terdampak oleh aktivitasnya.

Organisasi perlu secara aktif melibatkan *stakeholder* eksternal seperti pesaing, lembaga swadaya masyarakat (LSM), komunitas lokal, hingga regulator pemerintah. Keterlibatan ini tidak hanya berfungsi sebagai bentuk tanggung jawab sosial, tetapi juga sebagai strategi untuk memperkuat daya saing. Ketika organisasi dapat membangun kemitraan yang sehat dengan para stakeholder ini, mereka lebih mampu mengantisipasi risiko, mengelola dampak lingkungan, dan menciptakan inovasi dalam proses bisnis.

Penerapan teori *stakeholder* dalam konteks ini juga menuntut pengukuran kinerja yang komprehensif, tidak hanya berdasarkan indikator keuangan semata. Aspek-aspek seperti jejak karbon, perlindungan hak pekerja, serta kontribusi terhadap pembangunan sosial menjadi bagian dari evaluasi keberhasilan. Dengan demikian, organisasi ditantang untuk menyusun sistem pelaporan dan pelacakan yang transparan serta dapat diakses oleh publik dan pihak berkepentingan lainnya.

Agar keberlanjutan dapat tercapai secara efektif, organisasi harus senantiasa mempertimbangkan ekspektasi yang beragam dari semua pihak terkait. Ini membutuhkan pendekatan manajerial yang inklusif, berorientasi jangka panjang, serta mampu menyeimbangkan antara pertumbuhan ekonomi, tanggung jawab sosial, dan pelestarian lingkungan. Teori *stakeholder*, dalam konteks ini, berfungsi sebagai fondasi konseptual yang memungkinkan organisasi menjalankan peran etis dan strategis secara bersamaan di era modern yang kompleks dan saling terhubung.

3. Teori Legitimasi dan Reputasi

Teori legitimasi dan reputasi merupakan konsep penting dalam studi organisasi dan manajemen yang saling berkaitan dalam menjelaskan bagaimana perusahaan atau entitas memperoleh dan mempertahankan dukungan sosial serta kepercayaan dari berbagai pemangku kepentingan.

Teori legitimasi berfokus pada bagaimana organisasi berupaya untuk memperoleh dan mempertahankan legitimasi sosial, yaitu bentuk pengakuan serta penerimaan dari masyarakat, pemerintah, dan pemangku kepentingan lainnya. Dalam konteks ini, legitimasi tidak hanya bersifat simbolik, tetapi juga menjadi prasyarat penting bagi keberlangsungan operasional organisasi. Tanpa legitimasi, organisasi akan kesulitan memperoleh dukungan, menghadapi tekanan sosial, dan bahkan terancam kehilangan izin beroperasi.

Legitimasi dipandang sebagai sumber daya strategis yang memungkinkan organisasi berfungsi secara efektif dalam lingkungan sosialnya. Organisasi dinilai sah apabila tindakannya dianggap sesuai dengan norma, nilai, dan harapan sosial yang berlaku di masyarakat. Oleh karena itu, organisasi harus mampu menyesuaikan strategi dan

kebijakannya dengan perkembangan ekspektasi sosial yang dinamis agar tetap relevan dan diterima secara luas oleh publik.

Contoh penerapan teori legitimasi dapat ditemukan dalam praktik pengungkapan emisi karbon oleh perusahaan-perusahaan yang bergerak di subsektor transportasi. Dalam menghadapi tekanan sosial dan regulasi yang semakin ketat, perusahaan-perusahaan ini secara aktif mempublikasikan data emisi karbon mereka melalui laporan tahunan dan laporan keberlanjutan. Tindakan ini bukan hanya sebagai bentuk tanggung jawab sosial korporat, tetapi juga sebagai respons terhadap meningkatnya kepedulian publik dan pemerintah terhadap isu perubahan iklim.

Pengungkapan emisi karbon tersebut menjadi bagian dari strategi perusahaan untuk mempertahankan legitimasi sosialnya. Dengan menunjukkan komitmen terhadap transparansi dan keberlanjutan lingkungan, perusahaan berusaha memenuhi ekspektasi masyarakat serta mematuhi standar-standar regulatif yang berlaku. Upaya ini penting agar perusahaan tetap dianggap sah dan layak beroperasi dalam konteks sosial yang semakin menuntut akuntabilitas dan kesadaran lingkungan.

Reputasi merupakan persepsi kolektif yang terbentuk di benak publik dan para pemangku kepentingan mengenai kualitas, integritas, serta kinerja suatu organisasi. Reputasi tidak dibangun secara instan, melainkan melalui konsistensi tindakan dan komunikasi yang mencerminkan nilai-nilai organisasi. Dalam dunia bisnis yang kompetitif, reputasi yang kuat menjadi aset tak berwujud yang sangat berharga, karena dapat menciptakan keunggulan bersaing yang sulit ditiru.

Reputasi yang baik mampu meningkatkan kepercayaan publik, loyalitas pelanggan, dan nilai perusahaan secara keseluruhan. Sebaliknya, reputasi yang buruk dapat menimbulkan konsekuensi serius, seperti hilangnya kepercayaan investor, boikot konsumen, atau bahkan krisis yang mengancam kelangsungan bisnis. Oleh karena itu, menjaga dan membangun reputasi menjadi bagian penting dari strategi manajemen organisasi yang berorientasi jangka panjang.

Dalam konteks teori legitimasi, reputasi berfungsi sebagai cerminan eksternal dari legitimasi yang dimiliki oleh suatu organisasi. Reputasi yang baik menunjukkan bahwa perusahaan telah bertindak sesuai dengan nilai-nilai, norma, dan harapan masyarakat.

Oleh karena itu, organisasi yang memiliki reputasi positif umumnya lebih taat terhadap peraturan dan lebih aktif dalam menjalankan tanggung jawab sosial, termasuk dalam praktik pelaporan pajak secara transparan dan akuntabel.

Sebaliknya, terdapat dinamika menarik antara kondisi keuangan perusahaan dan kecenderungan untuk menjaga reputasi. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan dengan profitabilitas tinggi cenderung lebih patuh dalam pembayaran pajak demi menjaga reputasi baik mereka di mata publik dan regulator. Sebaliknya, perusahaan dengan tingkat leverage atau utang yang tinggi mungkin lebih tergoda untuk melakukan penghindaran pajak guna mengurangi beban keuangan, meskipun tindakan tersebut berisiko menurunkan reputasi mereka di hadapan stakeholder. Hal ini menunjukkan bahwa reputasi tidak hanya dipengaruhi oleh etika, tetapi juga oleh tekanan ekonomi dan strategi bisnis.

3.1. Hubungan Antara Teori Legitimasi dan Reputasi

Hubungan antara teori legitimasi dan reputasi merupakan topik penting dalam kajian manajemen organisasi modern. Keduanya saling terkait dan saling memengaruhi dalam membentuk citra serta posisi organisasi di mata publik dan pemangku kepentingan. Legitimasi menyediakan landasan normatif, sementara reputasi menjadi pantulan dari bagaimana legitimasi tersebut diterima dan dinilai oleh lingkungan eksternal.

Legitimasi dapat dianggap sebagai dasar dari reputasi. Ketika sebuah organisasi bertindak sesuai dengan norma sosial, etika, dan regulasi yang berlaku, maka ia memperoleh legitimasi sosial. Tindakan-tindakan ini mencerminkan komitmen organisasi terhadap nilai-nilai yang dihargai oleh masyarakat. Dari legitimasi inilah reputasi positif dapat tumbuh dan berkembang, karena publik memandang organisasi tersebut sebagai entitas yang bertanggung jawab dan layak dipercaya.⁹

Sebaliknya, reputasi juga berfungsi sebagai hasil sekaligus alat untuk mempertahankan legitimasi. Reputasi yang baik dapat memperkuat persepsi publik bahwa organisasi pantas untuk

⁹ Adriana Schiopoiu Burlea and Ion Popa, "Legitimacy Theory," in *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*, ed. Samuel O. Idowu et al. (Heidelberg: Springer, 2013), 1579–1584, https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_471.

mendapatkan dukungan sosial, politik, maupun ekonomi.¹⁰ Dengan memiliki reputasi yang positif, organisasi lebih mudah menjalin kerja sama, menarik investor, serta mempertahankan kepercayaan pelanggan dan mitra strategis.

Interaksi antara legitimasi dan reputasi bersifat dinamis dan timbal balik. Organisasi tidak hanya cukup memperoleh legitimasi sekali, melainkan harus terus-menerus memperbarui dan menjaga keabsahannya di tengah perubahan ekspektasi sosial. Transparansi, akuntabilitas, dan adaptasi terhadap nilai-nilai baru menjadi kunci agar legitimasi tetap terpelihara dan reputasi tidak menurun.

Kegagalan dalam mempertahankan legitimasi dapat berdampak langsung pada reputasi organisasi. Misalnya, jika suatu perusahaan melanggar aturan lingkungan atau etika bisnis, maka meskipun sebelumnya memiliki reputasi yang kuat, kredibilitasnya bisa merosot dengan cepat. Publik, media, dan regulator cenderung bereaksi keras terhadap pelanggaran legitimasi, yang berdampak negatif pada kepercayaan dan dukungan *stakeholder*.

Sehingga, reputasi bukan hanya tentang bagaimana organisasi dipersepsikan, tetapi juga tentang bagaimana organisasi mempertanggungjawabkan eksistensinya di mata masyarakat. Teori legitimasi dan reputasi harus dipahami secara holistik agar organisasi mampu menjalankan strategi komunikasi dan operasional yang berorientasi pada keberlanjutan sosial jangka panjang.

4. Nilai Spiritualitas dalam Manajemen

Nilai spiritualitas dalam manajemen merupakan aspek yang sangat penting dan mendalam, karena mampu memberikan dimensi moral, etika, dan nilai-nilai luhur yang menjadi dasar dalam pengambilan keputusan, perilaku, serta budaya organisasi. Dalam konteks ini, spiritualitas menjadi fondasi yang membimbing para pemimpin dan anggota organisasi untuk tidak hanya berorientasi pada keuntungan materi semata, tetapi juga memperhatikan dampak sosial, kesejahteraan karyawan, dan tanggung jawab terhadap masyarakat luas. Nilai-nilai seperti kejujuran, keadilan, dan kasih sayang menjadi bagian dari prinsip yang diterapkan dalam keseharian manajerial.

¹⁰ Fernanda de Paiva Duarte, "Reputation," in *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*, ed. Samuel O. Idowu et al. (Heidelberg: Springer, 2013), 2002–2007, https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_643.

Secara komprehensif, nilai spiritualitas dalam manajemen tidak hanya berkaitan dengan aspek keagamaan semata, tetapi juga mencakup penghayatan terhadap nilai-nilai moral universal yang berlaku lintas budaya dan keyakinan.¹¹ Nilai ini berperan besar dalam memperkuat integritas individu maupun kolektif dalam organisasi, menciptakan suasana kerja yang harmonis, dan mendorong tanggung jawab yang lebih besar dalam setiap aktivitas organisasi. Dengan pendekatan ini, organisasi tidak hanya dikelola secara profesional, tetapi juga secara bermakna, sehingga mampu memberikan kontribusi positif yang berkelanjutan bagi semua pemangku kepentingan.

Dalam konteks manajemen pendidikan, nilai spiritualitas memegang peranan penting dalam membentuk karakter dan kinerja akademik mahasiswa. Penerapan nilai-nilai spiritual yang terintegrasi melalui kurikulum, budaya kampus, serta aktivitas ekstrakurikuler dapat mendorong tumbuhnya motivasi belajar yang lebih mendalam. Nilai-nilai tersebut juga menumbuhkan etika akademik yang kuat dan mendorong pencapaian prestasi yang tidak semata-mata bersifat kognitif, melainkan juga menyentuh aspek afektif dan spiritual mahasiswa sebagai pribadi yang utuh.

Lebih jauh, integrasi spiritualitas dalam manajemen pendidikan menjadi pilar penting dalam membangun karakter peserta didik yang berakhlak mulia dan berintegritas tinggi. Penguatan nilai-nilai kejujuran, dan tanggung jawab sosial dalam proses pendidikan menciptakan lulusan yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga matang secara emosional dan spiritual.

Dalam dunia bisnis dan organisasi, nilai spiritualitas berfungsi sebagai fondasi penting dalam sistem pengendalian manajemen dan kepemimpinan. Nilai-nilai ini tidak hanya membentuk karakter individu dalam organisasi, tetapi juga memengaruhi cara organisasi mengambil keputusan dan menjalankan kebijakan. Ketika nilai spiritualitas dijadikan pedoman, proses manajerial akan lebih berorientasi pada kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab sosial,

¹¹ Subhash Sharma, "Spirituality Models of Management and Leadership with Roots in Ancient Wisdom," in *Spirituality and Management: From Models to Applications*, ed. Sanjeev P. Sahni, Tithi Bhatnagar, and Pankaj Gupta (Singapore: Springer, 2022), 45–56, https://doi.org/10.1007/978-981-19-1025-8_4.

yang pada akhirnya menciptakan iklim kerja yang sehat dan beretika.¹²

Salah satu contoh konkret penerapan nilai spiritualitas dapat ditemukan dalam penggunaan nilai-nilai Bharatayudha pada sistem pengendalian manajemen di tempat pelelangan ikan. Pendekatan ini menunjukkan bahwa spiritualitas mampu mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuan bukan hanya dalam bentuk keuntungan materi, tetapi juga dalam aspek spiritual dan moral. Keberhasilan organisasi pun tidak semata-mata diukur dari rasionalitas dan profitabilitas, melainkan juga dari seberapa besar nilai keberkahan, keadilan, dan kebaikan bersama diwujudkan dalam setiap proses pengambilan keputusan.

Dalam kepemimpinan, nilai spiritualitas berfungsi sebagai pondasi yang membentuk karakter pemimpin yang berintegritas, penuh empati, dan mampu memberikan inspirasi kepada bawahannya. Kepemimpinan berbasis spiritualitas tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan duniawi, tetapi juga pada pemenuhan tujuan akhir yang lebih bermakna, seperti pengabdian dan pelayanan kepada sesama. Pemimpin yang mengutamakan nilai spiritual akan lebih peka terhadap kebutuhan dan kesejahteraan orang lain, serta mampu menanamkan rasa tanggung jawab yang mendalam pada setiap individu dalam timnya.

Pendekatan kepemimpinan ini berbeda dengan kepemimpinan sekuler yang lebih pragmatis dan berorientasi pada hasil materi semata. Kepemimpinan berbasis spiritualitas menempatkan nilai-nilai ilahi dan pedoman moral sebagai sumber kekuatan utama dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, spiritualitas tidak hanya menjadi aspek pribadi, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang menjunjung tinggi etika, keadilan, dan keseimbangan dalam menjalankan setiap aktivitas.

Selain itu, nilai spiritualitas memainkan peran penting dalam proses pembinaan karakter dan kesehatan mental, yang terlihat jelas dalam berbagai konteks, seperti pondok pesantren dan komunitas lansia. Di pondok pesantren, pendekatan spiritualitas diterapkan

¹² Shiv K. Tripathi and Wolfgang Amann, "Yogic Leadership Approach: Linking Spirituality and Management for Harmonized Human Responses," in *Spirituality and Management: From Models to Applications*, ed. Sanjeev P. Sahni, Tithi Bhatnagar, and Pankaj Gupta (Singapore: Springer, 2022), 155–165, https://doi.org/10.1007/978-981-19-1025-8_10.

melalui metode Shohbah, yang mengajarkan nilai-nilai kebersamaan, empati, dan kesadaran sosial. Pendekatan ini berperan dalam menciptakan generasi muda yang tidak hanya cerdas, tetapi juga bertanggung jawab, berintegritas, dan memiliki kepedulian terhadap sesama.

Di sisi lain, dalam konteks kesehatan lansia, spiritualitas berfungsi sebagai alat yang efektif untuk meningkatkan kualitas hidup. Melalui pendekatan charitas dan kegiatan spiritual lainnya, lansia dapat mengurangi stres dan memperkuat ketahanan mental mereka. Kegiatan spiritual yang dilakukan dalam komunitas lansia tidak hanya memberikan kedamaian batin, tetapi juga memperlerat hubungan sosial, yang sangat penting untuk kesejahteraan psikologis mereka. Pendekatan ini menunjukkan bahwa spiritualitas tidak hanya relevan untuk pembinaan karakter, tetapi juga bagi pemeliharaan kesehatan mental yang lebih baik.

Nilai spiritualitas dalam manajemen menekankan bahwa keberhasilan organisasi dan individu seharusnya tidak hanya diukur dari segi material dan efisiensi, tetapi juga oleh penerapan nilai-nilai moral, etika, dan spiritual yang menciptakan harmoni, keadilan, dan keberkahan. Nilai-nilai ini memperkuat dimensi manusiawi dalam pengelolaan, yang tidak hanya berfokus pada pencapaian keuntungan finansial, tetapi juga pada kesejahteraan bersama. Dengan demikian, organisasi yang mengintegrasikan nilai spiritualitas akan membangun fondasi yang lebih kokoh dalam mencapai tujuan jangka panjang yang tidak hanya menguntungkan secara material, tetapi juga mendalam secara sosial dan spiritual.

Implementasi nilai-nilai spiritual dalam manajemen memerlukan kesadaran, komitmen, dan konsistensi yang tinggi dalam setiap aspek pengelolaan dan kepemimpinan. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif secara ekonomi, tetapi juga harmonis secara spiritual dan sosial. Pemimpin yang menerapkan nilai-nilai ini diharapkan mampu menginspirasi dan mengarahkan tim menuju keberhasilan yang berkelanjutan, dengan menjaga keseimbangan antara tujuan material dan moral dalam mencapai kesejahteraan yang lebih menyeluruh bagi seluruh pemangku kepentingan.

5. Konsep Corporate Governance dan Peran Blockholder

Konsep *corporate governance* (tata kelola perusahaan) secara umum merujuk pada sistem, prinsip, dan proses yang digunakan untuk mengelola dan mengarahkan perusahaan agar dapat beroperasi secara efisien dan transparan. Sistem ini bertujuan untuk memastikan bahwa perusahaan dikelola dengan cara yang bertanggung jawab terhadap semua pemangku kepentingan (stakeholders), termasuk pemegang saham, karyawan, pelanggan, dan masyarakat.¹³ Tata kelola yang baik sangat penting untuk menciptakan sebuah lingkungan yang adil dan profesional, di mana kepentingan semua pihak dapat dipertimbangkan dengan seimbang.

Selain itu, *corporate governance* juga bertujuan untuk memastikan bahwa perusahaan beroperasi sesuai dengan prinsip-prinsip etika, hukum, dan keberlanjutan. Penerapan tata kelola yang baik dapat membantu meningkatkan nilai perusahaan secara berkelanjutan, sekaligus menjaga kepercayaan publik. Dengan demikian, perusahaan yang menerapkan *corporate governance* yang efektif tidak hanya mencapai keuntungan finansial, tetapi juga menjaga integritas dan reputasi dalam jangka panjang, serta berkontribusi positif terhadap perkembangan sosial dan ekonomi.

Secara khusus, *corporate governance* mencakup struktur organisasi, kebijakan, dan prosedur yang mengatur hubungan antara manajemen, dewan direksi, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya. Struktur ini bertujuan untuk menciptakan sistem pengelolaan yang jelas dan teratur, di mana setiap pihak memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas. Hal ini memastikan adanya pengawasan yang tepat terhadap tindakan manajerial dan keputusan strategis perusahaan, serta meningkatkan kepercayaan dari para pemangku kepentingan terhadap cara perusahaan dijalankan.

Prinsip utama dalam *corporate governance* meliputi transparansi, akuntabilitas, fairness, dan tanggung jawab sosial perusahaan. Implementasi yang efektif dari prinsip-prinsip ini tidak hanya mengurangi risiko, tetapi juga meningkatkan efisiensi operasional perusahaan, memungkinkan pengambilan keputusan

¹³ Robert Augustus Gardner Monks and Nell Minow, *The Concept of Corporate Governance and the Role of Blockholders*, 5th ed. (New Jersey: John Wiley & Sons, 2011).

yang lebih baik dan tepat. Dengan demikian, penerapan *corporate governance* yang baik dapat memperkuat posisi kompetitif perusahaan di pasar, memberikan nilai lebih bagi pemangku kepentingan, dan menciptakan keberlanjutan dalam kinerja perusahaan.

Blockholder adalah pemegang saham besar yang memiliki kekuasaan signifikan dalam pengambilan keputusan perusahaan. Peran utama *blockholder* dalam *corporate governance* meliputi pengawasan dan pengendalian, menjaga stabilitas perusahaan, pengaruh terhadap pengambilan keputusan strategis, dan peran sebagai penghubung dengan pemangku kepentingan lain.¹⁴ Dengan kepemilikan yang substansial, *blockholder* seringkali berperan sebagai penggerak dalam menjaga keberlanjutan dan integritas perusahaan, memastikan bahwa keputusan yang diambil sesuai dengan kepentingan jangka panjang perusahaan dan para pemangku kepentingan lainnya.

Pengawasan dan pengendalian merupakan salah satu peran utama *blockholder* dalam *corporate governance*. Sebagai pemegang saham besar, *blockholder* memiliki kapasitas untuk memantau jalannya perusahaan secara langsung, memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan oleh manajemen selaras dengan kepentingan pemegang saham dan para pemangku kepentingan lainnya. Dalam hal ini, *blockholder* bertindak sebagai pengawas yang menjaga agar keputusan-keputusan strategis yang diambil oleh manajemen tidak hanya mengutamakan keuntungan jangka pendek, tetapi juga mempertimbangkan keberlanjutan dan etika perusahaan dalam jangka panjang.

Selain itu, *blockholder* juga berperan penting dalam menjaga stabilitas perusahaan. Dengan kepemilikan saham yang besar, mereka memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kebijakan dan arah perusahaan. Kekuatan ini memungkinkan mereka untuk menghindari perubahan yang bisa merugikan perusahaan, termasuk mencegah keputusan-keputusan manajerial yang berpotensi merusak reputasi atau kinerja jangka panjang perusahaan. Melalui peran ini, *blockholder* dapat memberikan rasa aman bagi seluruh pemangku kepentingan yang terlibat.

¹⁴ Nilanjana Basu, Imants Paeglis, and Mohammad Rahnamaei, "Multiple Blockholders, Power, and Firm Value," *Journal of Banking & Finance* 66 (2016): 66–78, <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2016.01.001>.

Blockholder tidak hanya berfungsi sebagai pengawas, tetapi juga sebagai pengarah yang bisa memengaruhi strategi dan keputusan yang diambil oleh perusahaan. Misalnya, dalam situasi yang memerlukan perubahan signifikan dalam struktur perusahaan atau kebijakan manajerial, *blockholder* dapat menggunakan pengaruhnya untuk memastikan bahwa perubahan tersebut dilakukan dengan cara yang benar dan sesuai dengan kepentingan pemegang saham. Dengan demikian, *blockholder* berfungsi sebagai jembatan antara manajemen dan pemegang saham, memastikan bahwa kedua pihak bergerak menuju tujuan yang sama.

Blockholder juga berperan dalam memastikan keberlanjutan operasional perusahaan. Pengaruh yang dimiliki oleh *blockholder* membantu menjaga agar perusahaan tetap pada jalur yang benar, mencegah praktik manajemen yang tidak etis atau merugikan. Dalam konteks ini, keberlanjutan perusahaan tidak hanya dilihat dari sisi profitabilitas, tetapi juga dari segi kepatuhan terhadap prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik, menjaga stabilitas jangka panjang dan meningkatkan kepercayaan publik serta para pemangku kepentingan lainnya.

Pengaruh *blockholder* terhadap pengambilan keputusan strategis perusahaan sangat signifikan, terutama dalam rapat umum pemegang saham (RUPS). Sebagai pemegang saham besar, mereka sering kali memiliki hak suara yang lebih besar dalam menentukan arah perusahaan. Ini memungkinkan *blockholder* untuk mempengaruhi keputusan-keputusan strategis penting yang akan mempengaruhi masa depan perusahaan, seperti pemilihan direksi, keputusan mengenai akuisisi, serta restrukturisasi perusahaan. Keputusan-keputusan ini sangat krusial, karena akan menentukan pertumbuhan dan posisi kompetitif perusahaan di pasar.

Selain pengaruh langsung dalam pengambilan keputusan internal, *blockholder* juga berperan penting dalam menjaga stabilitas dan keberlanjutan jangka panjang perusahaan. Mereka memiliki kemampuan untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil tidak hanya menguntungkan dalam jangka pendek, tetapi juga dapat mendukung keberlanjutan operasional perusahaan. Dalam hal ini, *blockholder* memiliki peran dalam mempertimbangkan dampak jangka panjang dari setiap keputusan strategis, yang pada gilirannya menguntungkan semua pemangku kepentingan perusahaan.

Di luar peran mereka dalam pengambilan keputusan internal, *blockholder* juga memainkan peran penting sebagai penghubung antara perusahaan dan pemangku kepentingan eksternal. Sebagai pemegang saham yang besar, mereka sering kali memiliki hubungan yang lebih kuat dengan regulator, lembaga pemerintahan, dan masyarakat. Dengan posisi mereka yang strategis, *blockholder* dapat membantu perusahaan menjaga komunikasi yang transparan dan konstruktif dengan pihak-pihak eksternal, yang sangat penting untuk membangun kepercayaan dan memastikan bahwa perusahaan tetap berada di jalur yang benar dalam mematuhi peraturan yang ada.

Blockholder turut memastikan bahwa perusahaan beroperasi dengan memperhatikan keberlanjutan sosial dan lingkungan. Mereka bisa mendukung upaya-upaya perusahaan dalam memenuhi tanggung jawab sosial dan memperkuat hubungan dengan masyarakat serta regulator.¹⁵ Dalam hal ini, *blockholder* berperan sebagai mediator yang dapat menyelaraskan kepentingan perusahaan dengan kepentingan pemangku kepentingan eksternal, yang pada akhirnya akan memperkuat posisi perusahaan di pasar dan menjaga reputasi jangka panjang.

Keberadaan *blockholder* memang memberikan banyak keuntungan dalam hal pengawasan dan pengambilan keputusan strategis, namun tidak lepas dari risiko. Salah satu risiko utama adalah potensi konflik kepentingan, di mana kepentingan pribadi atau kelompok *blockholder* dapat bertentangan dengan kepentingan perusahaan atau pemangku kepentingan lainnya. Selain itu, kekuatan yang besar dimiliki oleh *blockholder* dapat mengarah pada pengendalian yang berlebihan, yang dapat merugikan prinsip transparansi dan fairness dalam *corporate governance*. Hal ini bisa mengarah pada keputusan-keputusan yang kurang objektif dan merugikan keberagaman opini serta keseimbangan dalam perusahaan.

Untuk meminimalisir risiko tersebut, diperlukan regulasi dan pengawasan yang ketat dalam pengelolaan peran *blockholder* dalam *corporate governance*. Pengaturan yang jelas dan transparan akan memastikan bahwa *blockholder* dapat menjalankan perannya dengan tetap mengutamakan kepentingan jangka panjang perusahaan dan

¹⁵ Asma Fattoum-Guedri, Zied Guedri, and Frédéric Delmar, "Multiple Blockholder Structures and Family Firm Performance," *Entrepreneurship Theory and Practice* 42, no. 2 (2017): 231–51, <https://doi.org/10.1177/10422587177486>.

semua pemangku kepentingan, tanpa mengorbankan prinsip-prinsip dasar *governance*. Dengan adanya pengawasan yang efektif, peran *blockholder* dapat tetap mendukung terciptanya pengelolaan perusahaan yang baik, yang berorientasi pada kesejahteraan bersama dan keberlanjutan perusahaan.

6. Kesimpulan

Pada bab buku ini memberikan gambaran menyeluruh mengenai berbagai teori dan prinsip penting dalam manajemen modern, dengan fokus utama pada teori keagenan, teori *stakeholder*, teori legitimasi dan reputasi, nilai spiritualitas dalam manajemen, serta konsep *corporate governance* dan peran *blockholder*. Teori keagenan menyoroti dinamika antara prinsipal dan agen yang sering kali diliputi konflik kepentingan dan asimetri informasi. Untuk mengatasi hal ini, mekanisme seperti kontrak insentif, pengawasan, dan monitoring menjadi sangat penting. Sementara itu, teori *stakeholder* memperluas perspektif manajerial dengan menekankan pentingnya memperhatikan semua pihak yang terlibat atau terdampak oleh aktivitas organisasi, bukan hanya pemegang saham.

Selanjutnya, teori legitimasi dan reputasi menjelaskan bagaimana organisasi membangun dan menjaga kepercayaan publik melalui tindakan yang sesuai dengan norma sosial dan etika. Reputasi dilihat sebagai hasil dari legitimasi yang konsisten, dan keduanya saling memperkuat keberlangsungan organisasi. Buku ini juga menekankan pentingnya spiritualitas dalam manajemen, yang memperkaya pengambilan keputusan dengan nilai-nilai etis dan kemanusiaan. Nilai spiritual ini bukan hanya memperkuat karakter individu dalam organisasi, tetapi juga membentuk budaya kerja yang harmonis dan bermakna. Terakhir, konsep *corporate governance* dan peran *blockholder* dibahas sebagai pilar penting dalam menciptakan tata kelola perusahaan yang efektif dan berkelanjutan. Melalui pengawasan yang kuat, prinsip transparansi dan akuntabilitas dapat ditegakkan.

Daftar Pustaka

Almulhim, Abdulateif A. "Effects of Board Characteristics on Information Asymmetry: Evidence from the Alternative Investment Market." *Heliyon* 9, no. 6 (2023): 1–16.

- <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16510>.
- Balakrishnan, Srinivasan, and Mitchell P. Koza. "Information Asymmetry, Adverse Selection and Joint-Ventures: Theory and Evidence." *Journal of Economic Behavior & Organization* 20, no. 1 (1993): 99–117. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(93\)90083-2](https://doi.org/10.1016/0167-2681(93)90083-2).
- Basu, Nilanjan, Imants Paeglis, and Mohammad Rahnamaei. "Multiple Blockholders, Power, and Firm Value." *Journal of Banking & Finance* 66 (2016): 66–78. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2016.01.001>.
- Boučková, Markéta. "Management Accounting and Agency Theory." *Procedia Economics and Finance* 25 (2015): 5–13. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00707-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00707-8).
- Burlea, Adriana Schiopoiu, and Ion Popa. "Legitimacy Theory." In *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*, edited by Samuel O. Idowu, Nicholas Capaldi, Liangrong Zu, and Ananda Das Gupta, 1579–1584. Heidelberg: Springer, 2013. https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_471.
- Duarte, Fernanda de Paiva. "Reputation." In *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*, edited by Samuel O. Idowu, Nicholas Capaldi, Liangrong Zu, and Ananda Das Gupta, 2002–2007. Heidelberg: Springer, 2013. https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_643.
- Fattoum-Guedri, Asma, Zied Guedri, and Frédéric Delmar. "Multiple Blockholder Structures and Family Firm Performance." *Entrepreneurship Theory and Practice* 42, no. 2 (2017): 231–51. <https://doi.org/10.1177/10422587177486>.
- Guesnerie, Roger, Pierre Picard, and Patrick Rey. "Adverse Selection and Moral Hazard with Risk Neutral Agents." *European Economic Review* 33, no. 4 (1989): 807–23. [https://doi.org/10.1016/0014-2921\(89\)90027-5](https://doi.org/10.1016/0014-2921(89)90027-5).
- Monks, Robert Augustus Gardner, and Nell Minow. *The Concept of Corporate Governance and the Role of Blockholders*. 5th ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011.
- Musawir, Ata Ul. "Revisiting the Principal-Agent Framework in the Context of Projects: Drawing Parallels with Corporate Governance." *Project Management Journal* 56, no. 1 (2024): 41–56. <https://doi.org/10.1177/87569728241270572>.
- Muslim, Ade Imam, and Doddy Setiawan. "Information Asymmetry, Ownership Structure and Cost of Equity Capital: The Formation for Open Innovation." *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 7, no. 1 (2021): 1–17. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010048>.
- Pfajfar, Gregor, Aviv Shoham, Agnieszka Małecka, and Maja Zalaznik. "Value of Corporate Social Responsibility for Multiple

- Stakeholders and Social Impact – Relationship Marketing Perspective.” *Journal of Business Research* 143 (2022): 46–61. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.051>.
- Powell, David, and Dana Goldman. “Disentangling Moral Hazard and Adverse Selection in Private Health Insurance.” *Journal of Econometrics* 222, no. 1 (2021): 141–60. <https://doi.org/10.1016/j.jeconom.2020.07.030>.
- Sharma, Subhash. “Spirituality Models of Management and Leadership with Roots in Ancient Wisdom.” In *Spirituality and Management: From Models to Applications*, edited by Sanjeev P. Sahni, Tithi Bhatnagar, and Pankaj Gupta, 45–56. Singapore: Springer, 2022. https://doi.org/10.1007/978-981-19-1025-8_4.
- Tripathi, Shiv K., and Wolfgang Amann. “Yogic Leadership Approach: Linking Spirituality and Management for Harmonized Human Responses.” In *Spirituality and Management: From Models to Applications*, edited by Sanjeev P. Sahni, Tithi Bhatnagar, and Pankaj Gupta, 155–165. Singapore: Springer, 2022. https://doi.org/10.1007/978-981-19-1025-8_10.



Karya ini diterbitkan berdasarkan ketentuan [Creative Commons — Attribution-ShareAlike 4.0 International — CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/). Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menyalin dan menyebarkan kembali materi ini dalam bentuk atau format apapun, mengubah, mengubah, dan membuat turunan dari materi ini untuk kepentingan apapun, termasuk kepentingan komersial, selama mereka mencantumkan kredit kepada Penulis atas ciptaan asli.

BAB

2

► Penguasaan Blockholder: Dinamika dan Implikasi di Pasar Modal Indonesia

Ronald Antonio & Dani Melmambessy

Abstrak

Bab ini membahas peran strategis *blockholder* dalam struktur kepemilikan perusahaan, khususnya pada perusahaan LQ-45 di Indonesia. *Blockholder*, baik individu, institusi, maupun entitas strategis, memiliki pengaruh signifikan terhadap tata kelola, kebijakan keuangan, dan keputusan strategis perusahaan. Dengan kepemilikan saham yang besar, mereka mampu melakukan pengawasan manajemen secara efektif, mendorong efisiensi investasi, serta menjaga stabilitas dan nilai jangka panjang perusahaan. Namun, konsentrasi kepemilikan juga menyimpan risiko penyalahgunaan kekuasaan dan konflik kepentingan. Bab ini menekankan pentingnya keseimbangan antara kontrol *blockholder* dan mekanisme tata kelola perusahaan yang kuat untuk mencegah dominasi berlebihan dan memastikan keberlanjutan kinerja perusahaan secara optimal.

Pengutipan: Antonio, Ronald., & Melmambessy, Dani. "Penguasaan Blockholder: Dinamika dan Implikasi di Pasar Modal Indonesia." In *Blockholder, Spiritualitas, dan Reputasi Perusahaan: Membangun Tata Kelola dan Kinerja Keuangan pada Emiten LQ-45*, edited by John Agustinus, 1st ed., 33–56. Riset Ekonomi dan Manajemen Terapan. Lampung Timur: Yayasan Nurul Iman Muara Gading Mas, 2025.
<https://doi.org/10.58989/ynimgm.8.c2>.

Struktur kepemilikan perusahaan merupakan salah satu elemen krusial dalam tata kelola perusahaan (*corporate governance*) yang menentukan arah kebijakan, pengambilan keputusan strategis, serta kinerja jangka panjang perusahaan. Di antara berbagai bentuk kepemilikan, keberadaan *blockholder*—pemegang saham dalam jumlah besar—menempati posisi yang sangat strategis. *Blockholder* dapat berupa individu, institusi, ataupun entitas strategis yang memiliki kepemilikan signifikan sehingga mampu memengaruhi jalannya perusahaan, baik secara langsung melalui hak suara dalam rapat umum pemegang saham (RUPS), maupun secara tidak langsung melalui pengawasan terhadap manajemen.

Peran *blockholder* menjadi sangat penting, terutama dalam konteks pengawasan dan mitigasi masalah keagenan antara manajemen dan pemilik. Dengan kepemilikan yang besar, *blockholder* memiliki insentif untuk mengarahkan perusahaan ke arah yang sejalan dengan kepentingan jangka panjang. Mereka dapat berkontribusi dalam meningkatkan efisiensi penggunaan kas, mendorong pertumbuhan berkelanjutan, serta menjaga stabilitas keuangan. Namun demikian, pengaruh *blockholder* tidak selalu membawa dampak positif. Dalam beberapa kasus, dominasi pemegang saham mayoritas justru berpotensi menimbulkan ketimpangan kekuasaan, mengabaikan hak pemegang saham minoritas, serta melemahkan prinsip transparansi dan akuntabilitas.

Di Indonesia, struktur kepemilikan perusahaan cenderung terkonsentrasi, terutama pada perusahaan-perusahaan yang tergabung dalam indeks LQ-45 di Bursa Efek Indonesia. Fenomena ini memberikan dinamika tersendiri dalam hubungan antara *blockholder* dan kinerja perusahaan. Selain itu, tipologi *blockholder* seperti *strategic*, *institutional*, dan *private blockholders*, masing-masing memiliki karakteristik, motivasi, dan pengaruh yang berbeda terhadap pengelolaan perusahaan.

Oleh karena itu, penting untuk mengkaji secara spesifik bagaimana peran *blockholder* memengaruhi tata kelola dan kinerja perusahaan, serta bagaimana struktur kepemilikan yang terbentuk dapat menciptakan keseimbangan antara efisiensi, akuntabilitas, dan keberlanjutan. Bab ini akan menjelaskan hubungan tersebut secara komprehensif dengan fokus pada perusahaan-perusahaan unggulan di Indonesia.

1. Definisi *Blockholder* dan Tipologinya

Blockholder adalah pemegang saham yang memiliki porsi kepemilikan saham yang besar dalam suatu perusahaan. Kepemilikan ini umumnya cukup signifikan sehingga memberikan mereka posisi strategis yang memungkinkan untuk mempengaruhi arah dan kebijakan perusahaan. *Blockholder* tidak hanya menjadi investor pasif, tetapi juga dapat memainkan peran aktif dalam pengawasan, pengambilan keputusan, dan pengendalian manajerial, tergantung pada struktur tata kelola perusahaan tersebut.¹⁶

Secara definisi, *blockholder* merujuk pada individu, institusi, atau entitas yang memiliki saham dalam jumlah besar, yang memungkinkan mereka untuk memiliki kekuatan kontrol atau pengaruh yang signifikan terhadap jalannya perusahaan. Entitas-entitas ini dapat berasal dari kalangan investor institusional, perusahaan induk, atau bahkan individu dengan kepemilikan saham yang besar.¹⁷ Dalam praktiknya, keberadaan *blockholder* dapat menjadi faktor penyeimbang dalam *corporate governance*, asalkan perannya dikelola secara akuntabel dan tetap berpihak pada kepentingan seluruh pemangku kepentingan.¹⁸

Blockholder ownership merujuk pada kepemilikan saham dalam jumlah besar yang umumnya melebihi ambang batas tertentu, seperti 5% atau lebih dari total saham yang beredar dalam suatu perusahaan. Kepemilikan saham yang signifikan ini memberikan *blockholder* pengaruh yang kuat dalam pengambilan keputusan perusahaan, baik dalam hal pengawasan manajerial maupun kebijakan strategis yang diambil. Dengan kekuatan tersebut, *blockholder* dapat berperan aktif dalam mengarahkan jalannya perusahaan, terutama dalam memastikan bahwa keputusan yang diambil sejalan dengan kepentingan jangka panjang perusahaan dan pemangku kepentingan lainnya.

¹⁶ Markus P. Urban, *The Influence of Blockholders on Agency Costs and Firm Value: An Empirical Examination of Blockholder Characteristics and Interrelationships for German Listed Firms (Auditing and Accounting Studies)*, 1st ed. (Wiesbaden: Springer, 2015).

¹⁷ Alex Edmans and Clifford G. Holderness, "Blockholders: A Survey of Theory and Evidence," in *The Handbook of the Economics of Corporate Governance*, vol. 1 (Amsterdam, The Netherlands: Elsevier B.V., 2017), 541–636, <https://doi.org/10.1016/bs.hecg.2017.11.002>.

¹⁸ Charles J Hadlock and Miriam Schwartz-Ziv, "Blockholder Heterogeneity, Multiple Blocks, and the Dance between Blockholders," *The Review of Financial Studies* 32, no. 11 (2019): 4196–4227, <https://doi.org/10.1093/rfs/hhz022>.

Kepemilikan saham oleh *blockholder* sering kali dikaitkan dengan pengaruhnya terhadap kinerja keuangan perusahaan dan kebijakan internal perusahaan, seperti pengelolaan kas dan alokasi sumber daya. Beberapa studi menunjukkan bahwa kehadiran *blockholder* dapat mempengaruhi keputusan-keputusan manajerial yang berdampak langsung pada efisiensi operasional dan stabilitas keuangan perusahaan. Namun, pengaruh ini juga memerlukan pengawasan yang ketat agar tidak menimbulkan potensi konflik kepentingan yang merugikan perusahaan dalam jangka panjang.

1.1. Tipologi *Blockholder*

Blockholder dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis dan tujuan kepemilikannya, antara lain:

1) Strategic blockholders

Strategic blockholders adalah pemegang saham yang memiliki tujuan strategis jangka panjang dalam perusahaan. Berbeda dengan pemegang saham biasa, mereka aktif terlibat dalam pengelolaan dan pengawasan perusahaan. Kepentingan utama mereka adalah memaksimalkan nilai perusahaan secara berkelanjutan, dengan fokus pada pertumbuhan jangka panjang daripada keuntungan jangka pendek.¹⁹ Kehadiran *strategic blockholders* memberikan pengaruh positif terhadap arah kebijakan perusahaan, karena mereka memiliki kepentingan langsung terhadap keberhasilan jangka panjang perusahaan.

Studi menunjukkan bahwa kepemilikan oleh *strategic blockholders* cenderung berhubungan positif dengan kebijakan kas perusahaan.²⁰ Hal ini mengindikasikan bahwa mereka lebih mendukung kebijakan yang menjaga likuiditas dan stabilitas perusahaan, guna memastikan kelangsungan operasional yang sehat. Dalam hal ini, *strategic blockholders* memiliki peran kunci dalam mengarahkan perusahaan untuk

¹⁹ John A. Parnell, "Fundamentals of Strategic Management," in *Strategic Management: Theory and Practice*, 4th ed. (London: SAGE Publications Ltd, 2014), <https://doi.org/10.4135/9781506374598.n1>.

²⁰ Evanany Evanany and Hasnawati Hasnawati, "Pengaruh Voting Right, Blockholder, Dan Excess Control Right Terhadap Pengambilan Keputusan," *Jurnal Pajak Dan Keuangan Negara* 3, no. 2 (2022): 381–392, <https://doi.org/10.31092/jpkn.v3i2.1633>.

membuat keputusan yang seimbang antara pengelolaan sumber daya yang efisien dan pengelolaan risiko yang cermat, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan keberlanjutan perusahaan.

2) Institutional blockholders

Institutional blockholders merujuk pada institusi keuangan besar, seperti dana pensiun, reksa dana, atau perusahaan asuransi, yang memiliki saham dalam jumlah besar dalam suatu perusahaan. Sebagai pemegang saham yang signifikan, mereka cenderung lebih fokus pada pengawasan manajemen untuk memastikan bahwa perusahaan dikelola dengan baik, serta berusaha mengurangi risiko investasi.²¹ Mereka memiliki kepentingan untuk memastikan bahwa perusahaan beroperasi dengan efisien dan dapat menghasilkan hasil yang konsisten dalam jangka panjang, sesuai dengan tujuan investasi mereka.

Namun, hubungan kepemilikan oleh *institutional blockholders* dengan kebijakan kas perusahaan seringkali negatif. Hal ini mengindikasikan bahwa mereka lebih cenderung mendorong efisiensi penggunaan kas dalam perusahaan, dengan cara mengurangi kelebihan likuiditas yang tidak produktif. Dengan demikian, mereka berusaha memastikan bahwa kas yang ada digunakan secara lebih optimal untuk mendukung pertumbuhan dan investasi yang dapat menghasilkan nilai tambah, bukan disimpan sebagai likuiditas yang berlebihan tanpa kontribusi terhadap kinerja perusahaan.

3) Individual atau private blockholders

Individual atau private blockholders merujuk pada individu kaya atau keluarga yang memiliki saham dalam jumlah besar di suatu perusahaan, memberikan mereka kontrol signifikan atas keputusan dan arah perusahaan. Pemegang saham jenis ini seringkali memiliki kemampuan untuk mempengaruhi kebijakan dan strategi perusahaan secara langsung, karena

²¹ Xiaochi Ge, Pawel Bilinski, and Arthur Kraft, "Institutional Blockholders and Voluntary Disclosure," *European Accounting Review* 30, no. 5 (2021): 1013–42, <https://doi.org/10.1080/09638180.2021.1979418>.

porsi kepemilikan mereka yang dominan. Dalam beberapa kasus, mereka mungkin memiliki tujuan untuk mengendalikan perusahaan sepenuhnya, menjaga kestabilan perusahaan dalam jangka panjang, atau mempertahankan kontrol atas keputusan-keputusan strategis penting yang berhubungan dengan perkembangan perusahaan.

Tujuan yang dimiliki oleh *individual* atau *private blockholders* bisa sangat beragam. Beberapa mungkin fokus pada kontrol penuh atas perusahaan untuk memastikan nilai dan strategi perusahaan tetap selaras dengan visi pribadi atau keluarga mereka, sementara yang lain mungkin lebih tertarik pada investasi jangka panjang²², dengan harapan mendapatkan keuntungan finansial yang stabil. Dengan tujuan yang beragam ini, mereka memainkan peran penting dalam perusahaan, karena keputusan yang mereka ambil sering kali didorong oleh tujuan pribadi dan keluarga yang berdampak langsung pada arah kebijakan perusahaan.

4) Blockholders institusional independen

Blockholders institusional independen merujuk pada pihak-pihak seperti dewan komisaris independen atau komite audit yang memiliki peran penting dalam pengawasan perusahaan. Meskipun mereka tidak memiliki kepemilikan saham yang signifikan seperti *blockholders* lainnya, peran mereka dalam memastikan transparansi, akuntabilitas, dan pengelolaan perusahaan yang baik sangat krusial. Dalam hal ini, mereka bertanggung jawab untuk memastikan bahwa manajemen menjalankan tugasnya sesuai dengan kepentingan pemangku kepentingan, serta mematuhi regulasi dan standar etika yang berlaku.

Walaupun *blockholders* institusional independen tidak terlibat langsung dalam pengambilan keputusan strategis melalui kepemilikan saham besar, mereka memainkan peran vital dalam struktur tata kelola perusahaan. Mereka berfungsi sebagai pengawas yang dapat memberikan penilaian objektif terhadap kebijakan dan keputusan yang diambil oleh

²² Maria Aluchna and Bogumil Kaminski, "Ownership Structure and Company Performance: A Panel Study from Poland," *Baltic Journal of Management* 12, no. 4 (2017): 485–502, <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2017-0025>.

manajemen, serta memastikan bahwa keputusan tersebut tidak hanya menguntungkan pihak internal perusahaan, tetapi juga adil dan transparan bagi semua pemangku kepentingan. Peran mereka ini memperkuat prinsip-prinsip good corporate governance dan mencegah terjadinya penyalahgunaan kekuasaan di dalam perusahaan.

Blockholder memegang peranan yang sangat penting dalam tata kelola perusahaan karena mereka memiliki kemampuan untuk melakukan monitoring yang lebih efektif terhadap manajemen. Dengan kepemilikan saham yang signifikan, mereka dapat memastikan bahwa manajemen bertindak sesuai dengan kepentingan perusahaan dan para pemangku kepentingan lainnya. Hal ini mengurangi masalah keagenan, di mana terdapat potensi konflik antara manajer yang mengelola perusahaan dan pemegang saham yang memiliki kepentingan jangka panjang. Keberadaan *blockholder* memungkinkan pengawasan yang lebih transparan dan efisien dalam kegiatan operasional perusahaan.

Selain itu, *blockholder* memiliki pengaruh besar dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan. Kepemilikan saham yang besar memberikan mereka hak suara yang signifikan dalam rapat umum pemegang saham (RUPS). Dengan demikian, mereka dapat mempengaruhi kebijakan penting perusahaan, seperti pemilihan direksi, keputusan akuisisi, serta restrukturisasi perusahaan. Keputusan-keputusan strategis ini sangat krusial dalam mengarahkan masa depan perusahaan, dan *blockholder* berperan aktif dalam memastikan bahwa keputusan tersebut selaras dengan tujuan jangka panjang perusahaan.

Blockholder juga mempengaruhi kebijakan keuangan perusahaan, termasuk dalam hal pengelolaan kas dan pembagian dividen. Mereka cenderung mendorong kebijakan yang dapat meningkatkan stabilitas finansial perusahaan, menjaga likuiditas, dan memastikan penggunaan dana yang efisien. Dalam banyak kasus, *blockholder* lebih peduli terhadap pengelolaan keuangan yang berkelanjutan, yang dapat memperkuat daya saing perusahaan di pasar, daripada hanya mengejar keuntungan jangka pendek.

Pengawasan yang dilakukan oleh *blockholder* sering kali lebih ketat, yang memungkinkan mereka untuk memantau kinerja manajer secara lebih efektif. Dengan adanya pengawasan ini, *blockholder*

dapat mencegah terjadinya praktik-praktik manajerial yang tidak etis atau keputusan-keputusan yang dapat merugikan perusahaan dalam jangka panjang. Pengendalian yang lebih ketat ini meningkatkan kepatuhan terhadap standar operasional dan memastikan bahwa tujuan perusahaan tetap tercapai sesuai dengan harapan pemangku kepentingan.

Selain itu, peran *blockholder* dalam pengawasan juga berpengaruh langsung terhadap kinerja keuangan perusahaan. Dengan adanya pemantauan yang ketat terhadap kebijakan manajerial, *blockholder* dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengatasi potensi masalah keuangan lebih cepat. Mereka dapat memastikan bahwa kebijakan yang diambil tidak hanya menguntungkan dalam jangka pendek, tetapi juga mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang perusahaan.

Namun, pengaruh blockholder tidak selalu membawa dampak positif. Dalam beberapa kasus, keberadaan *blockholder* justru dapat menciptakan ketimpangan kekuasaan dalam perusahaan. Hal ini terjadi ketika *blockholder* menggunakan kekuatan suara dan pengaruh mereka untuk mendorong kebijakan yang lebih menguntungkan diri sendiri, tanpa mempertimbangkan kepentingan pemegang saham lainnya, terutama pemegang saham minoritas.

Jenis dan tujuan kepemilikan blockholder sangat menentukan arah kebijakan perusahaan. *Blockholder* yang berorientasi pada kepentingan jangka pendek atau memiliki agenda pribadi tertentu berpotensi memanfaatkan posisinya untuk mengendalikan keputusan strategis yang kurang adil atau tidak transparan. Oleh karena itu, penting adanya mekanisme pengawasan dan regulasi yang kuat untuk menjaga keseimbangan kepentingan dan memastikan bahwa keberadaan *blockholder* tetap mendukung prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang sehat.

2. Struktur Kepemilikan di Perusahaan LQ-45

Perusahaan LQ-45 adalah perusahaan-perusahaan yang termasuk dalam indeks LQ-45, yaitu sebuah indeks saham yang terdiri dari 45 saham perusahaan terpilih yang diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BEI).²³ Indeks ini mencakup perusahaan dengan likuiditas

²³ Muhammad Bhakti Dede Satriaji and Eny Maryanti, "Dampak Metrik Keuangan Pada Perubahan Harga Saham LQ-45: Bukti Dari IDX," *Journal of Law and Economics Review* 18, no. 4 (2023): 1–13, <https://doi.org/10.21070/ijler.v18i4.969>.

tinggi dan kapitalisasi pasar yang besar, sehingga dianggap sebagai representasi dari saham-saham unggulan di pasar modal Indonesia.

Indeks LQ-45 disusun berdasarkan kriteria tertentu, terutama likuiditas saham dan kapitalisasi pasar, sehingga perusahaan yang masuk dalam indeks ini biasanya memiliki kinerja keuangan yang relatif baik dan stabil serta menjadi pilihan utama bagi investor institusional maupun individual. Perusahaan LQ-45 sering menjadi fokus penelitian terkait kinerja keuangan, struktur kepemilikan, dan pengaruh faktor-faktor ekonomi terhadap harga sahamnya.

Struktur kepemilikan di perusahaan LQ-45 mengacu pada komposisi pemegang saham yang memiliki saham dalam jumlah signifikan dan pengaruh terhadap pengelolaan dan kinerja perusahaan yang terdaftar dalam indeks LQ-45 di Bursa Efek Indonesia. Struktur kepemilikan ini biasanya terdiri dari beberapa kategori utama, yaitu kepemilikan manajerial, kepemilikan institusional, dan kepemilikan asing.

2.1. Komponen Struktur Kepemilikan di Perusahaan LQ-45

1) Kepemilikan Manajerial

Kepemilikan manajerial merujuk pada kepemilikan saham oleh pihak manajemen perusahaan, termasuk direktur dan eksekutif. Studi-studi empiris menunjukkan bahwa jenis kepemilikan ini memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan, khususnya pada perusahaan yang tergabung dalam indeks LQ-45.²⁴ Hal ini mengindikasikan bahwa ketika manajemen juga bertindak sebagai pemilik, terdapat dorongan yang lebih besar untuk meningkatkan nilai perusahaan karena kepentingan mereka selaras dengan pemegang saham lainnya.

Selain berkontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan, kepemilikan manajerial juga terbukti berpengaruh terhadap praktik penghindaran pajak di perusahaan LQ-45. Keterlibatan langsung manajemen dalam kepemilikan saham membuat mereka memiliki peran strategis

²⁴ Abdul Chotib Nasih et al., "Ownership Structure and Dividend Policy at LQ45 Companies of the Indonesian Stock Exchange," in *Proceedings of the International Conference on Strategic Issues of Economics, Business and, Education (ICoSIEBE 2020)* (Dordrecht: Atlantis Press, 2021), 174–79, <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210220.031>.

dalam menentukan arah kebijakan fiskal perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa keputusan manajemen tidak hanya dipandu oleh pertimbangan operasional, tetapi juga oleh kepentingan mereka sebagai pemegang saham dalam mengelola beban pajak secara efisien.

2) Kepemilikan Institusional

Kepemilikan institusional meliputi kepemilikan saham oleh institusi keuangan seperti dana pensiun, reksa dana, dan perusahaan asuransi. Secara umum, institusi-institusi ini memiliki peran penting dalam pengawasan manajemen dan penerapan tata kelola perusahaan yang baik. Namun, berdasarkan hasil penelitian pada perusahaan-perusahaan yang tergabung dalam indeks LQ-45, kepemilikan institusional tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan secara langsung.

Meskipun demikian, kepemilikan institusional tetap memiliki peran strategis dalam memengaruhi aspek lain dari perusahaan. Salah satunya adalah dampaknya terhadap harga saham dan struktur modal. Melalui keputusan investasi dan strategi portofolio mereka, institusi dapat memberikan sinyal kepada pasar serta memengaruhi persepsi investor lain terhadap prospek perusahaan. Dengan demikian, pengaruh kepemilikan institusional lebih bersifat tidak langsung namun tetap relevan dalam dinamika pasar modal.

3) Kepemilikan Asing

Kepemilikan asing merujuk pada saham yang dimiliki oleh investor atau institusi dari luar negeri. Dalam konteks perusahaan-perusahaan yang tergabung dalam indeks LQ-45, penelitian menunjukkan bahwa kepemilikan asing cenderung memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dapat menjadi indikasi adanya ketidaksesuaian antara orientasi investor asing dengan strategi jangka panjang perusahaan di pasar domestik.

Salah satu faktor penyebabnya adalah perbedaan tujuan investasi antara investor asing dan manajemen lokal. Investor asing umumnya memiliki orientasi jangka pendek dan fokus pada return finansial yang cepat, sedangkan manajemen lokal

lebih memahami konteks sosial, budaya, dan dinamika pasar dalam negeri. Selain itu, pengaruh eksternal seperti fluktuasi nilai tukar, kebijakan ekonomi global, dan ketidakpastian geopolitik juga dapat memperbesar potensi ketidaksesuaian tersebut, sehingga berdampak pada stabilitas dan kinerja perusahaan.

2.2. Karakteristik Struktur Kepemilikan

1) Kepemilikan terkonsentrasi

Kepemilikan terkonsentrasi merujuk pada struktur di mana sebagian besar saham perusahaan dimiliki oleh segelintir pemegang saham utama. Fenomena ini umum terjadi di banyak perusahaan yang tergabung dalam indeks LQ-45, di mana pemegang saham mayoritas memiliki pengaruh besar dalam menentukan arah dan kebijakan perusahaan. Dengan struktur seperti ini, proses pengambilan keputusan dapat berlangsung lebih cepat dan terarah karena tidak terlalu banyak pihak yang terlibat.

Kepemilikan yang terkonsentrasi seringkali berdampak positif terhadap kinerja perusahaan, terutama dalam hal stabilitas dan efektivitas manajerial. Pemegang saham utama cenderung memiliki insentif yang kuat untuk mengawasi manajemen dan mendorong efisiensi operasional demi meningkatkan nilai perusahaan.²⁵ Namun demikian, kondisi ini juga harus diimbangi dengan mekanisme tata kelola yang baik agar tidak menimbulkan dominasi berlebihan atau pengabaian terhadap kepentingan pemegang saham minoritas.

2) Ukuran Dewan Direksi

Struktur kepemilikan dalam perusahaan turut memengaruhi berbagai aspek tata kelola, termasuk ukuran dewan direksi. Dalam konteks perusahaan-perusahaan LQ-45, penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara komposisi kepemilikan dan kecenderungan perusahaan untuk

²⁵ Jiamin Nie and Shanli Ye, "Ownership Structure, Corporate Governance, and Performance of Listed Companies—An Empirical Application of a Semi-Parametric Quantile Regression Model," *Sustainability* 14, no. 24 (2022): 1–18, <https://doi.org/10.3390/su142416590>.

membentuk dewan direksi dengan jumlah anggota yang lebih besar.

Ukuran dewan direksi yang lebih besar cenderung memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dimungkinkan karena keberagaman perspektif dan keahlian yang lebih luas dalam pengambilan keputusan strategis, serta kemampuan pengawasan yang lebih efektif terhadap manajemen. Dengan demikian, struktur kepemilikan dan desain tata kelola perusahaan memiliki peran penting dalam menciptakan kinerja korporasi yang optimal.

2.3. Dampak Struktur Kepemilikan terhadap Kinerja dan Nilai Perusahaan

Kepemilikan manajerial telah terbukti secara signifikan meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan. Hal ini terjadi karena manajemen yang juga menjadi pemegang saham memiliki insentif langsung untuk memastikan bahwa kebijakan dan strategi perusahaan berjalan efektif demi meningkatkan nilai perusahaan.

Manajer yang memiliki saham cenderung bertindak sebagai pemilik sejati, bukan hanya pelaksana tugas. Mereka memiliki kepentingan pribadi terhadap keberhasilan perusahaan, yang mendorong pengambilan keputusan yang lebih berhati-hati dan berorientasi jangka panjang.

Berbeda halnya dengan kepemilikan institusional, yang meskipun secara teori memiliki fungsi pengawasan, namun dalam praktiknya tidak selalu memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Beberapa institusi mungkin memiliki orientasi jangka pendek atau kepentingan yang tidak selaras dengan strategi perusahaan.

Kepemilikan asing bahkan menunjukkan korelasi negatif terhadap kinerja perusahaan LQ-45. Hal ini bisa disebabkan oleh perbedaan budaya, tujuan investasi yang tidak selalu selaras dengan manajemen lokal, serta ketidakterlibatan langsung dalam pengelolaan perusahaan.

Meski demikian, secara simultan, struktur kepemilikan yang melibatkan unsur manajerial, institusional, dan asing tetap memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan. Ketiga bentuk kepemilikan ini menciptakan dinamika pengawasan, kontrol, dan akuntabilitas yang saling melengkapi.

Namun, penting untuk dicatat bahwa kinerja perusahaan tidak semata ditentukan oleh struktur kepemilikan. Variabel lain seperti tata kelola perusahaan, kondisi pasar, kebijakan fiskal, serta kompetensi manajerial juga memainkan peran krusial dalam menentukan arah dan keberhasilan perusahaan.

3. Keuntungan dan Risiko Kepemilikan Terpusat

Kepemilikan terpusat merujuk pada kondisi di mana saham perusahaan dimiliki oleh sejumlah kecil pemegang saham utama yang menguasai porsi besar saham perusahaan. Struktur ini umum terjadi di banyak perusahaan, terutama di pasar berkembang, dan memiliki sejumlah keuntungan sekaligus risiko yang perlu dipahami secara komprehensif.

3.1. Keuntungan Kepemilikan Terpusat

1) Pengawasan Manajemen yang Lebih Efektif

Salah satu keuntungan utama dari kepemilikan yang terkonsentrasi adalah pengawasan manajemen yang lebih efektif. Ketika saham perusahaan dimiliki oleh beberapa pihak utama dalam jumlah besar, mereka memiliki insentif yang kuat untuk terlibat secara aktif dalam mengawasi kinerja manajemen. *Blockholder*, atau pemegang saham utama, tidak hanya berperan sebagai investor pasif, tetapi juga sering memberikan tekanan langsung kepada manajemen agar menjalankan perusahaan sesuai dengan kepentingan pemilik.²⁶

Dengan pengawasan yang lebih ketat ini, potensi terjadinya masalah keagenan (*agency problem*) antara pemilik dan manajer dapat diminimalkan. Manajemen cenderung lebih hati-hati dalam mengambil keputusan karena mereka sadar bahwa ada pengawasan yang konsisten dan signifikan. Akibatnya, kualitas pengambilan keputusan meningkat, yang pada gilirannya dapat memperbaiki kinerja perusahaan.

2) Pengambilan Keputusan yang Lebih Cepat dan Tepat

²⁶ Neni Hendayani and Etna Nur Afri Yuyetta, "Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Profitabilitas Dan Kinerja Pasar Pada Perusahaan Asuransi Yang Terdaftar Di Bei Pada Periode 2014-2020," *Diponegoro Journal of Accounting* 11, no. 2 (2022): 1–15, <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/accounting/article/view/33906>.

Kepemilikan saham yang terpusat memberikan keuntungan dalam hal pengambilan keputusan strategis yang lebih efisien. Dalam struktur kepemilikan yang terkonsentrasi, jumlah pemegang saham yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan lebih sedikit, yang mempermudah komunikasi antar pemegang saham utama dan manajemen. Hal ini mengurangi kemungkinan terjadinya kebuntuan dalam pengambilan keputusan yang sering terjadi ketika terdapat banyak pemegang saham dengan kepentingan yang berbeda.

Keuntungan lainnya adalah percepatan proses pengambilan keputusan penting dan respons terhadap perubahan pasar. Dengan keterlibatan yang lebih langsung dari pemegang saham utama, perusahaan dapat segera merespons dinamika pasar yang cepat tanpa terhambat oleh prosedur yang panjang dan kompleks. Keputusan yang lebih cepat dan tepat waktu dapat meningkatkan daya saing perusahaan dalam menghadapi tantangan pasar yang terus berubah.

3) Konsistensi dan Komitmen Jangka Panjang

Pemegang saham utama yang memiliki porsi saham yang besar cenderung memiliki orientasi jangka panjang terhadap perusahaan. Dengan memiliki kontrol yang lebih besar, mereka tidak hanya fokus pada pencapaian keuntungan jangka pendek, tetapi juga pada stabilitas dan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang. Hal ini memberi mereka motivasi untuk membuat keputusan yang mendukung keberlanjutan perusahaan.

Komitmen jangka panjang ini memungkinkan pemegang saham utama untuk mendorong kebijakan yang lebih berfokus pada pencapaian nilai perusahaan yang berkelanjutan. Mereka lebih cenderung mendukung inisiatif yang memperkuat posisi perusahaan di pasar, mengutamakan investasi dalam pengembangan produk, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan serta tanggung jawab sosial perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

4) Kemudahan dalam Implementasi Kebijakan dan Strategi

Kepemilikan terpusat memudahkan koordinasi dalam pelaksanaan kebijakan dan strategi perusahaan. Dengan pemegang saham utama yang memiliki kontrol yang lebih besar, mereka dapat mengarahkan dan memastikan bahwa semua keputusan yang diambil selaras dengan tujuan perusahaan. Hal ini memungkinkan implementasi kebijakan yang lebih terfokus dan terarah.

Kontrol yang kuat dari pemegang saham utama juga memastikan bahwa visi dan misi perusahaan diterjemahkan dengan jelas ke dalam strategi operasional. Pemegang saham utama dapat berperan aktif dalam memastikan keselarasan antara kebijakan yang diterapkan dengan arah jangka panjang perusahaan, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya perusahaan.

3.2. Risiko Kepemilikan Terpusat

1) Risiko Penyalahgunaan Kekuasaan (Tyranny of the Majority)

Pemegang saham utama yang menguasai mayoritas saham memiliki kekuatan signifikan dalam pengambilan keputusan perusahaan. Namun, kekuasaan ini dapat disalahgunakan untuk mengambil keputusan yang lebih menguntungkan bagi mereka sendiri, meskipun merugikan pemegang saham minoritas.²⁷ Dalam hal ini, pemegang saham mayoritas dapat menggunakan posisinya untuk memprioritaskan kepentingan pribadi, yang berpotensi menciptakan ketidakadilan dalam struktur kepemilikan perusahaan.

Penyalahgunaan kekuasaan ini menimbulkan potensi konflik kepentingan yang dapat merugikan pemegang saham minoritas, yang kurang memiliki pengaruh dalam keputusan perusahaan. Akibatnya, perlindungan terhadap hak-hak investor kecil menjadi lebih lemah, yang dapat mengurangi kepercayaan mereka terhadap transparansi dan keadilan dalam pengelolaan perusahaan. Dalam jangka panjang, hal ini

²⁷ Frida Nurul Arifah and Mohamad Rafki Nazar, "Pengaruh Kepemilikan Terpusat, Kepemilikan Manajerial, Dan Komisaris Independen Terhadap Pemberian Opini Audit Going Concern: Studi Empiris Pada Perusahaan Sub Sektor Properti Dan Real Estate Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2016-2018," in *E-Proceeding of Management*, vol. 7, 2020, 2980–87.

dapat berdampak negatif pada reputasi dan keberlanjutan perusahaan.

2) Kurangnya Transparansi dan Tata Kelola yang Buruk

Kepemilikan terpusat sering kali dikaitkan dengan potensi buruknya tata kelola perusahaan, terutama jika pemegang saham utama tidak mematuhi prinsip-prinsip good corporate governance. Dalam kondisi ini, pengambilan keputusan cenderung tidak transparan, dan informasi penting tentang kinerja atau kebijakan perusahaan mungkin tidak disampaikan dengan jelas kepada seluruh pemegang saham. Hal ini dapat menciptakan ketidakpercayaan antara pemegang saham utama dan minoritas, serta merugikan reputasi perusahaan di pasar.

Selain itu, kurangnya transparansi ini membuka peluang bagi risiko korupsi atau penyalahgunaan aset perusahaan. Tanpa pengawasan yang memadai, pemegang saham utama dapat memanfaatkan posisinya untuk kepentingan pribadi, mengabaikan hak-hak investor lainnya, dan merugikan keberlanjutan perusahaan. Dengan demikian, pengelolaan yang buruk ini dapat mengancam integritas perusahaan dan mempengaruhi kinerjanya dalam jangka panjang.

3) Risiko Keuangan yang Lebih Tinggi

Struktur kepemilikan yang terpusat, meskipun menawarkan sejumlah keuntungan dalam hal efisiensi dan kontrol, juga membawa konsekuensi yang tidak bisa diabaikan, salah satunya adalah meningkatnya risiko keuangan. Studi menunjukkan bahwa pemegang saham mayoritas cenderung mengambil keputusan yang lebih berani atau berorientasi pada kepentingan jangka pendek tanpa mempertimbangkan risiko yang lebih luas, terutama jika tidak ada mekanisme pengawasan yang kuat. Ketidakseimbangan ini dapat memicu keputusan investasi atau pendanaan yang agresif dan kurang hati-hati.

Akibatnya, perusahaan dengan struktur kepemilikan yang terkonsentrasi dapat mengalami ketidakstabilan keuangan karena kurangnya diversifikasi dalam pengambilan

keputusan strategis. Ketergantungan pada satu pihak atau kelompok tertentu dalam proses pengambilan keputusan meningkatkan potensi terjadinya kesalahan yang berdampak luas. Dalam jangka panjang, kondisi ini bisa mengganggu kesehatan keuangan perusahaan dan menurunkan kepercayaan investor.

4) Potensi Konflik Internal dan Ketergantungan Berlebihan

Kepemilikan yang terpusat dapat memicu konflik internal, terutama ketika kepentingan pemegang saham utama tidak sejalan dengan manajemen atau pemegang saham minoritas. Ketidakseimbangan kekuasaan ini berisiko menciptakan ketegangan dalam pengambilan keputusan²⁸, khususnya jika pemegang saham utama cenderung memaksakan kehendaknya tanpa mempertimbangkan aspirasi pihak lain. Situasi ini tidak hanya melemahkan semangat kolektif dalam menjalankan perusahaan, tetapi juga dapat menurunkan moral manajemen dan kepercayaan pemegang saham kecil.

Selain itu, struktur kepemilikan yang terlalu bergantung pada satu pihak utama membuat perusahaan rentan terhadap risiko strategis. Jika pemegang saham utama mengambil keputusan yang keliru atau memiliki visi yang tidak sesuai dengan perkembangan pasar, dampaknya dapat mengganggu stabilitas dan arah jangka panjang perusahaan. Ketergantungan berlebihan ini menurunkan fleksibilitas organisasi dan memperbesar potensi kegagalan strategi apabila tidak ada mekanisme koreksi yang memadai.

4. Pengaruh Terhadap Tata Kelola dan Keputusan Strategis

Struktur kepemilikan dan tata kelola perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tata kelola perusahaan dan pengambilan keputusan strategis, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja dan nilai perusahaan.

²⁸ Ajeng Andriani Hapsari, "Pengaruh Tata Kelola Perusahaan Terhadap Manajemen Risiko Pada Perbankan Indonesia," *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis* 1, no. 2 (2017): 1–10, <https://doi.org/10.24912/jmieb.v1i2.936>.

4.1. Pengaruh Terhadap Tata Kelola Perusahaan

Kepemilikan oleh manajemen (*managerial ownership*) memainkan peran penting dalam meningkatkan efisiensi investasi dan efektivitas pengawasan. Ketika manajer juga menjadi pemilik saham, mereka cenderung memiliki motivasi yang lebih besar untuk memastikan perusahaan dikelola secara optimal. Keterlibatan langsung ini dapat membantu mengurangi masalah keagenan antara manajemen dan pemilik, serta mendorong terciptanya tata kelola perusahaan yang lebih baik.

Namun demikian, pengaruh manajerial *ownership* tidak selalu memberikan dampak signifikan terhadap seluruh aspek tata kelola, seperti pengungkapan manajemen risiko dan persistensi laba. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kepemilikan oleh manajemen dapat menjadi insentif positif, tidak secara otomatis menjamin perbaikan dalam seluruh praktik tata kelola. Faktor-faktor lain, seperti budaya perusahaan, pengawasan eksternal, dan sistem insentif juga berperan penting dalam menentukan kualitas tata kelola secara keseluruhan. Selain itu, kepemilikan institusional tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap efisiensi investasi dan kinerja perusahaan. Hal ini cukup kontras dengan asumsi teoritis yang menyatakan bahwa institusi keuangan,²⁹ sebagai pemilik saham dalam jumlah besar, seharusnya memiliki kapasitas dan insentif yang kuat untuk mengawasi manajemen serta mendorong praktik tata kelola perusahaan yang lebih baik.

Meskipun demikian, kepemilikan institusional tetap memberikan kontribusi positif dalam aspek tertentu, terutama dalam hal pengurangan praktik manajemen laba. Kemampuan institusi untuk menekan manipulasi laporan keuangan menunjukkan bahwa mereka masih memiliki peran dalam memperkuat tata kelola keuangan perusahaan, meski pengaruhnya tidak selalu tercermin langsung dalam kinerja atau efisiensi investasi.

Kemudian, keberadaan dewan komisaris independen dan komite audit merupakan elemen penting dalam struktur tata kelola perusahaan. Keduanya berfungsi sebagai pengawas atas kinerja

²⁹ Muhammad Husin and Anang Suryono, "Pengaruh Tata Kelola Perusahaan, Keputusan Pendanaan, Dan Kebijakan Dividen Terhadap Nilai Perusahaan," *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi* 8, no. 9 (2019): 1–19, <https://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/2545>.

manajemen dan pelaksana kebijakan perusahaan agar sejalan dengan prinsip-prinsip *good corporate governance*. Dalam banyak perusahaan, keberadaan unsur-unsur ini diharapkan dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta perlindungan terhadap kepentingan pemegang saham.

Namun demikian, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa ukuran maupun keberadaan dewan komisaris independen dan komite audit tidak selalu memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan atau terhadap sejauh mana risiko diungkapkan secara terbuka. Meski begitu, ada indikasi bahwa komite audit dan komisaris independen tetap dapat memberikan kontribusi positif, khususnya dalam mendorong transparansi pengelolaan risiko melalui pengungkapan yang lebih baik kepada publik dan pemangku kepentingan.

Yang terakhir, tata kelola perusahaan yang baik memainkan peran penting dalam menjaga integritas laporan keuangan. Salah satu aspek penting dari tata kelola ini adalah keberadaan dewan komisaris independen dan komite audit yang berfungsi sebagai pengawas internal. Pengawasan yang efektif dari kedua lembaga ini dapat membantu meminimalkan praktik manajemen laba yang merugikan investor serta menjaga transparansi dalam penyampaian informasi keuangan perusahaan.

Selain itu, struktur kepemilikan juga memiliki pengaruh besar terhadap kualitas tata kelola. Kepemilikan manajerial dan institusional yang kuat dapat memberikan insentif bagi para pengelola perusahaan untuk bertindak secara lebih bertanggung jawab dan menghindari manipulasi laporan keuangan. Dengan demikian, kombinasi antara mekanisme pengawasan yang efektif dan kepemilikan yang terstruktur dapat menjadi pilar penting dalam upaya mengurangi praktik manajemen laba.

4.2. Pengaruh Terhadap Keputusan Strategis

Struktur kepemilikan yang terkonsentrasi memungkinkan pemegang saham utama memiliki kontrol yang kuat dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan. Dengan jumlah pemilik yang terbatas, proses pengambilan keputusan dapat berlangsung lebih cepat dan efisien. Selain itu, kontrol yang kuat ini juga dapat memastikan adanya konsistensi dalam penerapan visi dan strategi

jangka panjang perusahaan, karena pemegang saham utama biasanya memiliki orientasi terhadap keberlanjutan usaha.³⁰

Namun demikian, konsentrasi kepemilikan juga mengandung risiko tersendiri. Pemegang saham mayoritas dapat menyalahgunakan kekuasaan yang dimilikinya untuk mengambil keputusan yang lebih menguntungkan diri sendiri, tanpa mempertimbangkan kepentingan pemegang saham minoritas. Ketimpangan kekuasaan ini dapat menimbulkan konflik kepentingan dan mengurangi perlindungan terhadap investor kecil dalam struktur tata kelola perusahaan.

Efisiensi investasi merupakan aspek penting dalam pengelolaan sumber daya perusahaan. Dalam konteks ini, kepemilikan manajerial dan konsentrasi kepemilikan telah terbukti memberikan pengaruh positif terhadap efisiensi investasi. Manajer yang juga merupakan pemilik saham cenderung memiliki insentif lebih kuat untuk membuat keputusan investasi yang menguntungkan jangka panjang, sehingga alokasi sumber daya menjadi lebih optimal.

Konsentrasi kepemilikan, di sisi lain, memungkinkan pemegang saham utama memiliki kendali langsung terhadap arah investasi perusahaan. Dengan pengawasan yang lebih kuat dan kepentingan jangka panjang yang tinggi, mereka mampu mendorong manajemen untuk fokus pada proyek-proyek yang produktif dan menghindari pemborosan sumber daya.

Tata kelola perusahaan juga memainkan peran krusial dalam mendukung efisiensi dan kinerja investasi. Tata kelola yang baik menciptakan mekanisme pengambilan keputusan yang transparan, akuntabel, dan terstruktur. Dengan demikian, keputusan strategis yang diambil tidak hanya menguntungkan pemilik saham, tetapi juga memperhatikan kepentingan semua pemangku kepentingan.

Namun, pengaruh berbagai elemen tata kelola terhadap kinerja perusahaan tidak selalu seragam. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa ukuran dewan direksi atau keberagaman latar belakang anggotanya tidak secara konsisten berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja. Hal ini menegaskan bahwa kualitas

³⁰ Belinda Rahma Sofyawati and Abdul Rohman, "Pengaruh Tata Kelola Perusahaan Yang Baik Terhadap Praktik Penghindaran Pajak: Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Pada Tahun 2019-2023," *Diponegoro Journal of Accounting* 13, no. 4 (2024): 1–10, <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/accounting/article/view/47854>.

tata kelola—yakni sejauh mana prinsip-prinsip *good governance* diterapkan—lebih penting daripada sekadar jumlah atau keragaman struktur organisasi.

Struktur kepemilikan perusahaan juga dapat bertindak sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara tata kelola dan kinerja. Artinya, efektivitas tata kelola dapat meningkat atau menurun tergantung pada pola kepemilikan yang ada di dalam perusahaan. Dalam beberapa kasus, struktur kepemilikan yang tepat dapat memperkuat dampak positif tata kelola terhadap kinerja.

Meski demikian, pengaruh moderasi struktur kepemilikan terhadap hubungan tata kelola dan kinerja belum selalu signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa dinamika antara struktur kepemilikan dan tata kelola masih kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor lain, seperti budaya organisasi, konteks industri, serta regulasi yang berlaku. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang holistik dalam menilai peran kedua aspek ini terhadap pencapaian strategi perusahaan.

Struktur kepemilikan dan tata kelola perusahaan saling terkait dan bersama-sama mempengaruhi tata kelola perusahaan dan pengambilan keputusan strategis. Kepemilikan manajerial cenderung meningkatkan efisiensi investasi dan pengawasan manajemen, sementara kepemilikan institusional memiliki peran dalam mengurangi manajemen laba. Dewan komisaris dan komite audit berperan dalam pengawasan, meskipun pengaruhnya terhadap kinerja tidak selalu signifikan. Struktur kepemilikan yang terkonsentrasi mempermudah pengambilan keputusan strategis, namun juga membawa risiko penyalahgunaan kekuasaan. Secara keseluruhan, tata kelola yang baik dan struktur kepemilikan yang tepat sangat penting untuk mendukung pengambilan keputusan strategis yang efektif dan meningkatkan kinerja Perusahaan.

5. Kesimpulan

Blockholder memegang peranan sentral dalam struktur kepemilikan perusahaan, khususnya di lingkungan perusahaan LQ-45 yang menjadi representasi dari emiten-emiten unggulan di pasar modal Indonesia. Dengan kepemilikan saham yang besar, mereka memiliki kemampuan untuk memengaruhi kebijakan strategis, mengawasi manajemen, serta menjaga efisiensi operasional dan kestabilan keuangan perusahaan. Tipologi *blockholder*—baik strategic,

institutional, maupun individual—menunjukkan bahwa motivasi dan pengaruh mereka terhadap perusahaan sangat bervariasi dan dapat memberikan dampak positif maupun negatif, tergantung pada orientasi dan integritas pengelolaan mereka.

Struktur kepemilikan yang terkonsentrasi, meskipun mampu meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan dan pengawasan, tetap menyimpan potensi risiko seperti penyalahgunaan kekuasaan, dominasi dalam pengambilan keputusan, serta terpinggirkannya kepentingan pemegang saham minoritas. Oleh karena itu, tata kelola perusahaan yang kuat dan mekanisme pengawasan yang transparan menjadi kunci untuk memastikan bahwa pengaruh *blockholder* dapat diarahkan secara positif dan berkelanjutan. Keberadaan *blockholder* dapat menjadi kekuatan penggerak bagi pertumbuhan dan nilai perusahaan, selama dikelola dalam kerangka tata kelola yang sehat, inklusif, dan bertanggung jawab terhadap semua pemangku kepentingan.

Daftar Pustaka

- Aluchna, Maria, and Bogumil Kaminski. "Ownership Structure and Company Performance: A Panel Study from Poland." *Baltic Journal of Management* 12, no. 4 (2017): 485–502. <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2017-0025>.
- Arifah, Frida Nurul, and Mohamad Rafki Nazar. "Pengaruh Kepemilikan Terpusat, Kepemilikan Manajerial, Dan Komisaris Independen Terhadap Pemberian Opini Audit Going Concern: Studi Empiris Pada Perusahaan Sub Sektor Properti Dan Real Estate Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2016-2018." In *E-Proceeding of Management*, 7:2980–87, 2020.
- Edmans, Alex, and Clifford G. Holderness. "Blockholders: A Survey of Theory and Evidence." In *The Handbook of the Economics of Corporate Governance*, 1:541–636. Amsterdam, The Netherlands: Elsevier B.V., 2017. <https://doi.org/10.1016/bs.hecg.2017.11.002>.
- Evanany, Evanany, and Hasnawati Hasnawati. "Pengaruh Voting Right, Blockholder, Dan Excess Control Right Terhadap Pengambilan Keputusan." *Jurnal Pajak Dan Keuangan Negara* 3, no. 2 (2022): 381–392. <https://doi.org/10.31092/jpkn.v3i2.1633>.
- Ge, Xiaochi, Pawel Bilinskib, and Arthur Kraft. "Institutional Blockholders and Voluntary Disclosure." *European Accounting Review* 30, no. 5 (2021): 1013–42. <https://doi.org/10.1080/09638180.2021.1979418>.
- Hadlock, Charles J, and Miriam Schwartz-Ziv. "Blockholder

- Heterogeneity, Multiple Blocks, and the Dance between Blockholders.” *The Review of Financial Studies* 32, no. 11 (2019): 4196–4227. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhz022>.
- Hapsari, Ajeng Andriani. “Pengaruh Tata Kelola Perusahaan Terhadap Manajemen Risiko Pada Perbankan Indonesia.” *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis* 1, no. 2 (2017): 1–10. <https://doi.org/10.24912/jmieb.v1i2.936>.
- Hendayani, Neni, and Etna Nur Afri Yuyetta. “Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Profitabilitas Dan Kinerja Pasar Pada Perusahaan Asuransi Yang Terdaftar Di Bei Pada Periode 2014-2020.” *Diponegoro Journal of Accounting* 11, no. 2 (2022): 1–15. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/accounting/article/view/33906>.
- Husin, Muhammad, and Anang Suryono. “Pengaruh Tata Kelola Perusahaan, Keputusan Pendanaan, Dan Kebijakan Dividen Terhadap Nilai Perusahaan.” *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi* 8, no. 9 (2019): 1–19. <https://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/2545>.
- Nasih, Abdul Chotib, Gatra Gumilang, Alkhomah Alkhomah, Siti Nurrohmah, and Dwi Endah. “Ownership Structure and Dividend Policy at LQ45 Companies of the Indonesian Stock Exchange.” In *Proceedings of the International Conference on Strategic Issues of Economics, Business and, Education (ICoSIEBE 2020)*, 174–79. Dordrecht: Atlantis Press, 2021. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210220.031>.
- Nie, Jiamin, and Shanli Ye. “Ownership Structure, Corporate Governance, and Performance of Listed Companies—An Empirical Application of a Semi-Parametric Quantile Regression Model.” *Sustainability* 14, no. 24 (2022): 1–18. <https://doi.org/10.3390/su142416590>.
- Parnell, John A. “Fundamentals of Strategic Management.” In *Strategic Management: Theory and Practice*, 4th ed. London: SAGE Publications Ltd, 2014. <https://doi.org/10.4135/9781506374598.n1>.
- Satriaji, Muhammad Bhakti Dede, and Eny Maryanti. “Dampak Metrik Keuangan Pada Perubahan Harga Saham LQ-45: Bukti Dari IDX.” *Journal of Law and Economics Review* 18, no. 4 (2023): 1–13. <https://doi.org/10.21070/ijler.v18i4.969>.
- Sofyawati, Belinda Rahma, and Abdul Rohman. “Pengaruh Tata Kelola Perusahaan Yang Baik Terhadap Praktik Penghindaran Pajak: Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Pada Tahun 2019-2023.” *Diponegoro Journal of Accounting* 13, no. 4 (2024): 1–10.

<https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/accounting/article/view/47854>.

Urban, Markus P. *The Influence of Blockholders on Agency Costs and Firm Value: An Empirical Examination of Blockholder Characteristics and Interrelationships for German Listed Firms (Auditing and Accounting Studies)*. 1st ed. Wiesbaden: Springer, 2015.



Karya ini diterbitkan berdasarkan ketentuan [Creative Commons — Attribution-ShareAlike 4.0 International — CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/). Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menyalin dan menyebarkan kembali materi ini dalam bentuk atau format apapun, mengubah, mengubah, dan membuat turunan dari materi ini untuk kepentingan apapun, termasuk kepentingan komersial, selama mereka mencantumkan kredit kepada Penulis atas ciptaan asli.

BAB

3

► Integrasi Nilai Spiritualitas dalam Budaya dan Tata Kelola Korporasi

Denny Henrry Bonai & Muhamad Syafii

Abstrak

Nilai spiritualitas dalam bisnis berperan penting sebagai landasan etika dan moralitas yang mengarahkan praktik usaha melampaui orientasi keuntungan semata. Integrasi nilai-nilai keagamaan, seperti kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab sosial, membentuk budaya organisasi yang berorientasi pada kesejahteraan bersama. Penerapan prinsip spiritualitas dalam manajemen memperkuat karakter kepemimpinan, meningkatkan loyalitas karyawan, serta membangun kepercayaan dari pemangku kepentingan. Studi kasus menunjukkan bahwa bisnis berbasis nilai spiritual mampu memberikan kontribusi nyata terhadap pertumbuhan ekonomi yang adil. Oleh karena itu, spiritualitas menjadi fondasi strategis dalam menciptakan bisnis yang berdaya saing, bermakna, dan berdampak positif terhadap masyarakat dan lingkungan.

Pengutipan: Bonai, Denny Henrry, & Syafii, Muhamad. "Integrasi Nilai Spiritualitas dalam Budaya dan Tata Kelola Korporasi." In *Blockholder, Spiritualitas, dan Reputasi Perusahaan: Membangun Tata Kelola dan Kinerja Keuangan pada Emiten LQ-45*, edited by John Agustinus, 1st ed., 57–75. Riset Ekonomi dan Manajemen Terapan. Lampung Timur: Yayasan Nurul Iman Muara Gading Mas, 2025.
<https://doi.org/10.58989/ynimgm.8.c3>.

Dalam dunia bisnis modern, nilai spiritualitas semakin mendapatkan perhatian sebagai fondasi penting dalam menjalankan aktivitas ekonomi. Spiritualitas dalam konteks bisnis tidak lagi dipandang sekadar sebagai aspek personal, melainkan menjadi kompas moral yang mengarahkan perusahaan untuk bertindak dengan integritas, keadilan, dan tanggung jawab sosial. Nilai-nilai spiritual membantu bisnis bergerak melampaui orientasi keuntungan semata, menuju pencapaian makna dan kontribusi yang lebih besar bagi masyarakat dan lingkungan.

Integrasi nilai-nilai spiritual dalam bisnis menempatkan etika dan moralitas sebagai landasan utama dalam pengambilan keputusan dan perilaku organisasi. Dalam perspektif ini, bisnis tidak hanya bertujuan untuk mengejar kesuksesan finansial, tetapi juga berfungsi sebagai sarana pengabdian kepada nilai-nilai kemanusiaan dan ketuhanan. Konsep ini menekankan bahwa aktivitas ekonomi dapat menjadi jalan untuk mendekatkan diri kepada Tuhan sekaligus berkontribusi terhadap kesejahteraan sosial.

Implementasi nilai spiritual dalam manajemen bisnis membawa dampak positif yang signifikan, baik secara internal maupun eksternal. Secara internal, nilai ini memperkuat karakter kepemimpinan dan karyawan melalui prinsip kejujuran, empati, dan keadilan. Budaya kerja yang berlandaskan spiritualitas menciptakan lingkungan yang sehat dan harmonis yang pada akhirnya mendorong peningkatan motivasi dan kinerja organisasi.

Di sisi eksternal, perusahaan yang menerapkan nilai spiritualitas dalam tata kelola bisnisnya cenderung mendapatkan kepercayaan lebih besar dari para pemangku kepentingan. Melalui praktik bisnis yang bertanggung jawab, perusahaan mampu memperkuat reputasi, meningkatkan loyalitas pelanggan, menarik investor beretika, serta membangun hubungan yang lebih solid dengan komunitas sekitar. Nilai spiritual tidak hanya memperkaya budaya organisasi, tetapi juga menjadi aset strategis untuk keberlanjutan bisnis jangka panjang.

Berbagai studi kasus menunjukkan bahwa bisnis berbasis nilai spiritual, seperti RSI Siti Khadijah Palembang dan perusahaan-perusahaan berbasis syariah, mampu meningkatkan kualitas layanan, memperkuat loyalitas karyawan, serta mendorong pertumbuhan ekonomi yang lebih berkeadilan. Praktik-praktik ini membuktikan bahwa integrasi nilai religius dan etika dalam bisnis

membawa manfaat nyata, tidak hanya dari sisi profitabilitas, tetapi juga dari segi penguatan nilai-nilai kemanusiaan.

Dengan latar belakang tersebut, semakin jelas bahwa spiritualitas bukan hanya bagian dari kehidupan pribadi, tetapi telah menjadi elemen penting dalam membangun ekosistem bisnis yang lebih manusiawi dan bermakna. Di tengah tantangan globalisasi dan ketidakpastian ekonomi, integrasi nilai-nilai spiritual dalam praktik bisnis menawarkan jalan baru untuk menciptakan perusahaan yang berdaya saing sekaligus beretika, berkelanjutan, dan membawa dampak positif bagi dunia.

1. Definisi Nilai Spiritualitas dalam Konteks Bisnis

Nilai spiritualitas dalam konteks bisnis mengacu pada penerapan nilai-nilai dan prinsip-prinsip spiritual atau keagamaan yang menjadi landasan bagi etika, moralitas, dan arah tujuan bisnis yang melampaui sekadar pencapaian keuntungan materi.³¹ Dalam perspektif ini, aktivitas bisnis tidak hanya dilihat sebagai alat untuk meraih profit, tetapi juga sebagai sarana untuk mewujudkan makna, kontribusi, dan tanggung jawab yang lebih besar terhadap kehidupan dan lingkungan sekitar.

Nilai spiritualitas ini berfungsi sebagai kompas moral yang membimbing pelaku usaha dalam mengambil keputusan dengan integritas, kejujuran, keadilan, dan kepedulian sosial. Dengan menjadikan kesejahteraan bersama dan keberlanjutan sebagai bagian dari orientasi utama, pelaku bisnis terdorong untuk menciptakan praktik-praktik yang tidak hanya menguntungkan secara ekonomi, tetapi juga membawa dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan secara berkelanjutan.

1.1. Nilai Spiritualitas sebagai Landasan Etika dan Moralitas

Nilai spiritualitas dalam bisnis menekankan pentingnya kejujuran, keadilan, dan kepedulian terhadap sesama sebagai bagian integral dari setiap aktivitas usaha. Bisnis tidak semata-mata dipandang sebagai sarana untuk meraih keuntungan materi, tetapi juga sebagai

³¹ Matthew Brophy, "Spirituality Incorporated: Including Convergent Spiritual Values in Business," *Journal of Business Ethics* 132 (2015): 779–794, <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2337-y>.

wadah pengabdian yang membawa nilai-nilai etika dan tanggung jawab sosial.

Dalam perspektif spiritual, menjalankan bisnis berarti menghadirkan unsur ketauhidan dan keimanan dalam setiap keputusan dan tindakan. Hal ini menjadikan praktik bisnis berbeda dari pendekatan konvensional yang cenderung berorientasi pada materi semata, karena pelaku usaha juga mempertimbangkan nilai-nilai luhur yang berakar pada keyakinan dan moralitas dalam menjalankan tanggung jawabnya.

1.2. Integrasi Nilai Keagamaan dan Spiritualitas dalam Manajemen Bisnis

Integrasi nilai keagamaan dan spiritualitas dalam manajemen bisnis merupakan pendekatan yang menempatkan prinsip-prinsip moral, etika, dan ketuhanan sebagai landasan dalam pengambilan keputusan dan perilaku organisasi. Nilai-nilai ini mencakup kejujuran, tanggung jawab, empati, dan keadilan, yang tidak hanya memperkuat karakter pemimpin dan karyawan, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang sehat.³²

Dalam praktiknya, penerapan nilai keagamaan dan spiritualitas tidak hanya membentuk etos kerja yang positif, tetapi juga mendorong orientasi bisnis yang lebih humanis dan berorientasi pada kesejahteraan bersama. Bisnis tidak lagi sekadar instrumen mencari keuntungan, melainkan menjadi sarana pengabdian dan kontribusi nyata terhadap masyarakat dan lingkungan, sejalan dengan nilai-nilai transendental yang diyakini.

1.3. Tujuan Bisnis yang Lebih Terpadu

Nilai spiritualitas dalam bisnis tidak hanya berorientasi pada kesuksesan material atau keuntungan finansial semata, melainkan juga mengarahkan aktivitas bisnis kepada tujuan yang lebih luhur. Tujuan tersebut mencakup kesejahteraan masyarakat, pemberdayaan komunitas, dan terciptanya keadilan sosial yang berlandaskan nilai-nilai kemanusiaan dan ketuhanan. Bisnis dengan landasan spiritual memandang keberhasilan bukan sekadar capaian

³² Cathy Driscoll, Elizabeth M. McIsaac, and Elden Wiebe, "The Material Nature of Spirituality in the Small Business Workplace: From Transcendent Ethical Values to Immanent Ethical Actions," *Journal of Management, Spirituality & Religion* 16, no. 2 (2019): 155–77, <https://doi.org/10.1080/14766086.2019.1570474>.

ekonomi, tetapi juga kontribusi terhadap perbaikan kehidupan bersama.

Konsep bisnis spiritual mengintegrasikan tujuan duniawi dan ukhrawi secara harmonis. Ia menyatukan kepentingan dunia dengan orientasi akhirat, menjadikan aktivitas ekonomi sebagai sarana untuk mendekatkan diri kepada Tuhan Yang Maha Esa. Pendekatan ini menciptakan model bisnis yang tidak hanya produktif dan berdaya saing, tetapi juga bermakna dan bertanggung jawab secara moral dan spiritual.

1.4. Kontribusi terhadap Keberlanjutan dan Pemberdayaan Sosial

Bisnis yang berlandaskan nilai spiritualitas tidak hanya mengejar keuntungan, tetapi juga menjadikan tanggung jawab sosial sebagai bagian yang tak terpisahkan dari model bisnisnya. Nilai spiritual mendorong pelaku usaha untuk lebih peduli terhadap lingkungan sekitar, terutama dalam upaya menciptakan keadilan sosial dan pemberdayaan masyarakat. Orientasi bisnis semacam ini memunculkan kesadaran bahwa kesuksesan sejati adalah ketika bisnis memberi dampak positif secara luas.

Fokus utama dalam pendekatan ini adalah pada pemberdayaan masyarakat lokal dan pengurangan ketimpangan sosial-ekonomi.³³ Bisnis spiritual melihat ketimpangan bukan sebagai hal yang lumrah, melainkan sebagai tantangan moral yang harus diatasi. Melalui praktik bisnis yang inklusif dan berkeadilan, pelaku usaha dapat membantu menciptakan tatanan ekonomi yang lebih merata dan partisipatif.

Contoh konkret dari prinsip ini dapat ditemukan pada usaha mikro dan kecil yang berbasis nilai-nilai spiritual keagamaan. Usaha-usaha tersebut terbukti mampu berkontribusi dalam memperbaiki disparitas sosial serta mendorong pertumbuhan ekonomi yang adil. Dalam konteks ekonomi yang lebih kompleks, pendekatan berbasis spiritualitas menawarkan arah baru yang lebih manusiawi dan holistik.

³³ Kenneth Chukwujiokwe Agbim, Fidelis Aondoaseer Ayatseer, and Godday Orziemgbe Oriarewo, "Spirituality, Ethical Behaviour and Ethical Business: The Impact of Relatedness," *Journal of Business Management & Social Sciences Research* 2, no. 9 (2013): 76–86.

2. Integrasi Nilai Religius dan Etika dalam Tata Kelola Perusahaan

Integrasi nilai religius dan etika dalam tata kelola perusahaan merupakan pendekatan yang menggabungkan prinsip-prinsip keagamaan dan nilai-nilai moral ke dalam setiap aspek manajemen dan pengambilan keputusan. Pendekatan ini menekankan bahwa keberhasilan perusahaan tidak hanya diukur dari keuntungan finansial, tetapi juga dari sejauh mana perusahaan menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dalam menjalankan operasionalnya.³⁴

Penerapan prinsip keadilan, tanggung jawab sosial, dan integritas, tata kelola perusahaan menjadi lebih manusiawi dan bermakna. Nilai-nilai tersebut mendorong para pengambil keputusan untuk mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap karyawan, pelanggan, lingkungan, dan masyarakat secara keseluruhan, bukan hanya kepentingan pemegang saham semata.

Berdasarkan tata kelola yang berakar pada nilai religius dan etika, perusahaan tidak hanya berfungsi sebagai entitas bisnis, tetapi juga sebagai agen perubahan sosial. Perusahaan diharapkan mampu menciptakan manfaat yang berkelanjutan bagi seluruh pemangku kepentingan dan menjadi teladan dalam menciptakan ekosistem bisnis yang berintegritas.

2.1. Landasan Nilai Religius dan Etika dalam Tata Kelola Perusahaan

Nilai-nilai religius seperti keadilan, kejujuran, dan tanggung jawab sosial merupakan fondasi moral yang kuat dalam membangun tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance/GCG).³⁵ Nilai-nilai ini bukan hanya bersifat simbolik, tetapi menjadi pedoman etis yang menjiwai seluruh proses manajerial dan pengambilan keputusan di dalam perusahaan.

Melalui integrasi nilai-nilai tersebut, perusahaan terdorong untuk menerapkan prinsip-prinsip akuntabilitas, transparansi, dan kepedulian sosial. Tata kelola yang berlandaskan nilai religius tidak

³⁴ Liestyowati Liestyowati, "Islamic Ethics in Business and Finance: Implication for Corporate Governance and Responsibility," *Accounting Studies and Tax Journal* 1, no. 3 (2024): 195–213, <https://doi.org/10.62207/h5emhx78>.

³⁵ Dedy Lazuardi et al., "Implementasi Nilai Religius, Moral Etika Dan Tradisi Dalam Manajemen: Sebuah Tinjauan Literatur," *Indonesian Journal of Islamic Economics and Business* 9, no. 2 (2024): 429–444, <https://doi.org/10.30631/ijoieb.v9i2.2848>.

hanya berorientasi pada kepentingan pemilik modal, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan karyawan, konsumen, lingkungan, dan masyarakat luas sebagai bagian dari tanggung jawab sosial yang melekat.

Sebagai contoh, prinsip keadilan dalam Al-Qur'an menekankan pentingnya keadilan dalam pengambilan keputusan serta distribusi sumber daya yang merata dalam organisasi.³⁶ Nilai ini dapat diwujudkan dalam berbagai kebijakan perusahaan, seperti sistem kompensasi yang adil, pembagian keuntungan yang proporsional, dan perlakuan setara terhadap seluruh pemangku kepentingan tanpa diskriminasi.

2.2. Peran Tata Kelola Perusahaan dalam Menjamin Etika dan Religiusitas

Tata kelola perusahaan yang mengintegrasikan nilai religius dan etika berfungsi sebagai pilar utama dalam membentuk perilaku perusahaan yang bertanggung jawab, baik secara sosial maupun lingkungan. Pendekatan ini menanamkan kesadaran bahwa bisnis tidak hanya mengejar keuntungan, tetapi juga memiliki kewajiban moral untuk menjaga keadilan, kejujuran, dan keseimbangan dengan lingkungan sekitarnya.

Selain itu, penerapan tata kelola berbasis nilai religius dan etika turut meningkatkan reputasi dan legitimasi perusahaan di mata para pemangku kepentingan. Perusahaan yang menunjukkan komitmen terhadap nilai-nilai luhur lebih mudah membangun kepercayaan, mempertahankan loyalitas pelanggan, menarik investor beretika, serta menciptakan hubungan jangka panjang yang positif dengan berbagai pihak terkait.

Studi menunjukkan bahwa tata kelola yang baik tidak lagi hanya berpusat pada kepentingan pemegang saham, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan konstituen non-pemegang saham.³⁷ Karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat sekitar kini diakui

³⁶ Muhammad Abror Muzakkir Muda, Reni Kartika, and Vandri Ahmad Isnaini, "Penerapan Prinsip Keadilan Al-Qur'an Dalam Sistem Informasi Manajemen Organisasi," *Jurnal Kolaborasi Sains Dan Ilmu Terapan* 2, no. 1 (2023): 1–7, <https://doi.org/10.69688/juksit.v2i1.24>.

³⁷ Indawati Indawati, Ngadiman Ngadiman, and Yustina Peniyanti Jap, "Peran Tata Kelola Perusahaan Dalam Profitabilitas, Struktur Modal, Dan Penghindaran Pajak Terhadap Nilai Perusahaan," *Jurnal Kontemporer Akuntansi* 3, no. 2 (2023): 1–17, <https://journal.untar.ac.id/index.php/JKA/article/view/26583>.

sebagai bagian integral dari ekosistem bisnis yang harus dipertimbangkan dalam setiap kebijakan dan keputusan strategis perusahaan.

2.3. Implementasi Praktis Nilai Religius dalam Tata Kelola

Implementasi nilai religius dalam tata kelola perusahaan dapat dilakukan melalui pengendalian internal yang berbasis prinsip syariah. Contohnya dapat ditemukan dalam praktik pengelolaan di perguruan tinggi Islam, di mana pengendalian internal diarahkan untuk memastikan bahwa setiap aktivitas operasional sesuai dengan ajaran Islam dan nilai-nilai moral yang tinggi.³⁸

Pengendalian internal berbasis syariah menuntut tingkat akuntabilitas dan transparansi yang tinggi, serta kepatuhan terhadap prinsip kejujuran dan keadilan. Melalui pendekatan ini, tata kelola perusahaan menjadi lebih sehat, etis, dan berorientasi pada kesejahteraan bersama, bukan semata-mata mengejar keuntungan finansial.

Selain itu, pendidikan dan pelatihan tentang nilai-nilai religius dan etika menjadi elemen penting dalam membangun budaya organisasi yang religius dan berintegritas. Dengan memperkuat pemahaman dan komitmen seluruh anggota organisasi terhadap nilai-nilai tersebut, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan moral, profesionalisme, dan tanggung jawab sosial.

2.4. Pengaruh Nilai Religius terhadap Perilaku Etis dalam Organisasi

Religiusitas berperan penting dalam membentuk sensitivitas etis dan perilaku moral individu dalam organisasi. Nilai-nilai religius yang dianut seseorang mempengaruhi cara mereka memahami dan menerapkan prinsip-prinsip etika dalam aktivitas sehari-hari di lingkungan kerja.

Salah satu bukti nyata dapat ditemukan dalam studi mengenai perilaku etis mahasiswa akuntansi, yang menunjukkan bahwa pemahaman terhadap kode etik profesi, ketika dikombinasikan dengan tingkat religiusitas yang tinggi, mampu meningkatkan

³⁸ Nurul Hidayati Murtafiah and Ismun Ali, "Implementasi Teori Organisasi Berbasis Nilai Spiritual Islami Dalam Praktik Pendidikan," *Journal on Education* 5, no. 4 (2023): 11012–20, <https://doi.org/10.31004/joe.v5i4.2024>.

perilaku etis mereka.³⁹ Ini menandakan bahwa nilai religius tidak berdiri sendiri, melainkan memperkuat kesadaran dan ketaatan terhadap standar etika yang berlaku.

Integrasi nilai religius dalam konteks organisasi berpotensi memperkuat komitmen individu terhadap etika profesional dan mendukung terciptanya tata kelola perusahaan yang baik. Perusahaan yang mendorong internalisasi nilai-nilai religius dalam budaya organisasinya dapat membangun fondasi moral yang lebih kuat untuk mencapai keberlanjutan dan kepercayaan publik.

2.5. Manfaat Integrasi Nilai Religius dan Etika dalam Tata Kelola

Perusahaan yang beroperasi dengan nilai-nilai religius dan etika cenderung memperoleh tingkat kepercayaan yang lebih besar dari para pemangku kepentingan. Kepercayaan ini menjadi aset penting bagi keberlanjutan perusahaan karena mendorong loyalitas pelanggan, meningkatkan reputasi, serta memperkuat hubungan dengan mitra bisnis dan komunitas.

Penerapan nilai keadilan dan tanggung jawab sosial juga membantu perusahaan dalam menjalankan bisnis yang berkelanjutan dan ramah lingkungan. Dengan mengedepankan keseimbangan antara pencapaian keuntungan dan perlindungan terhadap lingkungan serta masyarakat, perusahaan dapat berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan dalam jangka panjang.

Selain itu, penerapan etika dan religiusitas yang kuat dalam perusahaan mampu mengurangi risiko terjadinya skandal, konflik, serta pelanggaran hukum. Praktik-praktik yang menjunjung tinggi kejujuran dan integritas akan memperkecil peluang terjadinya korupsi, penipuan, atau manipulasi dalam berbagai aktivitas bisnis.

Budaya kerja yang berlandaskan nilai spiritual dan etika turut menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Hubungan antarpegawai menjadi lebih sehat, kolaboratif, dan saling menghormati, sehingga meningkatkan kinerja tim sekaligus mendukung pertumbuhan perusahaan.

³⁹ Fouri Ayu Ardani and Fefri Indra Arza, "Pengaruh Pemahaman Kode Etik Akuntan Dan Religiusitas Terhadap Perilaku Etis Mahasiswa Akuntansi," *Jurnal Eksplorasi Akuntansi* 5, no. 3 (2023): 1168–80, <https://doi.org/10.24036/jea.v5i3.783>.

3. **Praktik dan Dampak Nilai-Nilai Spiritual dalam Perusahaan Berbasis Spiritualitas**

Perusahaan dengan nilai spiritual tinggi adalah organisasi bisnis yang tidak semata-mata berorientasi pada pencapaian keuntungan finansial. Mereka menjadikan nilai-nilai spiritual sebagai bagian integral dari visi, misi, dan strategi operasional, sehingga aktivitas bisnis dijalankan dengan mempertimbangkan keseimbangan antara kepentingan ekonomi dan nilai kemanusiaan.

Nilai-nilai spiritual yang diintegrasikan dalam tata kelola perusahaan meliputi kejujuran, keadilan, tanggung jawab sosial, serta kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan dan masyarakat luas. Dengan mengedepankan nilai-nilai ini, perusahaan membangun fondasi etika yang kuat yang mendasari setiap kebijakan dan praktik bisnisnya.

Selain itu, perusahaan yang mengusung nilai spiritual tinggi juga menaruh perhatian besar terhadap keberlanjutan lingkungan. Mereka berkomitmen untuk menjalankan bisnis secara bertanggung jawab terhadap alam, memastikan bahwa aktivitas operasional tidak merusak ekosistem, dan turut berkontribusi pada pelestarian lingkungan bagi generasi mendatang.⁴⁰

Tabel 1. Praktik dan Dampak Nilai-Nilai Spiritual dalam Perusahaan

No	Kasus	Penjelasan	Implementasi	Dampak
1	RSI Siti Khadijah Palembang (Rumah Sakit Islam)	Kepemimpinan spiritual yang meningkatkan kinerja karyawan lewat kepuasan kerja.	<ul style="list-style-type: none">- Penerapan nilai-nilai spiritual Islam dalam manajemen SDM dan pelayanan kesehatan.- Integrasi religiusitas dalam tata kelola organisasi.	<ul style="list-style-type: none">- Meningkatkan motivasi dan produktivitas perawat.- Meningkatkan kualitas layanan kepada pasien.- Mewujudkan pelayanan yang etis dan berorientasi kesejahteraan bersama.

⁴⁰ Bambang Tjahjadi et al., “Business Strategy, Spiritual Capital and Environmental Sustainability Performance: Mediating Role of Environmental Management Process,” *Business Process Management Journal Business Process Management Journal* 29, no. 3 (2022): 77–99, <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2021-0718>.

No	Kasus	Penjelasan	Implementasi	Dampak
2	Perusahaan Manufaktur dengan CSR Berbasis Etika dan Spiritual	Perusahaan manufaktur di Bursa Efek Indonesia yang mengintegrasikan nilai spiritual dan etika dalam CSR.	<ul style="list-style-type: none"> - Program CSR berfokus pada kepedulian lingkungan dan pemberdayaan masyarakat. - Penguatan nilai-nilai etika dan spiritual dalam program sosial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan reputasi Perusahaan. - Meningkatkan nilai Perusahaan - Meningkatkan kepercayaan investor. - Mendukung keberlanjutan bisnis.
3	Perusahaan Berbasis Syariah dan Nilai Religius	Perusahaan yang menjalankan prinsip syariah secara ketat dalam tata kelola dan operasional.	<ul style="list-style-type: none"> - Sistem pengendalian internal berbasis syariah. - Menjunjung tinggi kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab sosial. - Beroperasi sesuai dengan nilai-nilai Islam. 	<ul style="list-style-type: none"> - Membentuk bisnis yang berintegritas tinggi. - Meningkatkan kepercayaan masyarakat. - Mendorong pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

Studi kasus pada RSI Siti Khadijah Palembang menunjukkan bagaimana kepemimpinan spiritual dapat berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan.⁴¹ Kepemimpinan berbasis spiritualitas ini menempatkan nilai-nilai keagamaan sebagai landasan utama dalam menjalankan aktivitas manajerial dan operasional rumah sakit.

Dalam praktiknya, RSI Siti Khadijah menerapkan nilai-nilai spiritual Islam dalam manajemen sumber daya manusia dan pelayanan kesehatan. Pendekatan ini terbukti berdampak positif terhadap motivasi dan produktivitas para perawat, sekaligus meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada pasien. Nilai-

⁴¹ Tristania Myrta Putri, "Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perawat Di RSI Siti Khadijah Palembang" (Universitas Sriwijaya, 2018), <https://repository.unsri.ac.id/15937/>.

nilai seperti keikhlasan, empati, dan tanggung jawab sosial menjadi bagian tak terpisahkan dari budaya kerja rumah sakit tersebut.

Pendekatan kepemimpinan spiritual di RSI Siti Khadijah mencerminkan integrasi nilai religius dalam tata kelola organisasi. Fokus utamanya bukan hanya pada pencapaian target kinerja, tetapi juga pada kesejahteraan bersama dan pemberian pelayanan kesehatan yang beretika, sejalan dengan prinsip-prinsip keadilan dan kemanusiaan dalam Islam.

Beberapa perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia telah menunjukkan adanya pengaruh positif dari pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) terhadap nilai perusahaan.⁴² Implementasi CSR yang efektif tidak hanya berdampak pada hubungan eksternal dengan masyarakat, tetapi juga memperkuat posisi perusahaan di mata para investor.

Perusahaan-perusahaan yang mengintegrasikan nilai spiritual dan etika dalam program CSR mereka, seperti kepedulian terhadap lingkungan dan pemberdayaan masyarakat, cenderung memperoleh reputasi yang baik. Reputasi positif ini menjadi aset penting yang berkontribusi pada peningkatan nilai perusahaan secara keseluruhan.

Fakta ini mengindikasikan bahwa nilai spiritual dan etika bukan hanya aspek tambahan, melainkan menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepercayaan investor. Kepercayaan yang kuat dari para pemangku kepentingan, termasuk investor, merupakan fondasi utama bagi keberlanjutan bisnis jangka panjang.

Selain itu, muncul pula perusahaan-perusahaan berbasis syariah yang menerapkan prinsip-prinsip religius secara ketat dalam tata kelola dan operasionalnya. Mereka menjadikan integrasi nilai spiritual sebagai bagian fundamental dari strategi bisnis mereka, bukan sekadar pelengkap administratif.

⁴² Nur Afifah, Sri Wibawani Wahyuning Astuti, and Dwi Irawan, "Pengaruh Corporate Social Responsibility (CSR) Dan Reputasi Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan," *Ekuitas: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan* 5, no. 3 (2021): 346–64; Made Ayu Riski Meinanda Kesumastuti and Ayu Aryista Dewi, "Pengaruh Pengungkapan CSR Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Usia Dan Ukuran Perusahaan Sebagai Variabel Moderasi," *E-Jurnal Akuntansi* 31, no. 7 (2021): 1854–66, <https://doi.org/10.24843/EJA.2021.v31.i07.p19>; Zita Barlian, Makhdalena Makhdalena, and Gusnardi Gusnardi, "Pengaruh Corporate Social Responsibility Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Manufaktur Subsektor Makanan Dan Minuman Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2017-2019," *Jurnal Pendidikan Tambusai* 6, no. 2 (2022): 14182–14189, <https://doi.org/10.31004/jptam.v6i2.4671>.

Misalnya, perusahaan-perusahaan yang beroperasi dengan pengendalian internal berbasis syariah menempatkan kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab sosial sebagai pilar utama. Prinsip-prinsip ini memastikan bahwa aktivitas bisnis dilakukan dengan memperhatikan aspek moralitas dan kepatuhan terhadap nilai-nilai Islam.

Meskipun dalam data yang tersedia tidak disebutkan contoh spesifik perusahaan syariah, konsep penerapan nilai religius dalam bisnis ini telah banyak dijumpai di berbagai institusi keuangan dan bisnis di Indonesia. Lembaga-lembaga tersebut berperan penting dalam memperkuat ekosistem bisnis yang beretika dan berkelanjutan di tingkat nasional.

4. Spiritualitas Sebagai Fondasi Budaya Perusahaan

Spiritualitas sebagai fondasi budaya perusahaan merupakan konsep yang mengintegrasikan nilai-nilai spiritual ke dalam budaya kerja dan tata kelola organisasi. Integrasi ini membentuk karakter, perilaku, dan motivasi karyawan yang berorientasi pada nilai-nilai luhur seperti integritas, tanggung jawab, dan kepedulian sosial.

Pendekatan ini tidak hanya menekankan aspek material dan profit semata, tetapi juga memperhatikan pengembangan dimensi batiniah dan etika dalam lingkungan kerja. Dengan demikian, perusahaan tidak sekadar mengejar keuntungan finansial, melainkan juga membangun budaya organisasi yang sehat, bermartabat, dan berkelanjutan.

Spiritualitas dalam konteks budaya perusahaan merujuk pada nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang bersumber dari kesadaran akan makna hidup yang lebih tinggi.⁴³ Ini juga mencakup hubungan antar manusia yang harmonis serta tanggung jawab moral dan sosial yang dimiliki oleh setiap individu dalam organisasi. Nilai-nilai ini menjadi landasan yang kokoh dalam membangun budaya kerja yang sehat, produktif, dan beretika.

Dengan spiritualitas sebagai fondasi, perusahaan tidak hanya berfokus pada pencapaian hasil bisnis semata, tetapi juga pada pengembangan karakter dan kesejahteraan karyawan. Budaya yang berlandaskan pada nilai-nilai spiritual mendorong para karyawan

⁴³ Mohammad Arief, "Spiritual Manajemen: Sebuah Refleksi Dari Pengembangan Ilmu Manajemen," *Jurnal Ekonomi Modernisasi* 6, no. 2 (2010): 173–195, <https://ejournal.unikama.ac.id/index.php/JEKO/article/view/38>.

untuk tumbuh secara personal dan profesional, dengan tetap menjaga integritas dan komitmen terhadap tujuan bersama.

Selain itu, pengintegrasian nilai-nilai spiritual ini menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan penuh rasa saling menghargai, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal, karena mereka merasa bahwa pekerjaan mereka tidak hanya berkaitan dengan pencapaian finansial, tetapi juga dengan tujuan yang lebih luhur dan bermakna.

Studi kasus pada PT Telkom Tbk mengidentifikasi tiga pilar utama budaya kerja yang mengandung nilai spiritual. Pilar pertama adalah *Always the Best*, yang menggambarkan komitmen perusahaan untuk memberikan yang terbaik dalam setiap aspek pekerjaan. Nilai ini mencerminkan kesungguhan dan tanggung jawab yang tinggi dari setiap individu di dalam organisasi, mendorong mereka untuk selalu berusaha mencapai hasil yang maksimal.

Pilar kedua adalah *The Leadership Architecture*, yang menekankan kepemimpinan yang mengedepankan nilai-nilai spiritual dan etika dalam setiap tindakan dan keputusan yang diambil. Kepemimpinan ini tidak hanya berfokus pada pencapaian target bisnis semata, tetapi juga memperhatikan pengembangan karakter dan kesejahteraan karyawan, serta mendorong mereka untuk bertindak dengan integritas dan tanggung jawab sosial.

Pilar ketiga, *The Telkom Way*, menggambarkan cara kerja yang berlandaskan pada nilai-nilai spiritual yang menguatkan karakter individu dan institusi secara keseluruhan. Dengan pendekatan ini, perusahaan berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif, tetapi juga penuh dengan nilai-nilai moral dan etika, yang memungkinkan setiap karyawan untuk berkembang dalam suasana yang harmonis dan penuh rasa saling menghargai.

Ketiga pilar ini berperan penting dalam membentuk budaya kerja yang sehat dan berorientasi pada keberlanjutan. Melalui implementasi nilai spiritual dalam ketiga pilar tersebut, PT Telkom Tbk mampu menciptakan lingkungan yang tidak hanya fokus pada pencapaian hasil bisnis, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan para karyawan serta kontribusi positif terhadap masyarakat. PT Telkom Tbk membuktikan bahwa perusahaan dapat tumbuh dan berkembang dengan tetap menjaga prinsip-prinsip moral yang

luhur.⁴⁴ Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga membangun hubungan yang lebih kuat dan harmonis antara perusahaan, karyawan, dan pemangku kepentingan lainnya. Ketiga pilar ini membentuk apa yang disebut sebagai *Spiritual Capital Management*, yaitu pengelolaan modal spiritual yang menjadi spirit dakwah nafsiah dalam memperkuat karakter dan budaya kerja di semua level organisasi.

Integrasi spiritualitas dalam budaya perusahaan memberikan dampak positif yang signifikan terhadap berbagai aspek organisasi. Salah satu dampak utamanya adalah penguatan karakter karyawan. Dengan menerapkan nilai-nilai spiritual di tempat kerja, perusahaan dapat mendorong sikap jujur, disiplin, dan bertanggung jawab di kalangan karyawan. Nilai-nilai tersebut menjadi landasan yang kokoh dalam membentuk etika kerja yang baik, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas hasil kerja dan hubungan antar sesama rekan kerja.

Selain itu, integrasi spiritualitas juga berkontribusi pada peningkatan loyalitas dan kepuasan kerja karyawan. Studi di beberapa lembaga keuangan menunjukkan bahwa spiritualitas di tempat kerja dapat memperkuat loyalitas karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Ketika karyawan merasakan adanya perhatian terhadap kesejahteraan batin mereka, mereka cenderung lebih setia dan berkomitmen untuk mencapai tujuan perusahaan dengan lebih semangat dan dedikasi.

Spiritualitas juga berperan penting dalam menciptakan harmoni dan keseimbangan dalam lingkungan kerja. Dengan mengintegrasikan nilai-nilai spiritual, perusahaan dapat membantu karyawan untuk menyeimbangkan kebutuhan material dan batin mereka. Hal ini berdampak positif pada terciptanya lingkungan kerja yang lebih harmonis, di mana karyawan merasa dihargai sebagai individu yang memiliki dimensi batiniah, bukan hanya sebagai mesin produktivitas.

Lebih jauh lagi, spiritualitas di tempat kerja turut berperan dalam pengembangan budaya organisasi yang berkelanjutan. Budaya perusahaan yang berakar pada nilai spiritual memiliki daya tahan

⁴⁴ Telkom Indonesia, "Profil Telkom: Membangun Teknologi Digital Terdepan Untuk Bangsa," Telkom Indonesia, 2024, https://www.telkom.co.id/sites/profil-telkom/id_ID/page/kode-etik-dan-budaya-perusahaan-78.

yang lebih besar terhadap tekanan eksternal dan perubahan. Nilai-nilai yang mendalam dan bermakna tersebut memberikan ketahanan terhadap tantangan yang dihadapi perusahaan, sekaligus memperkuat ikatan antara karyawan dan tujuan perusahaan yang lebih luas.

Integrasi spiritualitas dalam budaya perusahaan tidak hanya berdampak pada peningkatan karakter dan kinerja individu, tetapi juga memperkuat komitmen terhadap tujuan perusahaan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih seimbang serta berkelanjutan. Hal ini menegaskan bahwa spiritualitas bukanlah sekadar aspek pribadi, tetapi merupakan elemen penting dalam menciptakan budaya perusahaan yang sehat dan produktif.

PT Telkom Tbk merupakan salah satu contoh perusahaan yang berhasil mengimplementasikan nilai spiritual dalam budaya kerja mereka. Perusahaan ini menerapkan tiga pilar budaya utama yang membentuk spiritual capital management. Pilar-pilar tersebut tidak hanya memperkuat karakter dan integritas karyawan, tetapi juga memperkuat integritas institusi secara keseluruhan. Dengan demikian, perusahaan dapat membangun lingkungan kerja yang lebih etis dan produktif, di mana nilai spiritual menjadi pendorong utama dalam pengambilan keputusan dan perilaku sehari-hari.

Budaya yang mengedepankan spiritualitas ini memungkinkan karyawan untuk lebih terhubung dengan nilai-nilai luhur yang dapat meningkatkan kualitas kerja dan interaksi antar sesama rekan kerja. Dengan demikian, tidak hanya kinerja individu yang ditingkatkan, tetapi juga atmosfer organisasi secara keseluruhan, menciptakan lingkungan yang lebih harmonis dan penuh dengan tujuan bersama yang lebih tinggi.

Selain itu, dalam konteks budaya lokal, nilai-nilai spiritual juga dapat diintegrasikan dalam perusahaan. Sebagai contoh, ritual adat ulos pancamot yang dipraktikkan dalam beberapa suku di Indonesia mencerminkan pentingnya nilai-nilai kemanusiaan dan spiritualitas dalam kehidupan sehari-hari. Ritual ini mengajarkan tentang penghargaan terhadap sesama dan rasa saling menghormati, yang bisa diadopsi sebagai inspirasi dalam membangun budaya perusahaan yang lebih mengutamakan nilai kemanusiaan.

Perusahaan dapat memperkaya budaya perusahaan dengan elemen-elemen yang tidak hanya mengutamakan hasil material semata, tetapi juga menghargai aspek kemanusiaan dan hubungan

sosial yang lebih dalam. Ini menjadikan perusahaan tidak hanya sebagai entitas bisnis, tetapi juga sebagai organisasi yang berkomitmen pada pengembangan karakter, integritas, dan kesejahteraan sosial bagi seluruh pemangku kepentingan.

5. Kesimpulan

Integrasi nilai spiritualitas dalam dunia bisnis membuktikan bahwa praktik ekonomi tidak harus terjebak dalam orientasi materialisme semata. Dengan menjadikan kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab sosial sebagai landasan, bisnis mampu bertransformasi menjadi sarana untuk mewujudkan kesejahteraan bersama. Nilai-nilai spiritual mendorong pelaku usaha untuk mengutamakan etika dalam setiap keputusan dan tindakan, menciptakan ekosistem bisnis yang lebih manusiawi dan adil.

Penerapan prinsip spiritualitas dalam manajemen memperlihatkan dampak positif yang nyata, baik dalam pengembangan karakter individu maupun dalam peningkatan performa organisasi. Spiritualitas membantu membangun budaya kerja yang harmonis, memperkuat motivasi internal, serta menumbuhkan loyalitas karyawan. Hal ini pada akhirnya mendorong pertumbuhan bisnis yang lebih sehat, berorientasi jangka panjang, dan mampu menjawab tantangan sosial serta lingkungan secara bertanggung jawab.

Studi kasus seperti RSI Siti Khadijah Palembang dan beberapa perusahaan berbasis syariah di Indonesia menunjukkan bahwa bisnis yang berlandaskan nilai spiritual mampu meningkatkan kinerja organisasi, membangun reputasi yang kuat, dan mendapatkan kepercayaan dari berbagai pemangku kepentingan. Integrasi nilai keagamaan dalam tata kelola perusahaan juga terbukti mampu mengurangi risiko skandal dan meningkatkan keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

Spiritualitas dalam bisnis bukan sekadar pelengkap moral, melainkan fondasi utama yang memperkaya makna aktivitas ekonomi. Di tengah dunia usaha yang semakin kompleks dan kompetitif, nilai-nilai spiritual menawarkan arah baru yang lebih bermakna, menghubungkan pencapaian duniawi dengan tujuan transendental. Bisnis yang mengusung spiritualitas tidak hanya meraih kesuksesan material, tetapi juga memberikan kontribusi

positif terhadap kesejahteraan manusia dan pelestarian lingkungan hidup.

Daftar Pustaka

- Afifah, Nur, Sri Wibawani Wahyuning Astuti, and Dwi Irawan. "Pengaruh Corporate Social Responsibility (CSR) Dan Reputasi Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan." *Ekuitas: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan* 5, no. 3 (2021): 346–64.
- Agbim, Kenneth Chukwujiok, Fidelis Aondoaseer Ayatseer, and Godday Orziemgbe Oriarewo. "Spirituality, Ethical Behaviour and Ethical Business: The Impact of Relatedness." *Journal of Business Management & Social Sciences Research* 2, no. 9 (2013): 76–86.
- Ardani, Fouri Ayu, and Fefri Indra Arza. "Pengaruh Pemahaman Kode Etik Akuntan Dan Religiusitas Terhadap Perilaku Etis Mahasiswa Akuntansi." *Jurnal Eksplorasi Akuntansi* 5, no. 3 (2023): 1168–80. <https://doi.org/10.24036/jea.v5i3.783>.
- Arief, Mohammad. "Spiritual Manajemen: Sebuah Refleksi Dari Pengembangan Ilmu Manajemen." *Jurnal Ekonomi Modernisasi* 6, no. 2 (2010): 173–195. <https://ejournal.unikama.ac.id/index.php/JEKO/article/view/38>.
- Barlian, Zita, Makhdalena Makhdalena, and Gusnardi Gusnardi. "Pengaruh Corporate Social Responsibility Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Manufaktur Subsektor Makanan Dan Minuman Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2017-2019." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 6, no. 2 (2022): 14182–14189. <https://doi.org/10.31004/jptam.v6i2.4671>.
- Brophy, Matthew. "Spirituality Incorporated: Including Convergent Spiritual Values in Business." *Journal of Business Ethics* 132 (2015): 779–794. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2337-y>.
- Driscoll, Cathy, Elizabeth M. McIsaac, and Elden Wiebe. "The Material Nature of Spirituality in the Small Business Workplace: From Transcendent Ethical Values to Immanent Ethical Actions." *Journal of Management, Spirituality & Religion* 16, no. 2 (2019): 155–77. <https://doi.org/10.1080/14766086.2019.1570474>.
- Indawati, Indawati, Ngadiman Ngadiman, and Yustina Peniyanti Jap. "Peran Tata Kelola Perusahaan Dalam Profitabilitas, Struktur Modal, Dan Penghindaran Pajak Terhadap Nilai Perusahaan." *Jurnal Kontemporer Akuntansi* 3, no. 2 (2023): 1–17. <https://journal.untar.ac.id/index.php/JKA/article/view/26583>.
- Kesumastuti, Made Ayu Riski Meinanda, and Ayu Aryista Dewi. "Pengaruh Pengungkapan CSR Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Usia Dan Ukuran Perusahaan Sebagai Variabel

- Moderasi.” *E-Jurnal Akuntansi* 31, no. 7 (2021): 1854–66.
<https://doi.org/10.24843/EJA.2021.v31.i07.p19>.
- Lazuardi, Dedy, Putri Wahyuni, Ihdina Gustina, and Siti Mujiatun. “Implementasi Nilai Religius, Moral Etika Dan Tradisi Dalam Manajemen: Sebuah Tinjauan Literatur.” *Indonesian Journal of Islamic Economics and Business* 9, no. 2 (2024): 429–444.
<https://doi.org/10.30631/ijoieb.v9i2.2848>.
- Liestyowati, Liestyowati. “Islamic Ethics in Business and Finance: Implication for Corporate Governance and Responsibility.” *Accounting Studies and Tax Journal* 1, no. 3 (2024): 195–213.
<https://doi.org/10.62207/h5emhx78>.
- Muda, Muhammad Abror Muzakkir, Reni Kartika, and Vandri Ahmad Isnaini. “Penerapan Prinsip Keadilan Al-Qur’an Dalam Sistem Informasi Manajemen Organisasi.” *Jurnal Kolaborasi Sains Dan Ilmu Terapan* 2, no. 1 (2023): 1–7.
<https://doi.org/10.69688/juksit.v2i1.24>.
- Murtafiah, Nurul Hidayati, and Ismun Ali. “Implementasi Teori Organisasi Berbasis Nilai Spiritual Islami Dalam Praktik Pendidikan.” *Journal on Education* 5, no. 4 (2023): 11012–20.
<https://doi.org/10.31004/joe.v5i4.2024>.
- Putri, Tristania Myrta. “Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perawat Di RSI Siti Khadijah Palembang.” Universitas Sriwijaya, 2018. <https://repository.unsri.ac.id/15937/>.
- Telkom Indonesia. “Profil Telkom: Membangun Teknologi Digital Terdepan Untuk Bangsa.” Telkom Indonesia, 2024.
https://www.telkom.co.id/sites/profil-telkom/id_ID/page/kode-etik-dan-budaya-perusahaan-78.
- Tjahjadi, Bambang, Noorlailie Soewarno, Tsanya El Karima, and Annisa Ayu Putri Sutarsa. “Business Strategy, Spiritual Capital and Environmental Sustainability Performance: Mediating Role of Environmental Management Process.” *Business Process Management Journal Business Process Management Journal* 29, no. 3 (2022): 77–99. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2021-0718>.



Karya ini diterbitkan berdasarkan ketentuan [Creative Commons — Attribution-ShareAlike 4.0 International — CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/). Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menyalin dan menyebarkan kembali materi ini dalam bentuk atau format apapun, mengubah, mengubah, dan membuat turunan dari materi ini untuk kepentingan apapun, termasuk kepentingan komersial, selama mereka mencantumkan kredit kepada Penulis atas ciptaan asli.

Bagian II

- ▶ **Integrasi Tata Kelola,
Spiritualitas, dan Dampaknya
pada Kinerja**

BAB

4

► Corporate Governance dan Nilai Spiritualitas

Viktor Pasalbessy

Abstrak

Bab ini membahas integrasi nilai spiritualitas dan budaya dalam praktik Good Corporate Governance (GCG) sebagai fondasi menuju tata kelola perusahaan yang berkelanjutan dan beretika. Mekanisme GCG seperti peran dewan komisaris, direksi, komite audit, serta kepemilikan saham dievaluasi dalam konteks efektivitasnya terhadap transparansi, akuntabilitas, dan nilai perusahaan. Ditekankan bahwa nilai-nilai spiritual—seperti integritas, empati, dan tanggung jawab moral—serta budaya lokal seperti *siri' na pacce* menjadi penguat tata kelola yang tidak hanya formalistik, tetapi juga bermakna secara sosial. Melalui pendekatan berbasis nilai ini, perusahaan diharapkan tidak hanya kompetitif secara ekonomi, tetapi juga memiliki legitimasi moral dalam menjalankan perannya di tengah masyarakat.

Pengutipan: Pasalbessy, Viktor. "Corporate Governance dan Nilai Spiritualitas." In *Blockholder, Spiritualitas, dan Reputasi Perusahaan: Membangun Tata Kelola dan Kinerja Keuangan pada Emiten LQ-45*, edited by John Agustinus, 1st ed., 77–103. Riset Ekonomi dan Manajemen Terapan. Lampung Timur: Yayasan Nurul Iman Muara Gading Mas, 2025. <https://doi.org/10.58989/ynimgm.8.c4>.

Dalam menghadapi kompleksitas bisnis modern, perusahaan tidak lagi cukup hanya mengandalkan strategi efisiensi dan keuntungan semata. Dunia usaha kini dituntut untuk mengadopsi sistem tata kelola yang tidak hanya memenuhi standar regulasi, tetapi juga berlandaskan pada nilai-nilai moral dan spiritual yang kokoh. Dalam konteks inilah, *Good Corporate Governance* (GCG) memainkan peran strategis sebagai landasan bagi operasional perusahaan yang transparan dan akuntabel. Namun, untuk membangun sistem tata kelola yang benar-benar efektif, penerapan prinsip-prinsip GCG harus disertai dengan integrasi nilai-nilai spiritualitas dan budaya lokal ke dalam tubuh organisasi.

Spiritualitas dalam konteks korporasi tidak semata-mata berkaitan dengan ekspresi religius, melainkan mencakup dimensi etika, integritas, dan kesadaran sosial yang menuntun perilaku organisasi menuju keberlanjutan dan keadilan. Ketika prinsip-prinsip ini menjadi bagian tak terpisahkan dari budaya kerja, maka setiap keputusan bisnis akan lebih bermakna dan berpihak tidak hanya pada kepentingan pemilik modal, tetapi juga masyarakat dan lingkungan sekitar.

Lebih lanjut, integrasi nilai-nilai budaya lokal seperti *siri' na pacce* di Sulawesi Selatan atau semangat gotong royong dalam kultur Indonesia, memberikan kekuatan moral dan identitas khas dalam praktik tata kelola. Nilai-nilai ini membangun relasi sosial yang lebih kuat antara perusahaan dan para pemangku kepentingan, sehingga menciptakan kepercayaan, dan loyalitas.

Bab ini akan membahas bagaimana tata kelola perusahaan dapat diperkuat melalui sinergi antara mekanisme struktural GCG dan landasan nilai-nilai spiritualitas serta budaya. Mulai dari peran strategis dewan komisaris dan direksi, pengaruh komite audit dan kepemilikan saham, hingga bagaimana prinsip transparansi dan akuntabilitas dapat diwujudkan secara nyata. Tidak hanya itu, bab ini juga akan menggambarkan dampak integrasi nilai terhadap kinerja perusahaan, penguatan reputasi, serta keberhasilan jangka panjang yang berorientasi pada nilai kemanusiaan. Dengan pendekatan berbasis nilai, perusahaan diharapkan mampu menjadi entitas yang tidak hanya kompetitif secara ekonomi, tetapi juga bermartabat secara sosial dan etis.

1. Mekanisme Good Corporate Governance di Indonesia

Mekanisme *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan kerangka kerja yang dirancang untuk mengatur tata kelola perusahaan agar berjalan secara transparan, akuntabel, bertanggung jawab, dan berkeadilan. GCG menyediakan pedoman dan prinsip dasar yang mengarahkan perusahaan dalam menjalankan operasionalnya dengan integritas tinggi, memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil mempertimbangkan kepentingan semua pihak terkait.

Tujuan utama penerapan GCG adalah untuk meningkatkan nilai perusahaan dalam jangka panjang, mencegah praktik-praktik yang merugikan seperti korupsi dan manipulasi laporan keuangan, serta menjaga kepercayaan pemangku kepentingan (stakeholders). Dengan demikian, perusahaan tidak hanya fokus pada pencapaian keuntungan finansial, tetapi juga membangun reputasi dan keberlanjutan melalui tata kelola yang sehat.

1.1. Dewan Komisaris (Board of Commissioners)

Dewan Komisaris memiliki peran penting dalam struktur tata kelola perusahaan, dengan tugas utama melakukan pengawasan terhadap kebijakan dan pelaksanaan manajemen yang dijalankan oleh Direksi. Pengawasan ini mencakup evaluasi terhadap Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), serta kepatuhan terhadap ketentuan Anggaran Dasar dan keputusan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).⁴⁵

Selain pengawasan, Dewan Komisaris juga bertanggung jawab memberikan nasihat kepada Direksi untuk memastikan bahwa pengelolaan perusahaan berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG).⁴⁶ Hal ini mencakup aspek transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran dalam setiap keputusan dan tindakan manajerial.

Untuk menjalankan fungsi pengawasan secara efektif, Dewan Komisaris harus bersifat independen dan bebas dari konflik

⁴⁵ Achmad Nur Kholis, "Analisis Peran Dewan Komisaris Dalam Meningkatkan Tata Kelola Perseroan Yang Baik: Perspektif Hukum Dan Implementasinya," *Birokrasi: Jurnal Ilmu Hukum Dan Tata Negara* 2, no. 1 (2023): 210–215, <https://doi.org/10.55606/birokrasi.v2i1.900>.

⁴⁶ Achmad Nur Kholis, "Analisis Peran Dewan Komisaris Dalam Meningkatkan Tata Kelola Perseroan Yang Baik: Perspektif Hukum Dan Implementasinya," *Birokrasi: Jurnal Ilmu Hukum Dan Tata Negara* 2, no. 1 (2023): 210–215, <https://doi.org/10.55606/birokrasi.v2i1.900>.

kepentingan. Independensi ini memungkinkan mereka memberikan kontrol yang objektif dan tidak memihak, sehingga dapat menjaga integritas dan keberlanjutan perusahaan. Dengan demikian, Dewan Komisaris berperan sebagai penjaga kepentingan pemangku kepentingan dan memastikan perusahaan beroperasi sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai yang telah ditetapkan.

Studi menunjukkan bahwa keberadaan dewan komisaris independen memiliki pengaruh positif terhadap pengungkapan laporan keberlanjutan (*sustainability report*) perusahaan.⁴⁷ Hal ini penting karena *sustainability report* mencerminkan transparansi dan akuntabilitas perusahaan terhadap berbagai pemangku kepentingan, termasuk investor, karyawan, pelanggan, dan masyarakat luas.

Pelaporan *sustainability report* yang baik menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya berorientasi pada keuntungan finansial, tetapi juga memperhatikan aspek sosial, lingkungan, dan tata kelola (ESG: Environmental, Social, and Governance). Dewan komisaris independen berperan dalam memastikan bahwa informasi yang disampaikan dalam laporan tersebut lengkap, akurat, dan sesuai dengan prinsip keterbukaan.

Selain itu, keberadaan dewan komisaris independen memperkuat fungsi pengawasan, terutama dalam mendorong manajemen untuk bertindak lebih bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan. Peran ini menjadi semakin penting seiring dengan meningkatnya tuntutan publik terhadap praktik bisnis yang berkelanjutan dan beretika.

Namun, di sisi lain, beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengaruh dewan komisaris terhadap kinerja keuangan perusahaan tidak selalu signifikan.⁴⁸ Temuan ini mengindikasikan bahwa keberadaan dewan komisaris saja tidak secara otomatis menjamin peningkatan profitabilitas atau efisiensi operasional.

Efektivitas dewan komisaris, termasuk komisaris independen, tampaknya sangat bergantung pada konteks perusahaan dan sektor

⁴⁷ Kurnia Heriansyah and Safila Faradiza, "The Effect of Good Corporate Governance, Profitability, and Company Activities on The Disclosure of Sustainability Report," *Jurnal Multidisiplin Sahombu* 2, no. 2 (2023): 48–57, <https://doi.org/10.58471/jms.v2i2.1350>.

⁴⁸ Suparlan Suparlan et al., "Analysis of the Board of Commissioners, Board of Directors, and Internal Audit on Competitiveness," *International Journal of Economics, Management and Accounting* 1, no. 4 (2024): 357–376, <https://doi.org/10.61132/ijema.v1i4.284>.

industri tempat mereka beroperasi. Faktor seperti budaya organisasi, ukuran perusahaan, kompleksitas bisnis, dan dinamika pasar juga turut mempengaruhi seberapa besar kontribusi dewan terhadap hasil keuangan.

Meskipun dewan komisaris independen terbukti berkontribusi terhadap peningkatan transparansi dan akuntabilitas, upaya memperbaiki kinerja perusahaan secara keseluruhan memerlukan pendekatan yang lebih komprehensif. Ini mencakup sinergi antara kepemimpinan yang kuat, strategi bisnis yang tepat, dan budaya organisasi yang mendukung penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* secara konsisten.

1.2. Dewan Direksi (Board of Directors)

Dewan direksi memiliki peran sentral dalam mengelola operasional perusahaan sehari-hari. Mereka bertanggung jawab atas pengambilan keputusan strategis yang berkaitan dengan pelaksanaan rencana bisnis perusahaan. Selain itu, dewan direksi memastikan bahwa semua fungsi dan kegiatan perusahaan berjalan sesuai dengan visi, misi, serta nilai-nilai yang telah ditetapkan. Mereka bertugas menerjemahkan strategi perusahaan menjadi tindakan operasional yang konkret. Peran dewan direksi juga mencakup pengawasan terhadap pengungkapan laporan keberlanjutan (*sustainability report*). Laporan ini penting untuk menunjukkan komitmen perusahaan terhadap prinsip-prinsip tanggung jawab sosial, lingkungan, dan tata kelola yang baik.

Namun, studi menunjukkan bahwa pengaruh dewan direksi terhadap kualitas dan konsistensi pelaporan *sustainability report* tidak selalu signifikan.⁴⁹ Dalam beberapa kasus, keterlibatan mereka belum mampu meningkatkan kualitas informasi yang disajikan secara optimal. Selain itu, pengaruh dewan direksi terhadap nilai perusahaan juga tidak selalu konsisten. Selain itu, kontribusi dewan redaksi terhadap peningkatan nilai pasar perusahaan kadang tidak berdampak langsung dan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal.

⁴⁹ Isaac Monday Ikpor, Otu Otu Akanu, and Bethel Oganezi, "Influence of Board Governance Characteristics on Sustainability Accounting and Reporting in a Developing Country: Evidence From Nigeria Large Businesses," *Sage Open*, 2024, 1–14, <https://doi.org/10.1177/21582440231224235>.

Begitu pula dalam hal kinerja keuangan, beberapa penelitian menemukan bahwa kehadiran dewan direksi yang kuat tidak secara otomatis berhubungan dengan peningkatan profitabilitas perusahaan.⁵⁰ Kinerja keuangan dipengaruhi oleh banyak aspek lain di luar peran direksi. Temuan ini menunjukkan bahwa peran dewan direksi, meskipun penting, tidak cukup berdiri sendiri dalam memastikan tercapainya tata kelola perusahaan yang efektif dan berkelanjutan. Ada kebutuhan akan dukungan mekanisme pengawasan tambahan.

Mekanisme pengawasan ini bisa berupa keterlibatan aktif dewan komisaris, keberadaan komite audit, serta penerapan sistem pengendalian internal yang kuat. Semua elemen ini saling melengkapi untuk menjaga integritas dan efektivitas tata kelola perusahaan. Untuk mencapai tata kelola yang optimal, diperlukan sinergi antara dewan direksi, dewan komisaris, komite-komite pendukung, dan sistem pengawasan internal yang terstruktur dengan baik. Setiap elemen harus menjalankan fungsinya secara profesional dan berlandaskan pada prinsip transparansi, akuntabilitas, dan integritas.

1.3. Komite Audit (Audit Committee)

Komite audit berperan sebagai pengawas independen dalam struktur tata kelola perusahaan. Tugas utamanya adalah memastikan bahwa proses pelaporan keuangan berjalan secara transparan dan akurat. Selain itu, komite audit juga bertanggung jawab atas pengawasan sistem pengendalian internal perusahaan. Melalui fungsi ini, mereka membantu mendeteksi dan mencegah potensi kecurangan serta ketidaksesuaian dalam pelaporan keuangan. Dalam praktiknya, komite audit memiliki peran strategis dalam membangun kepercayaan pemangku kepentingan. Keberadaan mereka menambah lapisan pengawasan terhadap manajemen, sehingga meningkatkan akuntabilitas perusahaan.

Suatu penelitian menunjukkan bahwa pengaruh komite audit terhadap pengungkapan laporan keberlanjutan (sustainability report) bisa bersifat negatif.⁵¹ Hal ini mungkin terjadi karena fokus utama

⁵⁰ Deepika Bansal and Shveta Singh, "Does Board Structure Impact A Firm's Financial Performance? Evidence From The Indian Software Sector?," *American Journal of Business* 37, no. 1 (2022): 34–49, <https://doi.org/10.1108/AJB-08-2020-0125>.

⁵¹ Yunike Lendengtariang and Irenius Dwinanto Bimo, "Peran Komite Audit Pada Sustainability Disclosure," *Journal of Business & Banking* 12, no. 1 (2022): 97–108, <https://doi.org/10.14414/jbb.v12i1.3199>.

mereka lebih berat pada aspek keuangan daripada aspek keberlanjutan. Namun, hasil penelitian di sektor pertambangan menunjukkan gambaran yang berbeda. Di sektor ini, komite audit justru berkontribusi positif terhadap kualitas dan konsistensi pengungkapan sustainability report. Perbedaan pengaruh ini mengindikasikan bahwa efektivitas komite audit sangat bergantung pada konteks industri dan karakteristik perusahaan. Tidak semua sektor memperlakukan aspek keberlanjutan dengan tingkat prioritas yang sama.

Meskipun demikian, secara umum komite audit tetap dianggap sebagai elemen penting dalam menjaga integritas laporan keuangan. Mereka memastikan bahwa laporan yang disampaikan kepada publik mencerminkan kondisi keuangan perusahaan yang sesungguhnya. Lebih jauh lagi, komite audit membantu mengurangi risiko penyimpangan, baik yang bersifat administratif maupun yang berpotensi menimbulkan kerugian finansial bagi perusahaan. Mereka bertindak sebagai penjaga pertama atas akurasi dan kebenaran laporan perusahaan. Oleh karena itu, peran komite audit tidak hanya penting dalam mendukung good corporate governance, tetapi juga vital dalam membangun budaya transparansi dan akuntabilitas dalam perusahaan.

1.4. Kepemilikan Manajerial dan Institusional (Managerial and Institutional Ownership)

Kepemilikan manajerial adalah kondisi di mana manajer perusahaan juga memiliki saham di perusahaan tersebut. Kepemilikan ini menciptakan insentif bagi manajer untuk bertindak demi kepentingan pemegang saham. Di sisi lain, kepemilikan institusional merujuk pada saham perusahaan yang dimiliki oleh institusi keuangan, seperti bank, perusahaan asuransi, atau dana pensiun. Kehadiran pemegang saham institusional biasanya meningkatkan tekanan terhadap manajemen untuk berperilaku lebih transparan dan akuntabel. Baik kepemilikan manajerial maupun institusional berperan penting dalam mengawasi tindakan manajemen. Mereka dapat membantu mengurangi potensi konflik kepentingan antara manajemen dan pemegang saham lainnya.

Penelitian empiris menunjukkan bahwa kepemilikan manajerial dan institusional dapat memberikan dampak positif terhadap nilai perusahaan. Ketika manajer memiliki saham, mereka

cenderung lebih fokus pada peningkatan nilai jangka panjang perusahaan. Selain itu, kepemilikan institusional yang kuat biasanya berkontribusi pada pengawasan yang lebih ketat terhadap keputusan manajerial. Hal ini dapat mengurangi tindakan oportunistik yang merugikan perusahaan.⁵²

Namun, studi juga menemukan bahwa pengaruh kepemilikan manajerial dan institusional terhadap kinerja keuangan tidak selalu signifikan.⁵³ Ini menunjukkan bahwa konteks perusahaan dan karakteristik industrinya bisa mempengaruhi seberapa besar dampak kepemilikan ini. Selain berdampak pada nilai perusahaan, mekanisme kepemilikan ini juga berperan dalam mengurangi risiko financial distress. Dengan pengawasan yang lebih kuat, perusahaan cenderung dikelola lebih hati-hati dalam mengambil risiko keuangan.

Lebih jauh lagi, kepemilikan manajerial dan institusional berkontribusi pada pencegahan praktik penghindaran pajak. Tata kelola yang baik yang didorong oleh mekanisme ini membuat perusahaan lebih patuh terhadap peraturan perpajakan. Kepemilikan manajerial dan institusional merupakan bagian penting dari mekanisme tata kelola perusahaan yang efektif. Keduanya memperkuat kontrol internal dan meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan.

1.5. Fungsi dan Dampak Mekanisme Good Corporate Governance

Mekanisme *Good Corporate Governance* (GCG) berperan penting dalam mencegah terjadinya *financial distress* pada perusahaan. Melalui pengelolaan biaya agensi yang efektif dan adanya kepemilikan manajerial, risiko keuangan dapat diidentifikasi lebih dini dan dikendalikan dengan lebih baik. Salah satu upaya konkret dalam pencegahan *financial distress* adalah dengan memperbaiki struktur pengawasan internal. Kepemilikan manajerial memberikan dorongan bagi manajer untuk lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan yang berdampak finansial.

⁵² Muhammad Rafsanjani et al., "The Effect of Managerial Ownership and Institutional Ownership on Firm Value with Profitability as an Intervening Variable in Mining Companies Listed on the Indonesia Stock Exchange," *International Journal of Social Sciences and Humanities* 8, no. 2 (2024): 52–62, <https://doi.org/10.53730/ijssh.v8n2.14958>.

⁵³ Muhammad Rifkan Dawsaryan A. S and Fadlil Abdani, "The Influence of Managerial Ownership, Institutional Ownership, Growth Opportunities and Profitability on Accounting Conservatism with Leverage as a Moderating Variable," *Jurnal Riset Akuntansi Politala* 8, no. 1 (2025): 41–57, <https://doi.org/10.34128/jra.v8i1.451>.

Selain itu, mekanisme GCG juga meningkatkan kualitas pelaporan informasi perusahaan. Kehadiran dewan komisaris independen dan komite audit yang efektif berkontribusi langsung terhadap transparansi, termasuk dalam pelaporan sustainability report. Pelaporan *sustainability report* mencerminkan komitmen perusahaan terhadap aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG). Hal ini tidak hanya memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan, tetapi juga meningkatkan citra perusahaan di mata publik dan investor.

Di sisi lain, penerapan GCG yang kuat mampu meningkatkan nilai perusahaan. Kepemilikan institusional dan peran aktif komisaris independen menjadi faktor utama yang mendorong peningkatan nilai ini melalui pengawasan yang ketat dan pengambilan keputusan yang lebih objektif. Penguatan nilai perusahaan melalui mekanisme GCG juga berkontribusi terhadap daya saing jangka panjang. Perusahaan yang dikelola dengan tata kelola yang baik cenderung menarik lebih banyak investor dan mendapatkan akses yang lebih luas ke sumber pendanaan.

Selain meningkatkan nilai, GCG yang efektif berfungsi dalam mencegah praktik penghindaran pajak. Dengan adanya sistem kontrol yang ketat, perusahaan terdorong untuk lebih patuh terhadap regulasi perpajakan yang berlaku. Sehingga, implementasi GCG yang baik tidak hanya menjaga kepatuhan perusahaan terhadap hukum, tetapi juga memperkuat reputasi perusahaan. Reputasi yang baik menjadi aset penting dalam membangun kepercayaan jangka panjang dengan semua pemangku kepentingan.

2. Peran Komisaris Independen, Transparansi, Dan Akuntabilitas

Peran komisaris independen dalam mekanisme *Good Corporate Governance* (GCG) sangat vital dalam menjaga objektivitas dan integritas proses pengambilan keputusan perusahaan. Dengan tidak memiliki keterkaitan langsung dengan manajemen atau pemilik saham pengendali, komisaris independen mampu menjalankan fungsi pengawasan secara netral dan profesional. Kehadiran mereka mendorong terciptanya pengendalian internal yang efektif serta mencegah potensi penyalahgunaan wewenang oleh pihak manajemen.

Di samping itu, transparansi menjadi elemen krusial dalam membangun kepercayaan publik dan pemangku kepentingan. Penyampaian informasi yang jujur, terbuka, dan tepat waktu, baik dalam laporan keuangan maupun aktivitas non-keuangan, menciptakan hubungan yang sehat antara perusahaan dan lingkungannya. Transparansi juga menjadi fondasi dalam menilai kinerja perusahaan secara objektif serta membuka ruang akuntabilitas yang lebih luas.

Akuntabilitas, sebagai pilar ketiga, menekankan pada tanggung jawab manajemen dalam menjalankan tugas sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Ketika manajemen mempertanggungjawabkan setiap keputusan dan tindakannya kepada dewan pengawas serta pemegang saham, risiko terjadinya praktik kecurangan dan manipulasi dapat diminimalkan. Dengan demikian, ketiga elemen ini secara komprehensif memperkuat struktur GCG, meningkatkan reputasi perusahaan, dan mendorong kinerja yang berkelanjutan.

2.1. Peran Komisaris Independen dalam Good Corporate Governance

Komisaris independen berfungsi sebagai pengawas yang tidak memiliki keterkaitan kepentingan langsung dengan manajemen perusahaan. Ketidakterkaitan ini menjadi dasar bagi mereka untuk menjalankan fungsi pengawasan secara objektif dan bebas dari tekanan internal. Peran komisaris independen sangat penting dalam menjaga keseimbangan kekuasaan antara manajemen dan pemegang saham. Dengan posisi yang netral, mereka dapat menjadi penengah yang adil dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan. Selain menjaga keseimbangan, komisaris independen juga memastikan bahwa keputusan strategis perusahaan selaras dengan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance). Hal ini mencakup transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab sosial.

Studi menunjukkan bahwa keberadaan komisaris independen memiliki pengaruh positif terhadap reputasi perusahaan. Semakin kuat pengawasan independen, semakin tinggi pula tingkat kepercayaan publik terhadap integritas perusahaan.⁵⁴ Tak hanya

⁵⁴ Mayang Putri Dwima and Herman Ruslim, "The Influence of Independent Commissioners, Company Size, and Profitability on Company Value with Loan Interest

keberadaan komisaris independen, frekuensi rapat dewan komisaris juga berkontribusi signifikan terhadap reputasi perusahaan. Rapat yang rutin dan produktif menjadi indikator keseriusan dewan dalam mengawasi kinerja manajemen. Reputasi perusahaan itu sendiri bertindak sebagai mediator penuh dalam hubungan antara keberadaan komisaris independen dan kinerja keuangan. Artinya, pengaruh komisaris independen terhadap keuangan terjadi melalui peningkatan citra dan kepercayaan pasar. Dengan kata lain, kehadiran komisaris independen membantu membangun kepercayaan pemangku kepentingan, yang pada akhirnya berdampak pada hasil keuangan perusahaan secara tidak langsung namun signifikan.

Namun, dalam konteks perbankan syariah, khususnya di Indonesia dan Malaysia, hasilnya menunjukkan perbedaan. Mekanisme GCG yang melibatkan komisaris independen tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja berbasis *maqashid syariah*. Sebaliknya, mekanisme lain seperti dewan pengawas syariah dan komite audit justru memiliki pengaruh positif yang lebih menonjol dalam mendukung pencapaian kinerja *maqashid syariah*.⁵⁵ Ini menunjukkan pentingnya pendekatan berbasis nilai-nilai Islam dalam tata kelola perbankan syariah.

Meski begitu, di sektor perbankan secara umum, komisaris independen tetap menunjukkan kontribusi positif terhadap kinerja keuangan. Mereka mendukung penguatan struktur pengawasan yang dibutuhkan di industri yang sangat teregulasi ini. Kontribusi tersebut menjadi sangat krusial dalam menghadapi tantangan pasar regional seperti Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA), di mana transparansi, akuntabilitas, dan daya saing perusahaan menjadi faktor utama kesuksesan bisnis lintas negara.

2.2. Transparansi dalam Good Corporate Governance

Transparansi merupakan salah satu prinsip utama dalam tata kelola perusahaan yang baik. Prinsip ini menekankan pentingnya

Rate Moderation,” *Jurnal Manajemen Bisnis* 11, no. 2 (2024): 1624–1640, <https://doi.org/10.33096/jmb.v11i2.916>.

⁵⁵ Nadia Khatun Zahra and Agus Maulana, “Peran Intellectual Capital Dalam Memoderasi Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja *Maqashid Syariah* Bank Syariah Di Indonesia Dan Malaysia,” *Accounting Student Research Journal* 4, no. 1 (2025): 22–36, <https://doi.org/10.62108/asrj.v4i1.10248>.

keterbukaan informasi bagi seluruh pemangku kepentingan, termasuk pemegang saham, karyawan, regulator, dan masyarakat luas. Melalui transparansi, perusahaan diharapkan menyediakan informasi yang akurat, tepat waktu, dan relevan mengenai aktivitas operasional, kondisi keuangan, serta keputusan strategis yang diambil. Keterbukaan ini menjadi landasan bagi terciptanya hubungan yang sehat antara perusahaan dan para pemangku kepentingan.

Studi empiris menunjukkan bahwa struktur pengelolaan perusahaan memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat transparansi.⁵⁶ Perusahaan dengan struktur tata kelola yang kuat dan mekanisme pengawasan yang efektif cenderung memiliki tingkat transparansi yang lebih tinggi. Namun demikian, penelitian juga menunjukkan bahwa transparansi tidak selalu memberikan dampak langsung terhadap kinerja keuangan perusahaan.⁵⁷ Dalam beberapa kasus, meskipun informasi dibuka secara luas, hasil keuangan belum tentu menunjukkan peningkatan signifikan.

Kondisi ini mengindikasikan bahwa peran transparansi lebih berfungsi sebagai fondasi dalam proses pengambilan keputusan yang lebih bijak dan strategis. Transparansi membantu mencegah penyalahgunaan wewenang serta menciptakan budaya akuntabilitas dalam organisasi. Meskipun efek langsung terhadap kinerja keuangan dapat bervariasi tergantung pada konteks industri, skala bisnis, dan kondisi pasar, transparansi tetap merupakan elemen penting dalam membangun kepercayaan jangka panjang dan reputasi perusahaan yang berkelanjutan.

2.3. Akuntabilitas dalam Good Corporate Governance

Akuntabilitas adalah prinsip dasar dalam tata kelola perusahaan yang baik, yang menuntut perusahaan untuk mempertanggungjawabkan semua tindakan, keputusan, dan hasil kepada para pemangku kepentingan. Pemegang saham, karyawan, regulator, hingga

⁵⁶ Suridar Sanah, Mukhzarudfa Mukhzarudfa, and Tona Aurora L, "Pengaruh Mekanisme Good Corporate Governance (GCG) Dan Transparansi Terhadap Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2019," *Jurnal Akuntansi & Keuangan Unja* 6, no. 2 (2021): 106–116, <https://doi.org/10.22437/jaku.v6i2.14035>.

⁵⁷ Aigbe Akhigbe, James E. McNulty, and Bradley A. Stevenson, "How Does Transparency Affect Bank Financial Performance?," *International Review of Financial Analysis* 29 (2013): 24–30, <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2013.01.007>.

masyarakat luas memiliki hak untuk mengetahui dan menilai bagaimana perusahaan dijalankan. Terkait *Good Corporate Governance* (GCG), akuntabilitas memegang peranan penting sebagai mekanisme pengendalian internal. Ia berfungsi untuk mengarahkan dan membatasi kekuasaan manajemen agar tidak menyimpang dari prinsip-prinsip etika dan kepentingan perusahaan jangka panjang.

Akuntabilitas juga berperan dalam mencegah dan mengurangi potensi kecurangan serta manipulasi di dalam organisasi. Mekanisme pelaporan yang terstruktur dan dapat diaudit menjadi bagian integral dari upaya ini, memastikan bahwa setiap tindakan memiliki dasar yang dapat dipertanggungjawabkan. Penerapan prinsip akuntabilitas secara konsisten telah menunjukkan efektivitasnya, terutama dalam lembaga berbasis nilai, seperti koperasi syariah. Dalam praktiknya, akuntabilitas yang baik di koperasi syariah telah terbukti meminimalkan risiko penyimpangan dan meningkatkan kepercayaan anggota terhadap sistem yang dijalankan.

Akuntabilitas tidak hanya berkaitan dengan laporan keuangan, tetapi juga menyangkut pelaporan terhadap aspek operasional, sosial, dan lingkungan perusahaan. Oleh karena itu, pelaporan yang jujur dan transparan menjadi fondasi untuk menilai kinerja perusahaan secara menyeluruh, melampaui sekadar angka-angka keuangan. Akuntabilitas tentunya dapat memperkuat relasi kepercayaan antara perusahaan dan *stakeholder*. Perusahaan yang menjunjung tinggi akuntabilitas cenderung memiliki reputasi yang lebih baik, menarik investasi, dan mampu bertahan dalam jangka panjang karena dinilai bertanggung jawab dan dapat dipercaya.

3. Spiritualitas Sebagai Penguat Praktik Good Corporate Governance

Spiritualitas sebagai penguat praktik *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan pendekatan yang semakin mendapat perhatian dalam dunia bisnis modern. Dalam konteks korporasi, spiritualitas tidak hanya dimaknai secara sempit sebagai ekspresi keagamaan, melainkan mencakup dimensi moral, etika, kesadaran diri, dan tanggung jawab sosial yang mendalam. Nilai-nilai ini menjadi landasan yang penting dalam membentuk perilaku dan budaya organisasi yang lebih manusiawi dan berintegritas.

Integrasi spiritualitas ke dalam mekanisme GCG diyakini mampu memperkuat tata kelola perusahaan melalui penanaman prinsip etika yang kuat di setiap level organisasi. Ketika para pemimpin dan karyawan memiliki kesadaran spiritual yang tinggi, proses pengambilan keputusan menjadi lebih bertanggung jawab dan berorientasi pada kepentingan jangka panjang. Dengan demikian, spiritualitas tidak hanya menjadi sumber nilai, tetapi juga menjadi fondasi strategis dalam membangun perusahaan yang berkelanjutan dan dipercaya oleh para pemangku kepentingan.

Spiritualitas dalam *Good Corporate Governance* (GCG) merujuk pada penerapan nilai-nilai luhur seperti kejujuran, integritas, keadilan, empati, dan tanggung jawab sosial dalam setiap aspek pengelolaan perusahaan. Nilai-nilai ini menjadi landasan etis yang menuntun tindakan dan keputusan perusahaan, baik dalam lingkup internal maupun eksternal. Dalam konteks ini, spiritualitas tidak bersifat dogmatis, melainkan universal dan aplikatif bagi seluruh pemangku kepentingan.

Prinsip spiritualitas mengajarkan bahwa perusahaan bukan semata entitas ekonomi yang berorientasi pada laba, melainkan bagian integral dari komunitas sosial yang lebih luas. Oleh karena itu, perusahaan memiliki tanggung jawab moral terhadap masyarakat, lingkungan, dan generasi mendatang. Kesadaran ini membentuk perspektif jangka panjang dalam menjalankan bisnis secara berkelanjutan dan etis.

Kesadaran spiritual dalam GCG juga mencakup penghargaan terhadap nilai-nilai kemanusiaan dalam pengambilan keputusan. Keputusan korporasi tidak semata didasarkan pada pertimbangan efisiensi dan profitabilitas, tetapi juga pada dampaknya terhadap kesejahteraan karyawan, masyarakat, dan ekosistem. Hal ini memperkuat praktik-praktik bisnis yang lebih inklusif dan berorientasi pada nilai.

Selaras dengan itu, spiritualitas mendorong terciptanya harmoni antara tujuan bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan. Pemimpin yang berlandaskan nilai-nilai spiritual cenderung mengambil pendekatan yang lebih empatik, kolaboratif, dan penuh tanggung jawab dalam memimpin organisasi. Gaya kepemimpinan seperti ini akan membentuk budaya perusahaan yang beretika dan produktif.

Penerapan nilai-nilai spiritual juga mendorong terbentuknya relasi kerja yang sehat dan bermakna. Karyawan dipandang bukan sekadar sumber daya, tetapi sebagai individu yang memiliki nilai, aspirasi, dan kontribusi sosial. Dalam lingkungan kerja seperti ini, motivasi dan loyalitas karyawan meningkat, karena mereka merasa dihargai dan dilibatkan secara utuh.

Spiritualitas dalam GCG bukan hanya memperkuat tata kelola perusahaan secara internal, tetapi juga memperluas cakrawala peran sosial perusahaan. Perusahaan yang mengintegrasikan nilai-nilai spiritual ke dalam sistem dan budaya kerjanya cenderung lebih tahan terhadap krisis, lebih dipercaya publik, dan mampu menciptakan dampak positif.

3.1. Peran Spiritualitas dalam Memperkuat Praktik Good Corporate Governance

Spiritualitas dalam organisasi berperan penting dalam menanamkan nilai integritas yang kokoh pada setiap individu. Integritas bukan sekadar soal kepatuhan terhadap aturan, tetapi merupakan komitmen batin untuk bertindak benar meskipun tidak diawasi. Ketika integritas menjadi bagian dari budaya kerja, keputusan yang diambil pun akan didasarkan pada kejujuran, keadilan, dan kesadaran moral.

Nilai spiritual ini secara langsung berkontribusi dalam mengurangi risiko terjadinya korupsi, kecurangan, dan praktik-praktik tidak etis lainnya. Dengan menjadikan nilai-nilai luhur sebagai pedoman dalam bertindak, organisasi menciptakan sistem internal yang lebih tangguh terhadap penyimpangan. Hal ini menjadi fondasi penting dalam menjaga kredibilitas dan kelangsungan perusahaan.

Selain itu, spiritualitas memperkuat semangat akuntabilitas dalam organisasi. Akuntabilitas tidak hanya dimaknai sebagai kewajiban formal untuk melaporkan, tetapi juga sebagai tanggung jawab moral atas setiap keputusan dan tindakan yang diambil. Dengan adanya kesadaran spiritual, para pemimpin dan karyawan terdorong untuk lebih jujur dan terbuka dalam mempertanggungjawabkan pekerjaannya.

Transparansi menjadi konsekuensi alami dari akuntabilitas yang berlandaskan nilai spiritual. Perusahaan yang memiliki kepekaan etis akan lebih terbuka dalam menyampaikan informasi

penting kepada para pemangku kepentingan, termasuk mengenai risiko, tantangan, dan pencapaian. Ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan publik, tetapi juga memperkuat reputasi perusahaan di mata mitra dan investor.

Dalam hal kepemimpinan, spiritualitas mendorong lahirnya pemimpin yang berbasis nilai. Pemimpin seperti ini tidak hanya fokus pada hasil akhir, tetapi juga pada proses yang dijalankan dan dampak sosial dari setiap kebijakan. Mereka cenderung lebih bijaksana dalam membuat keputusan, lebih empatik dalam memimpin tim, dan lebih visioner dalam merancang masa depan organisasi.

Pemimpin spiritual mampu menjadi teladan yang menginspirasi dan memotivasi karyawan secara autentik. Mereka menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan bermakna, di mana setiap individu merasa dihargai dan berkontribusi pada tujuan bersama. Budaya perusahaan pun berkembang menjadi ekosistem yang sehat, berdaya saing, dan penuh rasa hormat.

Spiritualitas juga berkontribusi besar dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan secara holistik. Dengan memperhatikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta mendukung kesehatan mental dan emosional, organisasi menciptakan ruang kerja yang harmonis. Kondisi ini secara langsung berdampak pada peningkatan produktivitas, loyalitas, dan retensi karyawan.

Lingkungan kerja yang sarat dengan nilai spiritual memunculkan rasa saling peduli dan tanggung jawab bersama. Hubungan antarindividu tidak lagi bersifat transaksional semata, tetapi dilandasi semangat kolektif untuk tumbuh bersama. Dalam jangka panjang, hal ini memperkuat kohesi tim dan meningkatkan efektivitas organisasi.

Di sisi eksternal, spiritualitas memperkuat komitmen perusahaan terhadap tanggung jawab sosial. Kesadaran bahwa perusahaan adalah bagian dari masyarakat mendorong praktik bisnis yang tidak hanya menguntungkan secara ekonomi, tetapi juga berdampak positif bagi lingkungan dan komunitas. Tindakan ini mencerminkan etika bisnis yang bertanggung jawab.

Dengan spiritualitas sebagai pilar pendukung, perusahaan mampu menyelaraskan tujuan finansial dengan misi kemanusiaan dan keberlanjutan. Integrasi ini menghasilkan organisasi yang tidak hanya kompetitif, tetapi juga bermakna. Di tengah dinamika dunia

bisnis modern, pendekatan ini menjanjikan keberlanjutan jangka panjang yang lebih kokoh dan berintegritas.

3.2. Dampak Spiritualitas terhadap Kinerja Perusahaan

Studi empiris secara konsisten menunjukkan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan nilai-nilai spiritualitas ke dalam praktik tata kelola memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan.⁵⁸ Integrasi ini tidak hanya memperkuat dimensi etis dalam pengambilan keputusan, tetapi juga berdampak positif pada reputasi perusahaan di mata publik, regulator, dan investor.

Perusahaan yang menjadikan spiritualitas sebagai bagian dari budaya organisasi umumnya memperoleh tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dari para pemangku kepentingan. Kepercayaan ini tumbuh dari persepsi bahwa perusahaan dijalankan dengan itikad baik, transparansi, dan tanggung jawab moral yang tinggi, bukan semata-mata demi keuntungan jangka pendek.

Implikasi dari meningkatnya kepercayaan ini terlihat dalam stabilitas kinerja keuangan perusahaan. Ketika relasi antara perusahaan dan para pemangku kepentingannya dibangun di atas dasar nilai-nilai kejujuran, integritas, dan empati, maka risiko reputasi maupun ketidakpastian pasar dapat ditekan secara signifikan.

Nilai spiritual juga memainkan peran penting dalam mengurangi konflik internal di dalam organisasi. Dengan adanya kesadaran spiritual, hubungan antarkaryawan dan antara manajemen dengan pemegang saham menjadi lebih kolaboratif, didasarkan pada rasa saling menghargai dan tujuan bersama yang lebih tinggi daripada kepentingan individu.

Kolaborasi yang tumbuh dari kesamaan nilai ini memperkuat kohesi tim, mendorong komunikasi yang terbuka, serta meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan di semua tingkatan organisasi. Dengan demikian, spiritualitas tidak hanya menjadi elemen moral, tetapi juga merupakan instrumen strategis dalam menciptakan kinerja organisasi yang solid.

⁵⁸ Sikandar Ali Qalati, Faiza Siddiqui, and Qingin Wu, "The Effect of Environmental Ethics and Spiritual Orientation on Firms' Outcomes: The Role of Senior Management Orientation and Stakeholder Pressure," *Humanities and Social Sciences Communications* 11 (2024): 1–15, <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04354-x>.

Di tengah tantangan etis dan sosial yang semakin kompleks akibat globalisasi dan digitalisasi, fondasi spiritual yang kuat menjadikan perusahaan lebih tangguh. Perusahaan tidak hanya mampu merespons perubahan dengan cepat dan adaptif, tetapi juga tetap teguh pada prinsip moral dan tanggung jawab sosial, menjadikan tata kelola perusahaan lebih berorientasi pada keberlanjutan jangka panjang.

3.3. Implementasi Spiritualitas dalam Praktik Good Corporate Governance

Pelatihan dan pengembangan nilai-nilai spiritual dan etika perlu menjadi bagian integral dari program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. Kegiatan pelatihan ini harus menyasar seluruh jajaran manajemen dan karyawan untuk membentuk kesadaran bersama tentang pentingnya menjalankan bisnis secara bermoral dan berintegritas. Nilai-nilai luhur tersebut tidak hanya menjadi slogan, tetapi terinternalisasi dalam budaya kerja sehari-hari.

Langkah strategis lain adalah merumuskan kode etik yang berbasis pada nilai-nilai spiritual dan moral. Kode etik ini berfungsi sebagai panduan perilaku yang mengarahkan seluruh tindakan dan keputusan organisasi ke arah yang etis dan bertanggung jawab. Penekanan pada nilai-nilai seperti kejujuran, keadilan, empati, dan tanggung jawab sosial akan memperkuat komitmen moral di semua tingkat organisasi.

Selain itu, perusahaan perlu menyusun kebijakan internal yang secara aktif mendukung kesejahteraan karyawan, tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), serta keberlanjutan lingkungan. Kebijakan tersebut mencerminkan komitmen organisasi terhadap nilai-nilai spiritual dalam tindakan nyata, bukan sekadar retorika. Perusahaan yang mampu menerapkan kebijakan semacam ini akan lebih mudah membangun kepercayaan publik dan loyalitas karyawan.

Kepemimpinan yang efektif dalam konteks spiritualitas korporat ditandai oleh keteladanan nyata dalam perilaku sehari-hari. Seorang pemimpin tidak hanya menjadi pengambil keputusan strategis, tetapi juga menjadi figur moral yang mencerminkan nilai-nilai etika dalam setiap interaksi dan tindakan. Keteladanan inilah

yang menjadi fondasi utama dalam membangun budaya organisasi yang sehat dan berintegritas.

Untuk memperkuat dimensi spiritual dan etis dalam organisasi, perlu diciptakan ruang bagi dialog dan refleksi bersama. Praktik ini memungkinkan semua elemen organisasi untuk menyuarakan pandangan, berbagi pengalaman, dan merenungkan kembali tujuan serta makna pekerjaan yang dilakukan. Melalui dialog terbuka, nilai-nilai spiritual dapat terus dihidupkan dan diselaraskan dengan realitas bisnis.

Keseluruhan pendekatan ini tidak hanya bertujuan membentuk organisasi yang patuh secara regulasi, tetapi juga membangun fondasi moral yang kuat untuk menghadapi tantangan masa depan. Dengan integrasi pelatihan, kode etik, kebijakan mendukung, kepemimpinan yang inspiratif, serta ruang dialog yang sehat, spiritualitas menjadi kekuatan transformatif dalam sistem tata kelola perusahaan.

4. Indikator Keberhasilan Tata Kelola Berbasis Nilai

Indikator keberhasilan tata kelola berbasis nilai merupakan tolok ukur penting yang digunakan untuk menilai sejauh mana nilai-nilai budaya, etika, dan moral mampu diterapkan secara efektif dalam praktik tata kelola perusahaan atau organisasi. Indikator ini tidak hanya mencakup keberhasilan formal seperti kepatuhan terhadap regulasi dan prosedur, tetapi juga mencerminkan kualitas moral dalam setiap aspek pengelolaan.

Tata kelola berbasis nilai menekankan pentingnya integrasi prinsip-prinsip luhur dalam perilaku organisasi sehari-hari. Pendekatan ini tidak semata berorientasi pada mekanisme struktural dan administratif, melainkan menjadikan nilai-nilai seperti kejujuran, integritas, dan tanggung jawab sosial sebagai dasar utama dalam pengambilan keputusan dan interaksi antar pemangku kepentingan. Keberhasilan tata kelola diukur tidak hanya dari hasil akhir, tetapi juga dari proses yang dijalankan secara etis.

4.1. Indikator Keberhasilan Tata Kelola Berbasis Nilai

- 1) Kepatuhan terhadap Prinsip-Prinsip Tata Kelola yang Berbasis Nilai

Kepatuhan terhadap prinsip-prinsip tata kelola yang berbasis nilai merupakan fondasi penting dalam mewujudkan praktik *Good Corporate Governance* (GCG). Prinsip-prinsip seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan transparansi tidak hanya bersifat universal, tetapi juga mencerminkan harapan masyarakat terhadap perilaku etis perusahaan.

Dalam implementasinya, prinsip-prinsip tersebut perlu disesuaikan dengan nilai-nilai budaya lokal agar lebih membumi dan efektif. Integrasi ini tidak sekadar memperkuat legitimasi sosial perusahaan, tetapi juga membangun sistem tata kelola yang lebih kontekstual dan bermakna, sehingga mampu menciptakan harmoni antara kepentingan bisnis dan nilai-nilai sosial yang hidup dalam masyarakat.

Salah satu contoh nyata dari praktik ini adalah penerapan nilai budaya *Siri' na Pacce* di perusahaan, khususnya yang beroperasi di wilayah Sulawesi Selatan.⁵⁹ *Siri'* melambangkan rasa malu jika tidak berlaku jujur dan adil, sedangkan *Pacce* mencerminkan kepedulian terhadap penderitaan orang lain. Ketika kedua nilai ini dijadikan landasan pengambilan keputusan, maka perusahaan terdorong untuk bertindak etis dan bertanggung jawab secara sosial.⁶⁰

Upaya mengintegrasikan nilai-nilai lokal seperti *Siri' na Pacce* ke dalam prinsip GCG, perusahaan tidak hanya memenuhi aspek kepatuhan normatif, tetapi juga memperkuat relasi sosial dengan pemangku kepentingan. Hal ini pada akhirnya membentuk tata kelola yang tidak hanya baik secara struktural, tetapi juga memiliki kedalaman moral yang kokoh dan relevan dengan konteks budaya masyarakat tempat perusahaan beroperasi.

2) Integrasi Nilai Budaya dalam Budaya Perusahaan

⁵⁹ Rosni Rosni, Andi Wawo, and Suhartono Suhartono, "Pengaruh Nilai Budaya *Siri' Na Pacce* Terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa Dengan Profesionalitas Sebagai Variabel Moderasi Di Kabupaten Bulukumba," *Accounting, Accountability and Organization System Journal* 4, no. 1 (2022): 1–13, <https://doi.org/10.47354/aaos.v4i1.419>.

⁶⁰ Haerani Haerani, "Implementasi Nilai Budaya *Siri' Na Pacce* Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pengelolaan Alokasi Dana Desa: Studi Pada Desa Tanabangka Kecamatan Bajeng Barat Kabupaten Gowa" (Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, 2017), <https://repositori.uin-alauddin.ac.id/11860/>.

Integrasi nilai budaya dalam budaya perusahaan merupakan elemen penting dalam membentuk tata kelola yang berkelanjutan dan berintegritas. Ketika nilai-nilai budaya lokal atau nilai-nilai etis yang universal secara sadar ditanamkan ke dalam jantung budaya organisasi, maka perusahaan tidak hanya akan beroperasi berdasarkan aturan formal, tetapi juga memiliki kompas moral yang membimbing seluruh aktivitasnya.

Nilai-nilai tersebut, seperti gotong royong, rasa malu (siri'), atau keadilan, jika diinternalisasi secara konsisten, mampu membentuk karakter organisasi yang kuat. Karakter ini tercermin dalam perilaku sehari-hari manajemen dan karyawan, mulai dari cara melayani pelanggan hingga dalam menyusun strategi bisnis. Hasilnya adalah organisasi yang tidak sekadar mengejar keuntungan, tetapi juga menjunjung tinggi tanggung jawab sosial dan etika.

Budaya perusahaan yang terbangun atas dasar nilai-nilai luhur ini akan menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan strategis maupun operasional. Nilai tersebut menjadi semacam filter moral yang mendorong perusahaan untuk bertindak dengan integritas dalam situasi apapun, termasuk saat menghadapi tekanan bisnis atau dilema etis.

Lebih dari itu, budaya yang terintegrasi dengan nilai-nilai budaya lokal juga memperkuat relasi dan kepercayaan antar pemangku kepentingan. Interaksi antara perusahaan dengan karyawan, pelanggan, mitra, dan masyarakat luas menjadi lebih harmonis karena didasarkan pada nilai bersama. Hal ini pada akhirnya menciptakan iklim organisasi yang sehat dan mampu beradaptasi secara etis dalam berbagai situasi.

3) Transparansi dan Akuntabilitas

Transparansi merupakan fondasi utama dalam membangun kepercayaan antara perusahaan dan seluruh pemangku kepentingan. Keterbukaan informasi yang relevan, akurat, dan tepat waktu tidak hanya menjadi tuntutan regulasi, tetapi juga mencerminkan tanggung jawab moral perusahaan untuk berlaku jujur dan tidak menutupi fakta-fakta penting yang memengaruhi keputusan para pemangku kepentingan.

Sementara itu, akuntabilitas menekankan bahwa setiap tindakan dan keputusan manajemen maupun dewan pengawas harus dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka. Hal ini mencakup kesediaan untuk menerima evaluasi atas kinerja dan dampak keputusan yang telah diambil, baik secara internal maupun eksternal, demi menjaga integritas tata kelola.

Ketika transparansi dan akuntabilitas berjalan seiring, perusahaan tidak hanya memenuhi standar formal tata kelola, tetapi juga menunjukkan komitmen pada prinsip-prinsip etis. Keduanya membentuk sistem pengawasan yang saling menguatkan—di mana keterbukaan menjadi sarana kontrol publik, dan akuntabilitas menjadi bukti kesungguhan dalam menjalankan fungsi kepemimpinan yang bertanggung jawab.

Indikator transparansi dan akuntabilitas bukan sekadar prosedural, melainkan mencerminkan keberpihakan perusahaan pada nilai-nilai kejujuran dan keterbukaan. Perusahaan yang mempraktikkan dua prinsip ini dengan sungguh-sungguh cenderung memiliki reputasi yang kuat, kepercayaan *stakeholder* yang tinggi, serta ketahanan yang lebih baik dalam menghadapi tantangan bisnis jangka panjang.

4) Kepuasan dan Kepercayaan Pemangku Kepentingan

Kepuasan dan kepercayaan para pemangku kepentingan merupakan indikator penting dalam menilai keberhasilan suatu organisasi dalam menerapkan tata kelola berbasis nilai. Pemangku kepentingan yang dimaksud mencakup pemegang saham, karyawan, pelanggan, mitra usaha, serta masyarakat luas yang terlibat atau terdampak oleh aktivitas perusahaan.

Tingkat kepercayaan ini terbentuk melalui interaksi jangka panjang yang dipenuhi dengan konsistensi, transparansi, dan tanggung jawab. Ketika organisasi menunjukkan integritas dalam setiap tindakan dan keputusannya, maka secara alami akan tumbuh rasa percaya dari para pemangku kepentingan, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas dan dukungan terhadap perusahaan.

Di sisi lain, kepuasan para pemangku kepentingan tidak hanya diukur dari pencapaian finansial atau keuntungan semata, melainkan juga dari sejauh mana perusahaan

memenuhi harapan mereka terhadap praktik etis, tanggung jawab sosial, dan keberpihakan terhadap nilai-nilai kemanusiaan. Perusahaan yang mampu menciptakan nilai bersama (shared value) cenderung memperoleh kepercayaan.

Kepercayaan dan kepuasan para pemangku kepentingan merupakan hasil dari konsistensi perusahaan dalam menjalankan prinsip-prinsip tata kelola berbasis nilai. Hal ini bukan sekadar pencapaian relasional, tetapi juga merupakan modal reputasi yang sangat berharga dalam menghadapi tantangan bisnis jangka panjang.

5) Mengurangi Risiko Kecurangan dan Konflik

Keberhasilan tata kelola berbasis nilai dapat dilihat dari menurunnya kasus korupsi, kecurangan, dan konflik internal yang berpotensi merugikan organisasi. Ketika nilai-nilai luhur tertanam dalam setiap aspek pengelolaan, maka sistem pengawasan internal menjadi lebih efektif, dan risiko penyimpangan perilaku dapat ditekan secara signifikan. Indikator ini mencerminkan bagaimana tata kelola yang berlandaskan nilai mampu menciptakan budaya organisasi yang sehat, transparan, dan bertanggung jawab.

Nilai-nilai etika yang kuat berperan sebagai benteng utama dalam mencegah praktik-praktik tidak etis. Etika tidak hanya menjadi standar perilaku, tetapi juga menjadi bagian dari kesadaran kolektif seluruh elemen organisasi dalam menjaga integritas dan keadilan. Ketika etika dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan, maka organisasi tidak hanya menjalankan kewajibannya secara formal, tetapi juga secara moral, sehingga kepercayaan publik dan pemangku kepentingan dapat terus terjaga.

6) Peningkatan Kinerja Organisasi

Tata kelola berbasis nilai mendorong organisasi untuk menjalankan operasionalnya tidak semata-mata berorientasi pada keuntungan jangka pendek, tetapi juga mempertimbangkan tanggung jawab sosial. Pendekatan ini menanamkan prinsip bahwa kesuksesan sejati tidak hanya diukur dari profitabilitas, melainkan juga dari kontribusi

positif terhadap masyarakat dan etika dalam proses pencapaian tujuan.

Kinerja yang berkelanjutan dalam konteks tata kelola berbasis nilai mencakup tiga dimensi utama, yaitu ekonomi, sosial, dan lingkungan. Dimensi ekonomi memastikan organisasi tetap kompetitif dan efisien; dimensi sosial menekankan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan, pelanggan, dan komunitas; sementara dimensi lingkungan mencerminkan tanggung jawab terhadap kelestarian sumber daya alam. Ketiganya menjadi indikator integritas dalam setiap keputusan strategis organisasi.

7) Partisipasi dan Keterlibatan Aktif Pemangku Kepentingan

Indikator keberhasilan tata kelola berbasis nilai juga dapat dilihat dari tingkat partisipasi aktif para pemangku kepentingan dalam berbagai proses penting organisasi, termasuk pengambilan keputusan dan mekanisme pengawasan. Keterlibatan ini mencerminkan adanya ruang yang terbuka bagi kontribusi pemegang saham, karyawan, pelanggan, maupun masyarakat luas dalam membentuk arah dan kebijakan organisasi.

Tingginya tingkat partisipasi menunjukkan bahwa tata kelola yang dijalankan bersifat inklusif, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan serta aspirasi berbagai pihak. Hal ini sekaligus menjadi penanda bahwa organisasi tidak bersifat elitis atau tertutup, melainkan menghargai dialog, mendengar suara dari berbagai lapisan, dan menjadikannya bagian integral dari proses pengambilan keputusan strategis.

8) Pengembangan Kapasitas dan Kompetensi Sumber Daya Manusia

Keberhasilan tata kelola berbasis nilai tidak hanya tercermin dari sistem dan prosedur yang berjalan, tetapi juga dari peningkatan kompetensi serta kesadaran etis sumber daya manusia dalam organisasi. Ketika individu di dalam organisasi memahami dan menghayati nilai-nilai etika serta moral, mereka akan lebih mampu mengambil keputusan yang

bertanggung jawab dan berpihak pada kepentingan jangka panjang.

Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan yang berfokus pada nilai-nilai budaya serta etika menjadi strategi penting dalam memperkuat implementasi tata kelola yang berintegritas. Proses ini tidak hanya membentuk karakter individu, tetapi juga menciptakan budaya organisasi yang selaras dengan prinsip-prinsip tata kelola berbasis nilai.

5. Kesimpulan

Praktik tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance/GCG) tidak hanya berfungsi sebagai kerangka pengawasan dan pengendalian, tetapi juga sebagai fondasi etis dalam membangun perusahaan yang berintegritas dan bertanggung jawab secara sosial. Mekanisme GCG seperti peran dewan komisaris, direksi, komite audit, serta kepemilikan manajerial dan institusional terbukti memberikan kontribusi terhadap peningkatan transparansi, akuntabilitas, dan kualitas pengambilan keputusan perusahaan. Namun demikian, efektivitasnya sangat ditentukan oleh konteks organisasi, karakter industri, serta budaya kerja yang mendasarinya.

Di sinilah pentingnya integrasi nilai-nilai spiritual dan budaya lokal ke dalam sistem tata kelola perusahaan. Spiritualitas—yang mencakup nilai kejujuran, integritas, empati, dan tanggung jawab moral—memperkuat komitmen individu dalam organisasi untuk bertindak etis, bahkan di luar pengawasan formal. Ketika nilai-nilai ini dihidupkan secara konsisten, maka praktik bisnis tidak lagi bersifat mekanistik, tetapi berkembang menjadi gerakan bermakna yang menjunjung tinggi kemanusiaan dan keberlanjutan.

Selain itu, penguatan tata kelola melalui budaya lokal seperti *siri' na pacce*, gotong royong, dan prinsip kolektif lainnya menambah kedalaman moral dalam pengambilan keputusan. Pendekatan ini menjadikan GCG bukan hanya kewajiban administratif, tetapi juga refleksi nilai-nilai luhur masyarakat yang menjadi tempat perusahaan beroperasi. Oleh karena itu, keberhasilan tata kelola tidak semata dilihat dari kepatuhan formal atau kinerja keuangan, tetapi juga dari kemampuan perusahaan membangun ekosistem yang adil, transparan, dan penuh integritas. GCG yang dilandasi spiritualitas dan budaya bukan hanya menjawab tuntutan etika masa kini.

Daftar Pustaka

- Akhigbe, Aigbe, James E. McNulty, and Bradley A. Stevenson. "How Does Transparency Affect Bank Financial Performance?" *International Review of Financial Analysis* 29 (2013): 24–30. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2013.01.007>.
- Bansal, Deepika, and Shveta Singh. "Does Board Structure Impact A Firm's Financial Performance? Evidence From The Indian Software Sector?" *American Journal of Business* 37, no. 1 (2022): 34–49. <https://doi.org/10.1108/AJB-08-2020-0125>.
- Dawsaryan A. S, Muhammad Rifkan, and Fadlil Abdani. "The Influence of Managerial Ownership, Institutional Ownership, Growth Opportunities and Profitability on Accounting Conservatism with Leverage as a Moderating Variable." *Jurnal Riset Akuntansi Politala* 8, no. 1 (2025): 41–57. <https://doi.org/10.34128/jra.v8i1.451>.
- Dwima, Mayang Putri, and Herman Ruslim. "The Influence of Independent Commissioners, Company Size, and Profitability on Company Value with Loan Interest Rate Moderation." *Jurnal Manajemen Bisnis* 11, no. 2 (2024): 1624–1640. <https://doi.org/10.33096/jmb.v11i2.916>.
- Haerani, Haerani. "Implementasi Nilai Budaya Siri' Na Pacce Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pengelolaan Alokasi Dana Desa: Studi Pada Desa Tanabangka Kecamatan Bajeng Barat Kabupaten Gowa." Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, 2017. <https://repository.uin-alauddin.ac.id/11860/>.
- Heriansyah, Kurnia, and Safila Faradiza. "The Effect of Good Corporate Governance, Profitability, and Company Activities on The Disclosure of Sustainability Report." *Jurnal Multidisiplin Sahombu* 2, no. 2 (2023): 48–57. <https://doi.org/10.58471/jms.v2i2.1350>.
- Ikpor, Isaac Monday, Otu Otu Akanu, and Bethel Oganezi. "Influence of Board Governance Characteristics on Sustainability Accounting and Reporting in a Developing Country: Evidence From Nigeria Large Businesses." *Sage Open*, 2024, 1–14. <https://doi.org/10.1177/21582440231224235>.
- Kholis, Achmad Nur. "Analisis Peran Dewan Komisaris Dalam Meningkatkan Tata Kelola Perseroan Yang Baik: Perspektif Hukum Dan Implementasinya." *Birokrasi: Jurnal Ilmu Hukum Dan Tata Negara* 2, no. 1 (2023): 210–215. <https://doi.org/10.55606/birokrasi.v2i1.900>.
- Lendengtariang, Yunique, and Irenius Dwinanto Bimo. "Peran Komite Audit Pada Sustainability Disclosure." *Journal of Business &*

Banking 12, no. 1 (2022): 97–108.
<https://doi.org/10.14414/jbb.v12i1.3199>.

- Qalati, Sikandar Ali, Faiza Siddiqui, and Qingin Wu. “The Effect of Environmental Ethics and Spiritual Orientation on Firms’ Outcomes: The Role of Senior Management Orientation and Stakeholder Pressure.” *Humanities and Social Sciences Communications* 11 (2024): 1–15. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04354-x>.
- Rafsanjani, Muhammad, Isnurhadi Isnurhadi, Marlina Widiyanti, and Kms Husni Thamrin. “The Effect of Managerial Ownership and Institutional Ownership on Firm Value with Profitability as an Intervening Variable in Mining Companies Listed on the Indonesia Stock Exchange.” *International Journal of Social Sciences and Humanities* 8, no. 2 (2024): 52–62.
<https://doi.org/10.53730/ijssh.v8n2.14958>.
- Rosni, Rosni, Andi Wawo, and Suhartono Suhartono. “Pengaruh Nilai Budaya Siri’ Na Pacce Terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa Dengan Profesionalitas Sebagai Variabel Moderasi Di Kabupaten Bulukumba.” *Accounting, Accountability and Organization System Journal* 4, no. 1 (2022): 1–13.
<https://doi.org/10.47354/aaos.v4i1.419>.
- Sanah, Suridar, Mukhzarudfa Mukhzarudfa, and Tona Aurora L. “Pengaruh Mekanisme Good Corporate Governance (GCG) Dan Transparansi Terhadap Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2019.” *Jurnal Akuntansi & Keuangan Unja* 6, no. 2 (2021): 106–116.
<https://doi.org/10.22437/jaku.v6i2.14035>.
- Suparlan, Suparlan, Nandyta Frismaya Putri, Ramlah Budiarti, Rika Apriana, and Ulfa Tiana. “Analysis of the Board of Commissioners, Board of Directors, and Internal Audit on Competitiveness.” *International Journal of Economics, Management and Accounting* 1, no. 4 (2024): 357–376.
<https://doi.org/10.61132/ijema.v1i4.284>.
- Zahra, Nadia Khatun, and Agus Maulana. “Peran Intellectual Capital Dalam Memoderasi Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Maqashid Syariah Bank Syariah Di Indonesia Dan Malaysia.” *Accounting Student Research Journal* 4, no. 1 (2025): 22–36. <https://doi.org/10.62108/asrj.v4i1.10248>.



Karya ini diterbitkan berdasarkan ketentuan [Creative Commons — Attribution-ShareAlike 4.0 International — CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/). Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menyalin dan menyebarkan kembali materi ini dalam bentuk atau format apapun, mengubah, mengubah, dan membuat turunan dari materi ini untuk kepentingan apapun, termasuk kepentingan komersial, selama mereka mencantumkan kredit kepada Penulis atas ciptaan asli.

BAB

5

► Reputasi Perusahaan: Konsep, Faktor Pembentuk, dan Peran Blockholder

Ratna Mufidah

Abstrak

Bab ini membahas konsep reputasi perusahaan sebagai aset strategis yang berperan penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan bisnis. Reputasi tidak hanya terbentuk dari persepsi publik, tetapi juga dari konsistensi kinerja, tata kelola yang baik, serta komitmen terhadap etika dan tanggung jawab sosial. Faktor-faktor seperti kualitas produk, praktik CSR, dan komunikasi strategis menjadi penentu utama dalam membentuk citra positif. Selain itu, dibahas pula peran *blockholder* sebagai aktor kunci yang dapat memperkuat atau justru merusak reputasi melalui pengaruhnya dalam pengambilan keputusan. Berdasarkan pendekatan konseptual dan empiris, bab ini menekankan pentingnya sinergi antara kepemimpinan, struktur kepemilikan, dan budaya organisasi dalam membangun reputasi yang baik.

Pengutipan: Mufidah, Ratna. "Reputasi Perusahaan: Konsep, Faktor Pembentuk, dan Peran Blockholder." In *Blockholder, Spiritualitas, dan Reputasi Perusahaan: Membangun Tata Kelola dan Kinerja Keuangan pada Emiten LQ-45*, edited by John Agustinus, 1st ed., 104–127. Riset Ekonomi dan Manajemen Terapan. Lampung Timur: Yayasan Nurul Iman Muara Gading Mas, 2025. <https://doi.org/10.58989/ynimgm.8.c5>.

Dalam dunia bisnis, reputasi perusahaan telah menjelma menjadi salah satu aset tidak berwujud yang paling berharga. Lebih dari sekadar persepsi publik, reputasi merupakan hasil akumulatif dari kinerja, komunikasi, dan interaksi perusahaan dengan para pemangku kepentingan. Reputasi yang kuat tidak hanya memperkuat posisi perusahaan di pasar, tetapi juga menjadi alat strategis dalam menarik investor, menjaga loyalitas pelanggan, serta memperkuat daya saing jangka panjang. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai konsep, faktor pembentuk, serta aktor-aktor yang memengaruhi reputasi menjadi sangat penting bagi para pelaku usaha dan pembuat kebijakan.

Dalam kerangka ini, reputasi perusahaan tidak berdiri sendiri. Reputasi dibentuk oleh berbagai elemen yang saling terkait, mulai dari tata kelola perusahaan, kinerja keuangan, transparansi, kualitas produk dan layanan, hingga hubungan dengan media dan masyarakat luas. Reputasi juga mencerminkan sejauh mana perusahaan mematuhi norma sosial, etika bisnis, dan tanggung jawab sosial. Lebih jauh lagi, literatur mutakhir menyoroti pentingnya peran para blockholder — pemegang saham mayoritas yang memiliki pengaruh signifikan terhadap arah dan kebijakan perusahaan — dalam membentuk dan menjaga reputasi perusahaan.

Blockholder memiliki kepentingan langsung terhadap keberlangsungan perusahaan karena kepemilikannya yang substansial. *Blockholder* tidak hanya berperan dalam aspek pengawasan dan pengambilan keputusan strategis, tetapi juga dalam menjamin integritas dan akuntabilitas manajemen. Karena pengaruhnya, *blockholder* dapat mendorong perusahaan untuk mengambil langkah-langkah yang mendukung reputasi jangka panjang, seperti praktik bisnis berkelanjutan, peningkatan tata kelola, dan keterbukaan informasi.

Bab ini akan menguraikan secara sistematis konsep reputasi perusahaan, mengidentifikasi faktor-faktor utama yang membentuknya, serta menelaah bagaimana keberadaan dan peran *blockholder* turut menentukan arah perkembangan reputasi tersebut. Dengan pendekatan teoritis yang dikombinasikan dengan bukti empiris, pembahasan ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif sekaligus praktis mengenai bagaimana reputasi dapat dikelola sebagai instrumen strategis perusahaan di era modern.

1. Apa Itu Reputasi Perusahaan dan Mengapa Penting?

Reputasi perusahaan adalah persepsi atau penilaian publik, pelanggan, investor, dan pemangku kepentingan lainnya terhadap citra, kredibilitas, dan integritas sebuah perusahaan. Reputasi ini terbentuk dari pengalaman, komunikasi, kinerja, dan tindakan perusahaan secara konsisten dalam jangka waktu tertentu. Reputasi mencerminkan bagaimana perusahaan dipandang dalam hal kualitas produk atau jasa, tanggung jawab sosial, etika bisnis, dan kinerja lingkungan.

Reputasi perusahaan merupakan aset tidak berwujud yang memiliki nilai strategis tinggi. Ia terbentuk sebagai cerminan persepsi publik terhadap integritas, kredibilitas, dan kualitas kinerja perusahaan secara keseluruhan. Reputasi tidak hanya muncul secara alami, melainkan merupakan hasil dari akumulasi pengalaman, interaksi, dan pengamatan berbagai pihak terhadap konsistensi perilaku organisasi.

Reputasi yang kuat tidak dapat dipisahkan dari efektivitas komunikasi strategis perusahaan. Dalam hal ini, perusahaan harus mampu menyampaikan pesan-pesan utama secara konsisten kepada seluruh pemangku kepentingan, baik melalui media massa, aktivitas CSR, pelayanan pelanggan, maupun tindakan publik lainnya. Komunikasi yang terbuka, jujur, dan tepat sasaran menjadi landasan penting dalam membangun dan mempertahankan citra positif.

Untuk membangun reputasi yang solid, perusahaan perlu menerapkan manajemen strategis yang mencakup proses identifikasi isu, perencanaan kebijakan komunikasi, pelaksanaan program, serta evaluasi terhadap dampaknya. Reputasi bukan sekadar hasil spontan, melainkan konsekuensi dari strategi yang terencana dan berorientasi jangka panjang.

Komponen utama yang membentuk reputasi perusahaan mencakup berbagai aspek krusial yang mencerminkan kualitas dan integritas organisasi. Salah satunya adalah kualitas produk atau jasa yang dihasilkan,⁶¹ Karena hal ini merupakan representasi langsung dari komitmen perusahaan terhadap kepuasan pelanggan. Ketepatan,

⁶¹ Jochen Bigus, Kieu Phuong Mai Hua, and Sascha Raithel, "Definitions and Measures of Corporate Reputation in Accounting and Management: Commonalities, Differences, and Future Research," *Accounting and Business Research* 54, no. 3 (2024): 304–36, <https://doi.org/10.1080/00014788.2022.2149458>.

keandalan, dan inovasi dalam produk atau layanan akan menentukan seberapa besar kepercayaan publik terhadap perusahaan.

Selain itu, tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), kinerja lingkungan, dan praktik tata kelola yang baik juga merupakan elemen penting dalam membentuk reputasi. Perusahaan yang aktif menunjukkan kepedulian terhadap isu sosial dan lingkungan cenderung memperoleh citra positif di mata masyarakat. Interaksi yang terbuka, jujur, dan konstruktif dengan pemangku kepentingan juga memperkuat reputasi, mencerminkan bahwa perusahaan tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga berkomitmen terhadap nilai-nilai luhur dan etika.

1.1. Mengapa Reputasi Perusahaan Penting?

Reputasi yang baik merupakan aset strategis yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Ketika perusahaan dikenal luas karena integritas, kualitas, dan kepeduliannya terhadap pelanggan, kepercayaan konsumen pun meningkat secara signifikan. Kepercayaan ini akan berujung pada loyalitas pelanggan, yang tidak hanya menjaga keberlangsungan penjualan tetapi juga memperkuat posisi perusahaan di tengah persaingan pasar.

Keunggulan kompetitif yang dibentuk oleh reputasi yang positif memberikan dampak jangka panjang terhadap preferensi konsumen. Dalam kondisi persaingan yang ketat, konsumen cenderung memilih produk atau jasa dari perusahaan yang sudah terbukti kredibilitasnya. Hal ini membuat reputasi menjadi faktor pembeda yang sulit ditiru oleh pesaing.

Reputasi yang positif juga berperan penting dalam meningkatkan nilai perusahaan di mata investor dan pasar modal. Perusahaan yang dikenal memiliki kinerja yang baik, kepatuhan terhadap tata kelola, serta tanggung jawab sosial yang tinggi, umumnya memperoleh penilaian yang lebih tinggi dari pasar. Ini berarti perusahaan tersebut memiliki peluang lebih besar untuk menarik investasi dan memperoleh pendanaan.

Investor umumnya menganggap perusahaan dengan reputasi baik sebagai entitas yang memiliki risiko lebih rendah dan prospek

pertumbuhan yang stabil.⁶² Mereka melihatnya sebagai investasi yang lebih aman, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Karena itu, reputasi menjadi salah satu indikator utama dalam analisis risiko dan pengambilan keputusan investasi.

Tidak hanya itu, reputasi juga memengaruhi perilaku investor dalam membeli atau menjual saham. Ketika perusahaan mampu mempertahankan reputasi positif melalui keterbukaan informasi, inovasi, dan tanggung jawab sosial, investor lebih cenderung mempertahankan saham mereka. Sebaliknya, reputasi yang buruk dapat memicu penjualan besar-besaran yang menurunkan nilai pasar perusahaan.

Selain berdampak pada investor, reputasi yang baik juga meningkatkan kepuasan dan dukungan masyarakat. Kinerja lingkungan yang bertanggung jawab, serta pelaksanaan program CSR yang berkelanjutan, menumbuhkan simpati dan rasa memiliki di kalangan masyarakat sekitar. Dukungan ini menjadi modal sosial penting bagi kelangsungan dan ekspansi bisnis perusahaan.

Masyarakat yang merasa diperhatikan akan cenderung memberikan respon positif terhadap keberadaan perusahaan. Hal ini bisa terlihat dari kerjasama komunitas, izin sosial untuk beroperasi (*social license to operate*), dan bahkan promosi sukarela melalui mulut ke mulut. Semuanya berkontribusi dalam membangun dan memperkuat reputasi perusahaan.

Reputasi yang terjaga juga menjadi alat penting dalam membangun citra positif perusahaan. Citra yang kuat merupakan hasil dari konsistensi antara apa yang dikomunikasikan dengan apa yang dilakukan. Artinya, perusahaan harus mampu menyampaikan pesan yang benar dan kemudian membuktikannya melalui tindakan nyata.

Terkait komunikasi strategis, reputasi yang baik memberikan perlindungan saat perusahaan menghadapi krisis. Ketika publik sudah memiliki persepsi positif yang kuat, mereka cenderung lebih memaklumi dan memberi ruang pemulihan saat terjadi kesalahan. Dengan kata lain, reputasi menjadi tameng yang melindungi perusahaan dari gangguan eksternal.

⁶² Tiantian Meng et al., "ESG Performance, Investor Attention, and Company Reputation: Threshold Model Analysis Based on Panel Data from Listed Companies in China," *Heliyon* 9, no. 10 (2023): 1–15, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20974>.

Sehingga, reputasi bukan hanya soal persepsi, tetapi aset yang dibangun melalui integritas, konsistensi, dan kontribusi nyata perusahaan kepada seluruh pemangku kepentingan. Keunggulan kompetitif, nilai pasar, kepercayaan investor, dukungan masyarakat, dan kekuatan citra semuanya terikat erat dengan seberapa baik perusahaan menjaga dan mengelola reputasinya.

1.2. Faktor Pendukung Reputasi Perusahaan

Corporate Social Responsibility (CSR) merupakan salah satu elemen strategis dalam membangun reputasi perusahaan.⁶³ CSR yang dirancang dan dilaksanakan secara efektif tidak hanya memenuhi harapan pemangku kepentingan, tetapi juga menunjukkan bahwa perusahaan memiliki komitmen sosial yang nyata terhadap isu-isu kemasyarakatan dan lingkungan. Ini menciptakan citra perusahaan yang bertanggung jawab dan peduli terhadap kehidupan di luar kepentingan bisnis semata.

Implementasi CSR yang konsisten mampu memperkuat hubungan emosional antara perusahaan dan masyarakat. Ketika masyarakat melihat bahwa perusahaan terlibat dalam program-program sosial, seperti pendidikan, kesehatan, dan pemberdayaan komunitas, maka kepercayaan terhadap perusahaan meningkat. Kepercayaan ini menjadi pondasi penting dalam menciptakan loyalitas publik dan pemangku kepentingan.

Selain aspek sosial, kinerja lingkungan juga menjadi indikator reputasi yang krusial.⁶⁴ Perusahaan yang menunjukkan kepedulian terhadap pengelolaan lingkungan hidup secara berkelanjutan, seperti pengurangan emisi karbon, pengelolaan limbah, dan efisiensi energi, akan lebih dihargai oleh masyarakat dan lembaga pengawas. Komitmen ini mencerminkan tanggung jawab moral terhadap generasi mendatang.

Dalam konteks persaingan global, perusahaan yang memiliki kinerja lingkungan baik kerap mendapatkan nilai tambah dari publik dan media. Mereka lebih mudah mendapatkan izin sosial beroperasi (*social license to operate*) dan lebih diterima di pasar yang semakin

⁶³ Julie Etikan, "Corporate Social Responsibility (CSR) and Its Influence on Organizational Reputation," *Journal of Public Relations* 2, no. 1 (2023): 1–12, <https://doi.org/10.47941/jpr.1694>.

⁶⁴ Luca Marrucci, Tiberio Daddi, and Fabio Iraldo, "Creating Environmental Performance Indicators to Assess Corporate Sustainability and Reward Employees," *Ecological Indicators* 158 (2024): 1–9, <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2023.111489>.

sadar akan isu-isu yang terjadi. Dengan kata lain, reputasi lingkungan adalah bagian integral dari daya saing perusahaan modern.

Di samping CSR dan kinerja lingkungan, *Good Corporate Governance* (GCG) menjadi tulang punggung dalam membangun reputasi yang kredibel.⁶⁵ Tata kelola perusahaan yang baik—yang menekankan pada transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, dan keadilan—memberikan sinyal positif kepada investor, regulator, dan mitra usaha. GCG membuktikan bahwa perusahaan dikelola secara profesional dan sesuai dengan standar etika bisnis yang tinggi.

Keberhasilan GCG mencerminkan kematangan struktur manajerial dan komitmen terhadap etika dalam pengambilan keputusan. Dalam jangka panjang, hal ini menciptakan stabilitas organisasi yang meningkatkan nilai perusahaan di mata pasar dan pemangku kepentingan. Reputasi yang baik lahir dari konsistensi dalam menjalankan prinsip-prinsip tata kelola yang berintegritas.

Strategi komunikasi yang terencana dan terarah juga memainkan peran vital dalam membentuk dan mempertahankan reputasi perusahaan. Komunikasi yang baik bukan hanya tentang menyampaikan informasi, tetapi juga bagaimana membangun narasi yang mencerminkan nilai dan komitmen perusahaan. Oleh karena itu, komunikasi harus mampu menyentuh dimensi rasional dan emosional publik.

Melalui penyelenggaraan event sosial, pelibatan media, promosi yang tepat sasaran, serta pemanfaatan kanal digital, perusahaan dapat menjangkau berbagai segmen masyarakat secara efektif. Ketika pesan yang disampaikan sesuai dengan tindakan nyata di lapangan, maka publik akan menangkap konsistensi yang membentuk persepsi positif. Dalam jangka panjang, strategi komunikasi yang kuat akan menopang reputasi yang baik.

2. Pengaruh Blockholder Terhadap Reputasi Jangka Panjang

Pengaruh blockholder terhadap reputasi jangka panjang perusahaan merupakan aspek penting dalam tata kelola perusahaan dan keberlanjutan bisnis. Blockholder adalah pemegang saham besar

⁶⁵ Simun Simun and Bambang Kusbandrijo, "Perspective of Good Corporate Governance in the Management of Village-Owned Enterprises 'Cemerlang' Sumber Mulya Village, Berau Regency," *Journal of Social Interactions and Humanities* 4, no. 1 (2025): 371–90, <https://doi.org/10.55927/jsih.v4i1.22>.

yang memiliki pengaruh signifikan atas keputusan perusahaan karena kepemilikan sahamnya yang besar.

Blockholder adalah individu atau entitas yang memiliki kepemilikan saham dalam jumlah signifikan di suatu perusahaan. Umumnya, kepemilikan ini cukup besar sehingga memberikan *blockholder* kekuatan untuk memengaruhi arah kebijakan dan keputusan strategis perusahaan. Kehadiran *blockholder* sering kali membawa dampak besar terhadap stabilitas manajerial dan orientasi jangka panjang perusahaan.

Keterlibatan aktif *blockholder* dalam pengawasan dan pengambilan keputusan dapat menjadi penyeimbang bagi manajemen, terutama dalam mencegah penyalahgunaan wewenang atau praktik yang merugikan pemegang saham minoritas. Karena mereka memiliki kepentingan yang besar, *blockholder* biasanya lebih peduli terhadap keberlanjutan bisnis dan reputasi perusahaan.

Sementara itu, reputasi jangka panjang merujuk pada citra dan tingkat kepercayaan yang dibangun dan dipelihara perusahaan di mata para pemangku kepentingan. Reputasi ini tidak dibentuk secara instan, melainkan melalui proses konsisten yang mencerminkan integritas, transparansi, dan tanggung jawab sosial perusahaan selama bertahun-tahun.

Reputasi jangka panjang sangat penting karena memengaruhi persepsi pelanggan, kepercayaan investor, loyalitas mitra bisnis, serta dukungan masyarakat. Dalam banyak kasus, reputasi yang baik menjadi penentu utama keberlangsungan dan daya saing perusahaan, terutama di tengah tantangan global yang menuntut akuntabilitas dan etika bisnis yang tinggi.

2.1. Pengawasan dan Pengendalian yang Lebih Ketat

Kehadiran *blockholder* dalam struktur kepemilikan perusahaan membawa dampak signifikan terhadap mekanisme pengawasan internal. Karena memiliki kepentingan finansial yang besar, *blockholder* cenderung lebih aktif dalam memantau kinerja manajemen dan memastikan bahwa setiap kebijakan strategis sejalan dengan tujuan perusahaan.

Pengawasan intensif dari *blockholder* dapat menjadi tekanan positif bagi manajemen untuk menjalankan praktik bisnis yang lebih transparan dan bertanggung jawab. Dalam banyak kasus, keberadaan *blockholder* mampu menekan potensi penyimpangan, meningkatkan

efisiensi operasional, serta memastikan bahwa keputusan manajerial dibuat secara objektif dan etis.⁶⁶

Akibat dari pengawasan yang lebih ketat ini adalah meningkatnya kredibilitas perusahaan di mata publik dan para investor. Transparansi dan akuntabilitas yang terbangun secara konsisten tidak hanya memperkuat tata kelola perusahaan, tetapi juga berkontribusi besar terhadap pembentukan reputasi yang solid dan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap keberlangsungan bisnis.

2.2. Mendorong Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance)

Blockholder, sebagai pemegang saham dengan porsi signifikan, umumnya memiliki kepentingan besar terhadap keberlanjutan dan profitabilitas perusahaan. Oleh karena itu, mereka menuntut agar perusahaan menerapkan praktik tata kelola yang baik demi melindungi nilai investasi mereka dari risiko yang tidak perlu. Tuntutan ini sering diwujudkan dalam bentuk dorongan terhadap manajemen untuk menjaga transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap regulasi.

Tekanan dari blockholder menjadi insentif kuat bagi perusahaan untuk memperkuat penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Dalam banyak kasus, perusahaan yang menghadapi ekspektasi tinggi dari *blockholder* menunjukkan perbaikan dalam struktur tata kelola, peningkatan kualitas pelaporan, serta proses pengambilan keputusan yang lebih partisipatif dan bertanggung jawab.

Penerapan GCG yang konsisten, sebagai hasil dari pengaruh *blockholder*, berdampak positif terhadap reputasi perusahaan dalam jangka panjang. Perusahaan dinilai lebih kredibel, profesional, dan dapat dipercaya oleh pemangku kepentingan. Hal ini pada akhirnya tidak hanya meningkatkan nilai perusahaan di mata pasar, tetapi juga memperkuat posisinya dalam menghadapi persaingan.

⁶⁶ Mian Sajid Nazir and Talat Afza, "Does Managerial Behavior of Managing Earnings Mitigate the Relationship Between Corporate Governance and Firm Value? Evidence From an Emerging Market," *Future Business Journal* 4, no. 1 (2018): 139–56, <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.03.001>.

2.3. Stabilitas dan Keberlanjutan Strategi Perusahaan

Blockholder, sebagai pemegang saham besar, umumnya memiliki orientasi jangka panjang terhadap investasi mereka. Berbeda dengan investor spekulatif yang fokus pada keuntungan cepat, blockholder lebih menekankan pentingnya stabilitas, kesinambungan, dan nilai tambah jangka panjang bagi perusahaan. Karena itu, mereka mendukung strategi manajemen yang bertumpu pada pertumbuhan yang berkelanjutan dan penguatan fondasi bisnis.

Dukungan terhadap strategi juga mencakup perhatian terhadap pengelolaan risiko. *Blockholder* mendorong manajemen untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko secara proaktif, baik yang bersifat operasional, finansial, maupun reputasional. Langkah ini tidak hanya melindungi aset perusahaan, tetapi juga memastikan kelangsungan usaha dalam menghadapi dinamika pasar dan tantangan eksternal.

Pendekatan yang berorientasi jangka panjang dan berbasis pengelolaan risiko ini berkontribusi besar dalam membangun reputasi perusahaan yang kuat dan tahan lama. Reputasi tersebut bukan hanya dilihat dari kinerja keuangan semata, tetapi juga dari citra perusahaan sebagai entitas yang bertanggung jawab, terpercaya, dan adaptif terhadap perubahan. Sehingga, perusahaan mampu menarik kepercayaan lebih luas dari pemangku kepentingan serta mempertahankan daya saingnya di pasar.

2.4. Pengaruh terhadap Keputusan Sosial dan Lingkungan

Blockholder yang memiliki kepedulian terhadap isu-isu sosial dan lingkungan sering kali berperan sebagai agen perubahan di dalam perusahaan. Mereka tidak hanya fokus pada keuntungan finansial, tetapi juga mendorong manajemen untuk mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dari setiap kebijakan dan keputusan bisnis. Kepedulian ini tercermin dalam dorongan terhadap praktik bisnis yang lebih etis.

Dorongan dari *blockholder* tersebut biasanya diwujudkan dalam bentuk peningkatan program *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan pengelolaan lingkungan yang lebih baik. Perusahaan menjadi lebih proaktif dalam menjalankan inisiatif sosial, seperti pemberdayaan masyarakat, pendidikan, dan kesehatan, serta mengambil langkah-langkah konkret dalam pelestarian lingkungan.

Ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya menjalankan bisnis untuk keuntungan, tetapi juga memberikan kontribusi positif bagi masyarakat.

Komitmen perusahaan terhadap tanggung jawab sosial dan lingkungan, yang diperkuat oleh tekanan positif dari blockholder, akan memperkuat reputasinya di mata publik dan para pemangku kepentingan. Reputasi yang baik ini menciptakan nilai tambah jangka panjang karena meningkatkan kepercayaan, loyalitas konsumen, serta minat investor. Oleh karena itu, peran *blockholder* yang peduli sosial dan lingkungan sangat strategis dalam membentuk citra positif perusahaan di tengah Masyarakat.

2.5. Risiko Konsentrasi Kepemilikan

Di sisi lain, kehadiran *blockholder* tidak selalu membawa dampak positif apabila kekuasaan yang dimilikinya disalahgunakan. Blockholder yang bertindak demi kepentingan pribadi atau kelompok tertentu, tanpa memperhatikan kepentingan pemangku kepentingan lainnya seperti karyawan, konsumen, atau masyarakat luas, berpotensi menimbulkan ketidakadilan dalam pengambilan keputusan. Praktik ini dapat menimbulkan konflik kepentingan yang mencederai prinsip tata kelola yang sehat.

Ketika kepentingan segelintir pihak lebih diutamakan dibanding kepentingan organisasi secara menyeluruh, transparansi dan akuntabilitas dalam perusahaan menjadi terganggu. Publik dan investor dapat kehilangan kepercayaan karena menganggap perusahaan tidak lagi dikelola secara objektif dan profesional. Dalam jangka panjang, kondisi ini bisa merusak reputasi perusahaan, menurunkan nilai saham, dan mempersulit akses terhadap modal serta kerja sama strategis.

Oleh karena itu, kualitas moral dan integritas seorang *blockholder* memainkan peranan yang sangat penting dalam menentukan pengaruhnya terhadap reputasi perusahaan. *Blockholder* yang beretika akan mendorong terciptanya tata kelola yang sehat, inklusif, dan bertanggung jawab, sementara yang tidak berintegritas justru menjadi sumber risiko reputasi. Perusahaan perlu memiliki mekanisme kontrol yang kuat untuk memastikan bahwa pengaruh *blockholder* tetap berada dalam koridor kepentingan bersama.

3. Hubungan Antara Tata Kelola, Etika, dan Persepsi Publik

Hubungan antara tata kelola, etika, dan persepsi publik merupakan fondasi penting dalam membangun dan menjaga reputasi serta keberlanjutan sebuah organisasi atau perusahaan. Ketiga elemen ini saling berkaitan erat dan memengaruhi bagaimana sebuah organisasi dipandang oleh pemangku kepentingan, pelanggan, investor, dan masyarakat luas.

Tata kelola perusahaan merujuk pada sistem dan proses yang diterapkan untuk mengarahkan, mengelola, dan mengendalikan organisasi agar tujuan bisnis dapat tercapai dengan cara yang efektif, efisien, dan bertanggung jawab. Dalam hal ini, tata kelola tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga pada penciptaan nilai jangka panjang yang berkelanjutan. Melalui tata kelola yang baik, perusahaan memastikan bahwa keputusan yang diambil mendukung kepentingan semua pihak terkait, termasuk pemegang saham, karyawan, pelanggan, dan masyarakat.

Prinsip-prinsip dasar yang membentuk tata kelola yang baik meliputi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan. Transparansi berarti perusahaan wajib memberikan informasi yang jelas dan tepat waktu kepada pemangku kepentingan, sementara akuntabilitas mengharuskan manajemen untuk bertanggung jawab atas keputusan yang diambil. Responsibilitas mengacu pada kewajiban untuk bertindak dalam kerangka hukum dan etika yang berlaku, sedangkan independensi memastikan bahwa keputusan yang diambil tidak dipengaruhi oleh kepentingan pribadi atau kelompok tertentu. Keberlanjutan prinsip keadilan memastikan bahwa hak dan kepentingan seluruh pemangku kepentingan dihormati dan dipertimbangkan.

Dari proses tata kelola yang baik, perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pengambilan keputusan yang adil dan bijaksana. Hal ini akan memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan dan membantu perusahaan mencapai tujuan strategisnya dengan lebih efisien. Selain itu, tata kelola yang efektif juga memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko secara lebih baik, yang pada gilirannya meningkatkan reputasi dan stabilitas organisasi dalam jangka panjang.

Etika bisnis merupakan seperangkat prinsip moral dan nilai-nilai yang menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan serta perilaku bisnis. Prinsip-prinsip ini mencakup kejujuran, integritas, keadilan, dan tanggung jawab sosial. Dalam konteks ini, perusahaan diharapkan untuk menjalankan kegiatan bisnisnya dengan cara yang tidak hanya mengutamakan kepentingan finansial, tetapi juga mempertimbangkan dampak yang ditimbulkan terhadap berbagai pihak yang terlibat, termasuk masyarakat dan lingkungan.

Penerapan etika dalam bisnis membawa perusahaan untuk lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan, melindungi hak-hak konsumen, serta menjaga hubungan yang adil dengan mitra bisnis. Keputusan yang diambil harus sejalan dengan prinsip moral yang menjaga keseimbangan antara keuntungan dan tanggung jawab sosial. Oleh karena itu, bisnis yang beretika cenderung membangun reputasi yang lebih positif, menciptakan loyalitas pelanggan, dan menarik investor yang peduli terhadap dampak sosial dari bisnis yang mereka dani.

Lebih jauh lagi, penerapan etika bisnis yang konsisten akan memperkuat hubungan jangka panjang dengan pemangku kepentingan dan memastikan keberlanjutan perusahaan. Ini juga dapat membantu perusahaan menghindari masalah hukum dan reputasi yang sering timbul akibat praktik yang tidak etis. Dengan berfokus pada prinsip etika, perusahaan tidak hanya mampu mencapai tujuan ekonomi, tetapi juga berkontribusi pada pembangunan sosial dan lingkungan yang lebih baik, menjadikannya lebih diterima oleh masyarakat luas.

Persepsi publik merujuk pada pandangan, opini, dan penilaian yang dimiliki masyarakat atau pemangku kepentingan terhadap sebuah perusahaan atau organisasi.⁶⁷ Persepsi ini terbentuk dari berbagai faktor, seperti pengalaman langsung dengan produk atau layanan perusahaan, informasi yang diterima oleh publik, serta komunikasi yang dijalin oleh perusahaan dengan para pemangku kepentingan. Setiap interaksi ini memberikan kontribusi pada citra yang terbentuk di mata publik.

⁶⁷ Carlos Alberto Freitas and Valmir Emil Hoffmann, "The Perception of the Stakeholders Influences Strategies and Its Relation with the Generic Strategy: Case Study in Small Business Enterprises of the North Coast Of Santa Catarina State," *Brazilian Business Review* 9, no. 2 (2012): 1–25, <https://doi.org/10.15728/bbr.2012.9.2.1>.

Persepsi publik sangat dipengaruhi oleh cara perusahaan menerapkan prinsip tata kelola dan etika dalam operasionalnya. Perusahaan yang menunjukkan komitmen terhadap transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab sosial cenderung memperoleh pandangan positif dari masyarakat. Sebaliknya, perusahaan yang terlibat dalam praktik tidak etis atau memiliki tata kelola yang buruk dapat dengan cepat kehilangan kepercayaan publik, yang dapat merugikan reputasi dan kinerja mereka.

Oleh karena itu, perusahaan perlu secara aktif mengelola persepsi publik dengan cara memastikan bahwa setiap kebijakan dan tindakan mereka sesuai dengan standar etika yang tinggi dan prinsip tata kelola yang baik. Komunikasi yang efektif dan transparan, serta pengambilan keputusan yang mempertimbangkan kepentingan semua pemangku kepentingan, akan membantu membangun citra positif di mata masyarakat.

3.1. Tata Kelola Mendorong Etika

Tata kelola yang baik menyediakan kerangka kerja yang jelas dan mekanisme pengawasan yang efektif untuk memastikan bahwa keputusan dan tindakan yang diambil oleh perusahaan selalu sesuai dengan prinsip-prinsip etika. Karena adanya sistem yang transparan dan terstruktur, perusahaan dapat mengurangi potensi terjadinya penyimpangan atau praktik tidak etis yang dapat merugikan reputasi dan kinerja jangka panjang. Penerapan prinsip etika dalam tata kelola perusahaan tidak hanya mendukung kepatuhan terhadap hukum, tetapi juga membangun kepercayaan di kalangan pemangku kepentingan.

Salah satu contoh dari mekanisme pengawasan yang efektif adalah penerapan kode etik yang menjadi pedoman bagi seluruh anggota organisasi dalam bertindak secara profesional dan etis.⁶⁸ Kode etik ini menjadi landasan dalam pengambilan keputusan, memastikan bahwa tindakan perusahaan tidak hanya menguntungkan secara finansial, tetapi juga mencerminkan integritas dan keadilan. Selain itu, adanya komite audit yang independen berfungsi untuk memantau dan mengevaluasi laporan

⁶⁸ Josh Hyatt and Jeffrey Gruenglas, "Ethical Considerations in Organizational Conflict," in *Conflict Management: Organizational Happiness, Mindfulness, and Coping Strategies*, ed. Francisco Manuel Morales-Rodríguez (London: IntechOpen, 2023), <https://doi.org/10.5772/intechopen.1002645>.

keuangan serta kebijakan yang diterapkan perusahaan, sehingga potensi penyalahgunaan wewenang atau kelalaian dapat diminimalkan.

Perusahaan juga harus memiliki sistem pelaporan pelanggaran yang memungkinkan karyawan dan pihak terkait lainnya untuk melaporkan tindakan yang tidak sesuai dengan standar etika secara aman dan tanpa rasa takut akan pembalasan. Sistem ini menjadi instrumen penting untuk menjaga akuntabilitas dan memastikan bahwa setiap pelanggaran ditindaklanjuti dengan tepat. Dengan kombinasi ini, perusahaan dapat menciptakan budaya yang menjunjung tinggi etika, transparansi, dan akuntabilitas dalam setiap aspek operasionalnya.

3.2. Etika Memperkuat Tata Kelola

Penerapan etika bisnis yang kuat sangat penting dalam memperkuat tata kelola perusahaan dengan menciptakan budaya organisasi yang jujur dan bertanggung jawab. Etika bisnis yang diterapkan dengan konsisten membangun lingkungan di mana setiap individu dalam organisasi, dari tingkat manajemen hingga karyawan, merasa terikat untuk bertindak dengan integritas. Hal ini memastikan bahwa perusahaan beroperasi tidak hanya untuk mencapai tujuan bisnis, tetapi juga dengan mempertimbangkan dampak sosial dan moral dari setiap keputusan yang diambil.

Etika menjadi landasan moral yang kokoh bagi para pemimpin dan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Para pemimpin yang menjunjung tinggi prinsip etika menjadi contoh teladan bagi seluruh anggota organisasi, sementara karyawan yang bekerja di lingkungan yang menegakkan etika merasa lebih percaya diri dan termotivasi. Dalam lingkungan yang etis, keputusan yang diambil tidak hanya berdasarkan pertimbangan keuntungan finansial, tetapi juga memperhatikan keadilan, kejujuran, dan kesejahteraan semua pihak yang terlibat.

Tata kelola perusahaan tidak lagi sekadar menjadi serangkaian formalitas administratif, tetapi dijalankan dengan integritas yang tinggi. Keputusan dan kebijakan yang diambil oleh perusahaan menjadi lebih transparan dan akuntabel, karena setiap tindakan didasarkan pada nilai-nilai etika yang dapat dipertanggungjawabkan. Ini memperkuat reputasi perusahaan di mata pemangku kepentingan

dan membangun hubungan yang lebih baik dengan pelanggan, mitra bisnis, serta masyarakat luas.

3.3. Tata Kelola dan Etika Mempengaruhi Persepsi Publik

Ketika perusahaan menerapkan tata kelola yang baik dan beretika, publik akan melihat perusahaan sebagai entitas yang dapat dipercaya dan bertanggung jawab. Prinsip transparansi, akuntabilitas, dan keadilan yang diterapkan dalam operasi sehari-hari menciptakan citra positif di mata pemangku kepentingan. Kepercayaan yang terbangun ini sangat penting dalam memperkuat hubungan perusahaan dengan pelanggan, mitra bisnis, dan investor, yang menjadi dasar bagi keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang.

Reputasi yang baik yang diperoleh dari penerapan tata kelola yang baik dan beretika memperkuat citra perusahaan di mata masyarakat luas. Perusahaan yang dapat dipercaya cenderung menarik lebih banyak pelanggan, yang merasa nyaman berbisnis dengan entitas yang menunjukkan komitmen pada nilai-nilai yang lebih besar daripada sekadar keuntungan finansial. Ini membangun loyalitas pelanggan yang lebih kuat dan berdampak positif pada penjualan serta pertumbuhan pasar.

Selain itu, tata kelola yang baik dan beretika juga meningkatkan citra perusahaan di kalangan investor. Investor cenderung tertarik pada perusahaan yang memiliki rekam jejak yang jelas dalam menjalankan praktik bisnis yang bertanggung jawab, karena ini dianggap sebagai indikator risiko yang lebih rendah dan stabilitas yang lebih tinggi. Reputasi yang positif yang dibangun melalui tata kelola yang etis dapat meningkatkan daya tarik perusahaan di pasar modal dan membuka peluang investasi yang lebih besar.

3.4. Persepsi Publik sebagai Cerminan Kinerja Tata Kelola dan Etika

Persepsi publik mencerminkan sejauh mana prinsip-prinsip tata kelola dan etika dijalankan secara konsisten oleh sebuah perusahaan. Ketika perusahaan mampu mempertahankan integritas, kejujuran, dan tanggung jawab sosial dalam seluruh aktivitasnya, publik akan menilai bahwa perusahaan tersebut layak dipercaya. Konsistensi dalam praktik tata kelola dan etika ini menciptakan citra positif yang memperkuat posisi perusahaan di tengah persaingan pasar.

Sebaliknya, jika terjadi pelanggaran terhadap etika atau tata kelola, persepsi publik dapat berubah drastis menjadi negatif.⁶⁹ Satu insiden seperti korupsi, manipulasi laporan keuangan, atau perlakuan tidak adil terhadap karyawan, dapat memicu ketidakpercayaan yang meluas. Dampaknya tidak hanya menurunkan reputasi perusahaan, tetapi juga bisa menyebabkan penurunan loyalitas pelanggan, hengkangnya investor, dan sorotan media yang merugikan citra organisasi.

Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menjaga konsistensi dalam menerapkan prinsip tata kelola dan etika di seluruh lini operasional. Membangun persepsi publik yang positif tidak cukup hanya dengan pencitraan, tetapi harus disertai dengan tindakan nyata dan transparan. Kepercayaan publik adalah aset jangka panjang yang hanya dapat diperoleh melalui integritas yang baik.

3.5. Dampak Sosial dan Lingkungan

Hubungan yang harmonis antara tata kelola perusahaan, etika bisnis, dan persepsi publik menjadi fondasi penting bagi keberlangsungan organisasi. Ketika prinsip tata kelola diterapkan secara konsisten dan etika dijunjung tinggi dalam setiap keputusan bisnis, maka kepercayaan publik akan tumbuh secara alami. Kombinasi ini menciptakan ekosistem organisasi yang stabil, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Perusahaan yang berhasil membangun reputasi melalui tata kelola yang baik dan etika yang kuat akan lebih mudah mendapatkan dukungan dari berbagai pihak. Pelanggan akan merasa aman dan nyaman berinteraksi, investor lebih percaya untuk menanamkan modal, dan regulator cenderung memberikan kemudahan karena melihat komitmen perusahaan terhadap kepatuhan hukum dan tanggung jawab sosial. Kepercayaan publik menjadi aset strategis yang tidak ternilai bagi daya saing perusahaan.

Lebih dari sekadar keuntungan jangka pendek, hubungan yang sinergis antara ketiga elemen tersebut membantu menciptakan keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang. Perusahaan tidak hanya fokus pada pertumbuhan ekonomi, tetapi juga memperhatikan dampak sosial dan lingkungan. Sehingga, keberlanjutan menjadi hasil

⁶⁹ Surendra Arjoon, "Corporate Governance: An Ethical Perspective," *Journal of Business Ethics* 61 (2005): 343–352, <https://doi.org/10.1007/s10551-005-7888-5>.

dari integrasi nilai, sistem pengawasan yang baik, dan citra positif yang tertanam di benak publik.

4. Reputasi dan Struktur Kepemilikan Indeks Pasar Saham LQ-45

Struktur kepemilikan merujuk pada bagaimana saham sebuah perusahaan didistribusikan di antara para pemegang saham, yang dapat mencakup *blockholders* (pemegang saham besar), institusi keuangan, dan investor publik. Komposisi pemilik saham ini mencerminkan tingkat kontrol dan pengaruh yang dimiliki masing-masing pihak terhadap arah strategis dan kebijakan perusahaan.

Struktur kepemilikan ini memiliki dampak signifikan terhadap pengambilan keputusan dan praktik tata kelola perusahaan. Misalnya, keberadaan pemegang saham besar dapat memperkuat pengawasan terhadap manajemen, namun juga berpotensi menimbulkan dominasi kepentingan tertentu. Oleh karena itu, pemetaan dan pengelolaan struktur kepemilikan menjadi aspek penting dalam menciptakan tata kelola yang seimbang dan akuntabel.

Blockholders dan investor institusional yang memegang peran dominan dalam struktur kepemilikan perusahaan LQ-45 memiliki kecenderungan untuk memberikan pengawasan yang lebih intensif terhadap manajemen. Kehadiran mereka sebagai pemilik saham besar memberikan insentif kuat untuk memastikan bahwa manajemen bertindak secara efisien dan bertanggung jawab dalam menjalankan perusahaan.

Pengawasan yang ketat ini turut mendorong penerapan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik, seperti transparansi, akuntabilitas, dan keadilan. Adanya kontrol yang lebih efektif dari *blockholders*, perusahaan dituntut untuk mengelola bisnisnya secara terbuka dan profesional, yang berdampak positif terhadap persepsi publik.

Sebagai hasilnya, praktik bisnis yang lebih bertanggung jawab dan transparan ini berpotensi meningkatkan reputasi perusahaan. Masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya akan memandang perusahaan dengan citra positif, terutama karena adanya komitmen pada tata kelola yang beretika dan berorientasi jangka panjang.

Lebih lanjut, studi menunjukkan bahwa struktur kepemilikan yang terkonsentrasi, seperti yang terjadi pada perusahaan dengan

dominasi blockholders, dapat meningkatkan kualitas pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR).⁷⁰ Perusahaan dengan kepemilikan yang jelas dan kontrol internal yang kuat lebih cenderung untuk menjalankan program CSR secara konsisten, yang pada gilirannya memperkuat reputasi dan kepercayaan dari publik.

Pelaporan *Corporate Social Responsibility* (CSR) telah menjadi salah satu indikator penting atau *proxy* reputasi perusahaan dalam berbagai studi empiris, khususnya pada perusahaan-perusahaan yang tergabung dalam Indeks LQ-45. CSR bukan hanya alat komunikasi perusahaan kepada publik, tetapi juga cerminan dari nilai, komitmen, dan tanggung jawab sosial yang dijalankan oleh perusahaan tersebut.

Berbagai faktor diketahui memengaruhi tingkat pengungkapan CSR dalam laporan perusahaan. Di antaranya adalah profitabilitas, ukuran perusahaan, dan umur perusahaan. Perusahaan yang lebih besar, lebih menguntungkan, dan telah lama berdiri cenderung lebih aktif dan konsisten dalam melaporkan aktivitas CSR mereka. Ini mencerminkan adanya kesadaran dan kapasitas yang lebih kuat dalam mengelola tanggung jawab sosial.

Tingkat pelaporan CSR menjadi penting karena mencerminkan seberapa besar kepedulian perusahaan terhadap isu-isu sosial dan lingkungan yang relevan dengan pemangku kepentingan. Semakin lengkap dan transparan pengungkapan CSR, semakin baik persepsi publik dan investor terhadap reputasi perusahaan. Hal ini juga menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya fokus pada aspek finansial semata, tetapi juga memperhatikan dampaknya terhadap masyarakat dan lingkungan.

Perusahaan yang aktif dalam mengungkapkan kegiatan CSR biasanya memperoleh reputasi yang lebih positif di mata publik. Mereka dianggap lebih bertanggung jawab dan etis dalam menjalankan operasional bisnis. Persepsi positif ini menciptakan hubungan yang harmonis dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pelanggan, mitra usaha, dan komunitas lokal.

Reputasi yang kuat sebagai perusahaan yang peduli terhadap tanggung jawab sosial berkontribusi besar terhadap peningkatan

⁷⁰ Duygu Seckin-Halac, Ece Erdener-Acar, and Yasemin Zengin-Karaibrahimoglu, "Ownership and Corporate Social Responsibility: The Power of the Female Touch," *European Management Journal* 39, no. 6 (2021): 695–709, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.008>.

nilai perusahaan. Investor lebih percaya dan cenderung memberikan penilaian lebih tinggi terhadap perusahaan yang reputasinya baik, karena dianggap lebih stabil, berisiko rendah, dan berorientasi jangka panjang. Pelaporan CSR tidak hanya memperkuat citra perusahaan, tetapi juga berperan strategis dalam mendongkrak nilai perusahaan di pasar.

Beberapa penelitian yang dilakukan pada perusahaan-perusahaan yang tergabung dalam Indeks LQ-45 menunjukkan adanya keterkaitan erat antara reputasi perusahaan dan praktik tata kelola serta pelaksanaan tanggung jawab sosial (CSR).⁷¹ Reputasi yang dibangun melalui tata kelola yang baik dan komitmen terhadap CSR terbukti menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi persepsi publik dan investor terhadap perusahaan. Menariknya, reputasi ini juga tidak lepas dari pengaruh struktur kepemilikan perusahaan.

Struktur kepemilikan memainkan peran penting dalam menentukan arah dan kualitas pengambilan keputusan manajemen. Terkait perusahaan LQ-45, keputusan-keputusan strategis seperti pendanaan, investasi, hingga kebijakan dividen sering kali dipengaruhi oleh siapa pemegang saham dominan di balik perusahaan. Jika struktur kepemilikan didominasi oleh blockholders atau investor institusional, maka tekanan untuk menjaga reputasi dan kinerja perusahaan biasanya lebih tinggi.

Keputusan pendanaan dan investasi yang diambil oleh perusahaan akan mencerminkan strategi jangka panjang, terutama bila didorong oleh pemegang saham besar yang memiliki visi berkelanjutan. Kebijakan dividen yang cermat pun menjadi sinyal penting bagi investor, karena menunjukkan keseimbangan antara pembagian keuntungan dan penguatan modal perusahaan. Semua

⁷¹ Aisyah Desravi Putri, Dhani Ichsanuddin Nur, and Fani Khoirotunnisa, "The Influence of Corporate Governance and CSR on Dividend Policy with Liquidity as a Moderation Variable in Lq45 Index Companies," *Sultanist: Jurnal Manajemen Dan Keuangan* 12, no. 2 (2024): 226–238, <https://doi.org/10.37403/sultanist.v12i2.637>; David David, Setyani Dwi Lestari, and Adi Saputro, "Exploring The Relationship Between Corporate Governance and Firm Value: Evidence from LQ45 Companies (2010-2014)," *Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia* 10, no. 4 (2024): 876–87, <https://doi.org/10.29210/020244674>; Ilham Ferdinan Pangestu and Zulfikar Zulfikar, "Sustainability Report Disclosure Reviewed with Good Corporate Governance Mechanism," in *Proceeding ISETH (International Summit on Science, Technology, and Humanity)*, 2024, 589–97, <https://proceedings.ums.ac.id/iseth/article/view/5401>.

kebijakan ini pada akhirnya berdampak langsung maupun tidak langsung terhadap nilai perusahaan di pasar.

Struktur kepemilikan yang sehat tidak hanya memengaruhi keputusan manajerial, tetapi juga menciptakan mekanisme pengawasan yang efektif. Dengan adanya pengawasan ini, perusahaan lebih terdorong untuk menerapkan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan etika dalam seluruh operasional bisnisnya. Kombinasi antara tata kelola yang kuat dan CSR yang konsisten akan membentuk reputasi yang kredibel di mata pemangku kepentingan.

Reputasi yang baik tersebut, bila dikelola, akan meningkatkan kepercayaan pasar dan mendongkrak nilai perusahaan. Investor cenderung lebih tertarik pada perusahaan yang memiliki reputasi positif karena dianggap lebih stabil, bertanggung jawab, dan prospektif dalam jangka panjang. Dengan demikian, struktur kepemilikan yang mendukung tata kelola dan CSR akan menjadi fondasi penting bagi terbentuknya nilai perusahaan.

Penelitian lain memanfaatkan saham-saham yang tergabung dalam Indeks LQ-45 untuk menentukan portofolio investasi yang optimal dengan mempertimbangkan aspek risiko dan return.⁷² Saham-saham dalam indeks ini umumnya dipilih karena memiliki likuiditas tinggi, kapitalisasi pasar besar, serta reputasi perusahaan yang sudah teruji di pasar modal Indonesia.

Terkait hal ini, reputasi dan struktur kepemilikan perusahaan menjadi faktor penting yang memengaruhi stabilitas kinerja saham. Perusahaan dengan reputasi baik dan struktur kepemilikan yang stabil cenderung menghasilkan return yang lebih konsisten dan memiliki risiko yang lebih terkendali, sehingga menjadi pilihan menarik bagi investor yang mengutamakan kestabilan dalam membangun portofolio.

⁷² I Made Gede Abandi Semeru, "Investment Portfolio Optimization in Indonesia: Study On: LQ-45 Stock Index, Government Bond, United States Dollar, Gold and Bitcoin" (Institut Teknologi Bandung, 2023), <https://digilib.itb.ac.id/assets/files/2023/MjAyM19UU19QUF9JIE1hZGUGR2VkZSBBYmFuZGkgU2VtZXJ1XzI5MTIxMzU1X0Z1bGwgVG4dCSwZGY.pdf>; Asmawi Gunawan et al., "Analysis Of Portfolio Formation on The LQ45 Stocks Index, Using the Markowitz and Single Index Models," *Barekeng: Journal of Mathematics and Its Application* 18, no. 4 (2024): 2363–74, <https://ojs3.unpatti.ac.id/index.php/barekeng/article/view/12728>.

5. Kesimpulan

Reputasi perusahaan merupakan hasil dari proses panjang yang dibentuk oleh konsistensi perilaku, kualitas kinerja, dan komitmen terhadap nilai-nilai etika serta tanggung jawab sosial. Reputasi tidak hanya mencerminkan bagaimana perusahaan dipersepsikan oleh publik, tetapi juga menentukan seberapa besar kepercayaan yang dapat diperoleh dari konsumen, investor, mitra usaha, dan masyarakat luas. Reputasi yang baik memberikan keunggulan kompetitif yang tidak mudah ditiru, memperkuat loyalitas pelanggan, serta meningkatkan nilai perusahaan di mata pasar.

Faktor-faktor pembentuk reputasi seperti kualitas produk atau jasa, praktik CSR, kinerja lingkungan, serta penerapan tata kelola yang baik merupakan komponen integral dalam menciptakan citra perusahaan yang kredibel dan berkelanjutan. Namun, reputasi bukanlah hasil yang terjadi secara kebetulan. Ia adalah buah dari strategi yang terencana, komunikasi yang efektif, dan integritas yang dijaga dalam setiap aspek operasional perusahaan.

Peran *blockholder* menjadi semakin relevan. Sebagai pemegang saham besar, *blockholder* memiliki insentif untuk mendorong praktik manajerial yang bertanggung jawab dan berorientasi jangka panjang. Mereka dapat menjadi katalisator dalam penerapan tata kelola yang baik, pengawasan yang efektif, serta penguatan program sosial dan lingkungan. Namun, pengaruh mereka juga membawa risiko jika kekuasaan tidak diimbangi oleh prinsip etika dan transparansi.

Oleh karena itu, menjaga reputasi perusahaan menuntut sinergi antara kepemimpinan yang visioner, struktur kepemilikan yang seimbang, dan budaya organisasi yang menjunjung tinggi nilai integritas. Reputasi yang kuat bukan sekadar pencitraan, melainkan cerminan dari komitmen terhadap keberlangsungan, etika, dan akuntabilitas yang dijalankan secara konsisten dan berkesinambungan.

Daftar Pustaka

Arjoon, Surendra. "Corporate Governance: An Ethical Perspective."

Journal of Business Ethics 61 (2005): 343–352.

<https://doi.org/10.1007/s10551-005-7888-5>.

Bigus, Jochen, Kieu Phuong Mai Hua, and Sascha Raithel. "Definitions

- and Measures of Corporate Reputation in Accounting and Management: Commonalities, Differences, and Future Research.” *Accounting and Business Research* 54, no. 3 (2024): 304–36. <https://doi.org/10.1080/00014788.2022.2149458>.
- David, David, Setyani Dwi Lestari, and Adi Saputro. “Exploring The Relationship Between Corporate Governance and Firm Value: Evidence from LQ45 Companies (2010-2014).” *Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia* 10, no. 4 (2024): 876–87. <https://doi.org/10.29210/020244674>.
- Etikan, Julie. “Corporate Social Responsibility (CSR) and Its Influence on Organizational Reputation.” *Journal of Public Relations* 2, no. 1 (2023): 1–12. <https://doi.org/10.47941/jpr.1694>.
- Freitas, Carlos Alberto, and Valmir Emil Hoffmann. “The Perception of the Stakeholders Influences Strategies and Its Relation with the Generic Strategy: Case Study in Small Business Enterprises of the North Coast Of Santa Catarina State.” *Brazilian Business Review* 9, no. 2 (2012): 1–25. <https://doi.org/10.15728/bbr.2012.9.2.1>.
- Gunawan, Asmawi, Rohmatul Fajriyah, Muhammad Albarra Bimakasa, and Siti Nirmala Untari. “Analysis Of Portfolio Formation on The LQ45 Stocks Index, Using the Markowitz and Single Index Models.” *Barekeng: Journal of Mathematics and Its Application* 18, no. 4 (2024): 2363–74. <https://ojs3.unpatti.ac.id/index.php/barekeng/article/view/1272>.
- Hyatt, Josh, and Jeffrey Gruenglas. “Ethical Considerations in Organizational Conflict.” In *Conflict Management: Organizational Happiness, Mindfulness, and Coping Strategies*, edited by Francisco Manuel Morales-Rodríguez. London: IntechOpen, 2023. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1002645>.
- Marrucci, Luca, Tiberio Daddi, and Fabio Iraldo. “Creating Environmental Performance Indicators to Assess Corporate Sustainability and Reward Employees.” *Ecological Indicators* 158 (2024): 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2023.111489>.
- Meng, Tiantian, Mohamed Hisham Dato Haji Yahya, Zariyawati Mohd Ashhari, and Danni Yu. “ESG Performance, Investor Attention, and Company Reputation: Threshold Model Analysis Based on Panel Data from Listed Companies in China.” *Heliyon* 9, no. 10 (2023): 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20974>.
- Nazir, Mian Sajid, and Talat Afza. “Does Managerial Behavior of Managing Earnings Mitigate the Relationship Between Corporate Governance and Firm Value? Evidence From an Emerging Market.” *Future Business Journal* 4, no. 1 (2018): 139–

56. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.03.001>.
- Pangestu, Ilham Ferdinan, and Zulfikar Zulfikar. "Sustainability Report Disclosure Reviewed with Good Corporate Governance Mechanism." In *Proceeding ISETH (International Summit on Science, Technology, and Humanity)*, 589–97, 2024. <https://proceedings.ums.ac.id/iseth/article/view/5401>.
- Putri, Aisyah Desravi, Dhani Ichsanuddin Nur, and Fani Khoirotunnisa. "The Influence of Corporate Governance and CSR on Dividend Policy with Liquidity as a Moderation Variable in Lq45 Index Companies." *Sultanist: Jurnal Manajemen Dan Keuangan* 12, no. 2 (2024): 226–238. <https://doi.org/10.37403/sultanist.v12i2.637>.
- Seckin-Halac, Duygu, Ece Erdener-Acar, and Yasemin Zengin-Karabrahimoglu. "Ownership and Corporate Social Responsibility: The Power of the Female Touch." *European Management Journal* 39, no. 6 (2021): 695–709. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.008>.
- Semeru, I Made Gede Abandi. "Investment Portfolio Optimization in Indonesia: Study On: LQ-45 Stock Index, Government Bond, United States Dollar, Gold and Bitcoin." Institut Teknologi Bandung, 2023. <https://digilib.itb.ac.id/assets/files/2023/MjAyM19UU19QUF9JIE1hZGUGR2VkZSBBYmFuZGkgU2VtZXJ1XzI5MTIxMzU1X0Z1bGwgVG54dC5wZGY.pdf>.
- Simun, Simun, and Bambang Kusbandrijo. "Perspective of Good Corporate Governance in the Management of Village-Owned Enterprises 'Cemerlang' Sumber Mulya Village, Berau Regency." *Journal of Social Interactions and Humanities* 4, no. 1 (2025): 371–90. <https://doi.org/10.55927/jsih.v4i1.22>.



Karya ini diterbitkan berdasarkan ketentuan [Creative Commons — Attribution-ShareAlike 4.0 International — CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/). Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menyalin dan menyebarkan kembali materi ini dalam bentuk atau format apapun, mengubah, mengubah, dan membuat turunan dari materi ini untuk kepentingan apapun, termasuk kepentingan komersial, selama mereka mencantumkan kredit kepada Penulis atas ciptaan asli.

BAB

6



Kinerja Keuangan Perusahaan: Antara Tata Kelola dan Nilai Spiritual

Yuyunita Yuyunita

Abstrak

Di bab ini membahas interrelasi antara ukuran kinerja keuangan, tata kelola perusahaan, dan nilai spiritual terkait bisnis kontemporer. Analisis rasio keuangan—ROA, ROE, dan Tobin's Q—menunjukkan peran pentingnya dalam evaluasi efisiensi dan daya saing perusahaan. Temuan mengindikasikan bahwa pengaruh tata kelola terhadap kinerja perusahaan sering dimediasi oleh faktor-faktor seperti kinerja sosial, kinerja keuangan, dan struktur modal. Sementara itu, integrasi nilai spiritual dalam praktik bisnis terbukti meningkatkan kepercayaan *stakeholder* dan menciptakan kinerja keuangan yang baik. Perbandingan antara perusahaan dengan dan tanpa nilai spiritual menunjukkan perbedaan signifikan dalam budaya organisasi, manajemen risiko, dan stabilitas. Keseimbangan antara aspek finansial, tata kelola, dan nilai spiritual membentuk fondasi optimal bagi kesuksesan perusahaan di era modern.

Pengutipan: Yuyunita, Yuyunita. "Kinerja Keuangan Perusahaan: Antara Tata Kelola dan Nilai Spiritual." In Blockholder, Spiritualitas, dan Reputasi Perusahaan: Membangun Tata Kelola dan Kinerja Keuangan pada Emiten LQ-45, edited by John Agustinus, 1st ed., 128–152. Riset Ekonomi dan Manajemen Terapan. Lampung Timur: Yayasan Nurul Iman Muara Gading Mas, 2025. <https://doi.org/10.58989/ynimgm.8.c6>.

Di tengah prospek bisnis yang terus berevolusi, perusahaan semakin dituntut tidak hanya menghasilkan keuntungan optimal, tetapi juga mengedepankan praktik tata kelola yang bertanggung jawab dan nilai-nilai yang baik. Pengelolaan perusahaan telah berkembang melampaui paradigma konvensional yang berfokus semata pada pencapaian angka-angka finansial. Kini, perspekti yang lebih utuh tentang kinerja bisnis mencakup interaksi kompleks antara efisiensi keuangan, tata kelola yang baik, dan dimensi spiritual yang melandasi etika perusahaan.

Kinerja keuangan tetap menjadi barometer penting dalam menilai kesehatan perusahaan. Rasio seperti *Return on Assets* (ROA) yang mengukur kemampuan perusahaan memanfaatkan asetnya untuk menghasilkan laba, *Return on Equity* (ROE) yang mengevaluasi tingkat pengembalian dari investasi pemegang saham, dan Tobin's Q yang membandingkan nilai pasar dengan nilai pengganti aset, menawarkan lensa yang berbeda namun saling melengkapi dalam memahami profil keuangan suatu entitas bisnis. Rasio-rasio ini tidak hanya menceritakan kisah tentang produktivitas dan efisiensi, tetapi juga merefleksikan persepsi pasar dan kepercayaan investor terhadap prospek perusahaan.

Namun, hubungan antara praktik tata kelola dan kinerja perusahaan tidak selalu sesederhana yang dibayangkan. Pengaruh tata kelola sering kali bersifat tidak langsung, melibatkan jalur-jalur mediasi seperti kinerja sosial, kinerja keuangan, dan struktur modal. Fenomena ini menunjukkan bahwa implementasi prinsip-prinsip seperti transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab akan terlebih dahulu mempengaruhi perkembangan internal organisasi sebelum akhirnya termanifestasi dalam pencapaian kinerja yang lebih baik. Pemahaman tentang mekanisme mediasi ini sangat penting untuk mendesain strategi tata kelola yang efektif dan tepat sasaran.

Lebih jauh lagi, dimensi yang sering terabaikan dalam diskursus bisnis adalah peran nilai-nilai spiritual dalam membentuk landasan etika organisasi. Nilai-nilai seperti kejujuran, keadilan, dan kepedulian sosial tidak sekadar menjadi ornamen filosofis, tetapi terbukti memberikan dampak nyata terhadap kepercayaan stakeholder, loyalitas pelanggan, dan pada akhirnya, stabilitas kinerja keuangan jangka panjang. Perusahaan yang mengintegrasikan nilai spiritual dalam operasionalnya cenderung membangun budaya organisasi yang lebih sehat, mengelola risiko dengan lebih proaktif,

dan memiliki ketahanan yang lebih tinggi dalam menghadapi gejolak pasar.

Terkait hal ini, kita dituntut untuk melihat perusahaan tidak hanya sebagai mesin penghasil laba, tetapi sebagai organisme sosial yang terlibat dalam hubungan kompleks dengan berbagai pemangku kepentingan. Kesuksesan bisnis menuntut harmonisasi antara pencapaian finansial, tata kelola yang baik, dan penerapan nilai-nilai spiritual yang menjunjung tinggi martabat manusia dan keberlangsungan lingkungan.

1. Ukuran Kinerja Keuangan

1.1. Return on Assets (ROA)

Return on Assets (ROA) adalah rasio yang mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari total aset yang dimiliki.⁷³ Rasio ini memberikan gambaran sejauh mana aset perusahaan dapat dimanfaatkan untuk menciptakan keuntungan yang optimal. Dengan kata lain, ROA menunjukkan seberapa efisien manajemen dalam menggunakan seluruh sumber daya atau aset perusahaan untuk menghasilkan laba. Semakin tinggi ROA, semakin baik efisiensi perusahaan dalam mengelola aset untuk menciptakan nilai ekonomi.

Rumus Return on Assets (ROA) adalah sebagai berikut:

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa besar laba bersih yang dihasilkan perusahaan dari keseluruhan aset yang dimilikinya. Laba bersih yang digunakan dalam perhitungan ROA berasal dari laporan laba rugi perusahaan. Ini mencerminkan keuntungan bersih yang diperoleh setelah semua biaya, termasuk pajak dan bunga, telah dikurangkan dari pendapatan.

Sementara itu, total aset diambil dari neraca perusahaan dan mencakup seluruh kekayaan yang digunakan dalam operasional bisnis, baik aset lancar maupun tidak lancar. Oleh karena itu, ROA

⁷³ Drajat Armono, "Profitability Ratio Analysis as a Basis for Financial Performance Assessment," in *Proceeding International Conference on Accounting and Finance*, ed. Johan Arifin et al. (Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, 2024), 205–209, <https://journal.uui.ac.id/inCAF/article/view/32617>.

menggambarkan efisiensi manajemen dalam mengelola seluruh sumber daya perusahaan.

Semakin tinggi nilai ROA, semakin baik kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu menghasilkan lebih banyak laba dari aset yang dimilikinya, sehingga mencerminkan penggunaan aset yang efisien dan produktif.

Sebaliknya, ROA yang rendah dapat mengindikasikan bahwa perusahaan belum mampu memaksimalkan penggunaan asetnya untuk mendatangkan keuntungan. Hal ini bisa menjadi sinyal perlunya evaluasi terhadap strategi operasional atau pengelolaan sumber daya.

ROA juga sering dijadikan alat penting dalam analisis kinerja keuangan karena memberikan gambaran menyeluruh mengenai efisiensi operasional perusahaan. Investor, analis, dan manajemen internal dapat menggunakan ROA sebagai dasar untuk mengambil keputusan bisnis dan investasi.

Return on Assets (ROA) memiliki peran penting dalam memengaruhi nilai perusahaan. Rasio ini mencerminkan seberapa efektif perusahaan dalam menghasilkan laba dari aset yang dimilikinya. Oleh karena itu, ROA sering dijadikan indikator utama dalam menilai kinerja keuangan dan daya tarik perusahaan di mata investor.

Namun, penelitian menunjukkan bahwa pengaruh ROA terhadap nilai perusahaan akan lebih kuat jika dikombinasikan dengan faktor lain, salah satunya adalah pengungkapan *Corporate Social Responsibility* (CSR).⁷⁴ Laporan CSR menunjukkan komitmen perusahaan terhadap tanggung jawab sosial, lingkungan, dan etika dalam operasional bisnisnya.

Perusahaan yang mampu mencapai ROA tinggi sekaligus aktif mengungkapkan kegiatan CSR cenderung dinilai lebih positif oleh pasar. Hal ini karena investor dan pemangku kepentingan melihat perusahaan tidak hanya fokus pada keuntungan finansial, tetapi juga memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan sosial dan lingkungan.

⁷⁴ Nurdiana Ningsih et al., "The Effect of Corporate Social Responsibility on Return on Assets, Return on Equity, and Net Profit Margin: Study of Food and Beverage Sub-Sector Companies Listed in the Indonesia Stock Exchange, 2016-2021," *European Journal of Business Management and Research* 7, no. 6 (2022): 297–303, <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.6.1759>.

Kombinasi antara kinerja keuangan yang solid dan tanggung jawab sosial yang dijalankan dengan baik dapat meningkatkan reputasi perusahaan, menarik lebih banyak investor, serta memperkuat posisi perusahaan dalam jangka panjang. Dengan demikian, ROA dan CSR bersama-sama menjadi faktor strategis dalam membentuk dan meningkatkan nilai perusahaan.

Selain ROA, terdapat beberapa rasio keuangan lain yang saling berkaitan dan dapat memengaruhi nilai serta interpretasi dari ROA itu sendiri. Dua di antaranya yang cukup signifikan adalah *Current Ratio* (CR) dan *Debt to Equity Ratio* (DER). Keduanya memberikan informasi tambahan mengenai kondisi keuangan perusahaan dari perspektif yang berbeda.

Current Ratio (CR) adalah rasio yang mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya menggunakan aset lancar. Rasio ini menggambarkan tingkat likuiditas perusahaan.⁷⁵ Jika CR terlalu rendah, hal ini bisa menandakan kesulitan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek, yang pada akhirnya dapat menekan kinerja operasional dan menurunkan laba, sehingga berdampak pada ROA.

Sementara itu, *Debt to Equity Ratio* (DER) mengukur proporsi antara total utang dan ekuitas perusahaan. DER memberikan gambaran tentang struktur permodalan dan tingkat risiko keuangan perusahaan.⁷⁶ DER yang tinggi menunjukkan ketergantungan besar pada utang, yang dapat menimbulkan beban bunga yang besar dan berpotensi mengurangi laba bersih, sehingga memengaruhi perhitungan ROA.

Evaluasi terhadap ketiga rasio ini akan membantu perusahaan menjaga stabilitas keuangan, meningkatkan efisiensi penggunaan aset, dan oleh karena itu menciptakan nilai yang lebih baik bagi pemegang saham.

⁷⁵ Widya Novita Sari et al., "Effect of Current Ratio (Cr), Quick Ratio (Qr), Debt To Asset Ratio (Dar) and Debt To Equity Ratio (Der) on Return On Assets (Roa)," *Journal of Islamic Economics and Business* 2, no. 1 (2022): 42–58, <https://doi.org/10.15575/jieb.v2i1.20173>.

⁷⁶ Masno Marjohan, Hadi Supratikta, and Hilya Hasanah, "Analysis of the Effect of Liquidity, Profitability, and Debt to Equity Ratio (DER) on Firm Value in Mining Companies Listed on the Indonesia Stock Exchange," *Applied Information System and Management* 6, no. 2 (2023): 113–19, <https://doi.org/10.15408/aism.v6i2.34423>.

1.2. Return on Equity (ROE)

Return on Equity (ROE) merupakan rasio keuangan yang mengukur tingkat pengembalian yang diperoleh pemegang saham dari modal sendiri yang mereka investasikan dalam perusahaan.⁷⁷ Rasio ini memberikan gambaran seberapa besar keuntungan yang dihasilkan perusahaan untuk setiap satuan modal yang ditanamkan oleh para pemiliknya.

ROE juga mencerminkan efektivitas manajemen dalam mengelola dan mengoptimalkan modal pemegang saham guna menghasilkan laba. Semakin tinggi ROE, semakin efisien perusahaan dalam memanfaatkan dana pemegang saham untuk menciptakan keuntungan, sehingga menjadi indikator penting bagi investor dalam menilai kinerja dan daya tarik investasi sebuah perusahaan. Rumus Return on Equity (ROE) adalah:

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Ekuitas Pemegang Saham}} \times 100\%$$

Rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat pengembalian yang diperoleh pemegang saham atas investasi yang mereka tanamkan di perusahaan.

Laba bersih yang digunakan dalam perhitungan ROE merupakan hasil akhir dari operasional perusahaan setelah dikurangi seluruh beban, termasuk bunga dan pajak. Nilai ini mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan bersih dari seluruh aktivitas bisnisnya.

Sementara itu, ekuitas pemegang saham mencerminkan jumlah modal yang ditanamkan oleh pemilik perusahaan, termasuk laba ditahan. Komponen ini menunjukkan kepemilikan bersih pemegang saham terhadap aset perusahaan setelah dikurangi seluruh kewajiban.

ROE menunjukkan seberapa efektif perusahaan dalam mengelola modal yang dipercayakan oleh pemegang saham untuk menghasilkan laba. Semakin tinggi rasio ROE, semakin baik pula perusahaan dalam menciptakan nilai tambah dari modal yang tersedia.

⁷⁷ Fahad Ahmed et al., "Corporate Capital Structure Effects on Corporate Performance Pursuing a Strategy of Innovation in Manufacturing Companies," *Heliyon* 10, no. 3 (2024): 1–17, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24677>.

ROE yang tinggi menjadi indikator penting dalam menilai profitabilitas perusahaan. Ini menunjukkan bahwa manajemen mampu mengalokasikan dan mengelola sumber daya secara efisien sehingga mampu memberikan imbal hasil yang menarik bagi pemegang saham.

Karena itu, ROE sering dijadikan salah satu pertimbangan utama oleh investor dalam mengevaluasi daya tarik investasi suatu perusahaan. ROE tidak hanya mencerminkan kinerja keuangan, tetapi juga kredibilitas manajemen dalam memberikan hasil atas modal yang dipercayakan kepadanya.

1.3. Tobin's Q

Tobin's Q adalah rasio keuangan yang membandingkan antara nilai pasar perusahaan dengan nilai pengganti atau biaya penggantian aset-asetnya. Rasio ini dikembangkan oleh ekonom James Tobin sebagai alat untuk menilai apakah investasi pada aset fisik bernilai secara ekonomi, dengan mempertimbangkan nilai pasar yang tercermin dari harga saham perusahaan.⁷⁸

Dalam penggunaannya, Tobin's Q sering dimanfaatkan untuk mengevaluasi apakah saham suatu perusahaan sedang berada dalam kondisi undervalued atau overvalued oleh pasar. Jika rasio Q lebih besar dari 1, hal ini menunjukkan bahwa nilai pasar perusahaan melebihi biaya penggantian asetnya, yang bisa menjadi sinyal bahwa saham perusahaan mungkin *overvalued*. Sebaliknya, jika rasio Q kurang dari 1, ini bisa menjadi indikasi bahwa saham perusahaan undervalued dan pasar menilai perusahaan di bawah potensi sebenarnya.

Karena Tobin's Q perlu dipahami, investor dan analis dapat memperoleh pengetahuan lebih detail mengenai valuasi pasar terhadap perusahaan, serta potensi arah keputusan investasi. Rasio ini menjadi salah satu indikator penting dalam analisis fundamental karena menggabungkan aspek pasar dan aset riil perusahaan dalam satu ukuran yang komprehensif. Rumus Tobin's Q dapat dinyatakan sebagai:

⁷⁸ Gary Smith, "Tobin's q," in *The New Palgrave Dictionary of Economics*, ed. Matias Vernengo, Esteban Perez Caldentey, and Jayati Ghosh (London: Palgrave Macmillan, 2008), 1–5, https://doi.org/10.1057/978-1-349-95121-5_2829-1.

$$Q = \frac{\text{Nilai Pasar Aset Perusahaan}}{\text{Nilai Pengganti Aset}}$$

Rasio ini bertujuan untuk mengukur seberapa besar nilai pasar perusahaan dibandingkan dengan biaya yang dibutuhkan untuk menggantikan seluruh aset yang dimilikinya.

Nilai pasar aset perusahaan mencerminkan persepsi investor terhadap kinerja dan prospek masa depan perusahaan, biasanya dihitung dari nilai saham perusahaan di pasar dikalikan dengan jumlah saham beredar, ditambah dengan nilai pasar dari kewajiban utangnya. Nilai ini bersifat dinamis karena dipengaruhi oleh sentimen pasar dan kondisi ekonomi.

Sementara itu, nilai pengganti aset mencerminkan biaya aktual yang diperlukan untuk membangun kembali atau mengganti seluruh aset perusahaan dengan aset yang setara, berdasarkan harga saat ini. Nilai ini mencerminkan aspek riil dari aset yang dimiliki perusahaan, seperti gedung, peralatan, dan teknologi.

Interpretasi rasio Tobin's Q sangat penting dalam menilai bagaimana pasar memandang suatu perusahaan. Jika Tobin's Q > 1, artinya nilai pasar perusahaan lebih tinggi dibandingkan dengan nilai pengganti asetnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa pasar memiliki ekspektasi positif terhadap profitabilitas atau pertumbuhan perusahaan di masa depan.

Sebaliknya, jika Tobin's Q < 1, maka nilai pasar perusahaan berada di bawah nilai pengganti asetnya. Ini dapat menjadi indikasi bahwa pasar menganggap prospek perusahaan kurang menjanjikan, atau bahwa perusahaan sedang mengalami undervaluasi, yang mungkin membuka peluang investasi bagi investor yang jeli.

Tobin's Q sering digunakan dalam analisis investasi, khususnya untuk menilai apakah perusahaan sebaiknya melakukan ekspansi atau tidak. Jika Q tinggi, perusahaan cenderung akan lebih terdorong untuk berinvestasi dalam aset baru karena nilai pasar dari aset tersebut akan melebihi biaya penggantianannya.⁷⁹

⁷⁹ Sari Bulan Tambunan, "Analysis of Tobin's Q, Market to Book Value of Equity and Profitability (ROA), on Asset Growth in Property Companies on the Indonesia Stock Exchange (IDX)," *Ilomata International Journal of Tax and Accounting* 4, no. 3 (2023): 374–84, <https://doi.org/10.52728/ijtc.v4i3.755>.

Di sisi lain, manajemen juga menggunakan Tobin's Q untuk membantu dalam pengambilan keputusan strategis. Rasio ini dapat menjadi dasar dalam menilai apakah perluasan bisnis, penggabungan, atau akuisisi akan menghasilkan nilai tambah bagi pemegang saham.

Tobin's Q adalah instrument yang sangat penting dalam dunia keuangan karena menggabungkan aspek pasar dan realitas ekonomi perusahaan. Rasio ini tidak hanya membantu investor memahami valuasi perusahaan, tetapi juga membantu manajemen dalam merumuskan strategi pertumbuhan secara berkala.

Tabel 2. Ukuran kinerja keuangan ROA, ROE, dan Tobin's Q

Ukuran Kinerja	Rumus	Fokus Pengukuran	Interpretasi Utama	Fungsi / Kegunaan
ROA (Return on Assets)	$\text{Laba Bersih} / \text{Total Aset} \times 100\%$	Efisiensi penggunaan aset dalam menghasilkan laba	Semakin tinggi, semakin efisien aset digunakan untuk menghasilkan laba	Menilai efisiensi operasional dan profitabilitas keseluruhan perusahaan
ROE (Return on Equity)	$\text{Laba Bersih} / \text{Ekuitas Pemegang Saham} \times 100\%$	Profitabilitas dari modal pemegang saham	Semakin tinggi, semakin baik pengembalian bagi pemegang saham	Menilai daya tarik investasi dan profitabilitas modal sendiri
Tobin's Q	$\text{Nilai Pasar Aset} / \text{Nilai Pengganti Aset}$	Nilai pasar relatif terhadap nilai aset fisik	>1: pasar optimis, perusahaan bernilai lebih tinggi dari asetnya; <1: undervaluasi atau prospek kurang baik	Menilai valuasi pasar dan prospek pertumbuhan perusahaan

2. Efek Mediasi Tata Kelola Terhadap Kinerja

Efek mediasi terjadi ketika hubungan antara tata kelola perusahaan (corporate governance) dan kinerja perusahaan tidak berlangsung secara langsung, melainkan melalui peran variabel perantara atau mediator. Variabel ini bisa berupa kinerja keuangan, kinerja sosial, struktur modal, atau manajemen laba, yang bertindak sebagai jembatan dalam proses pengaruh tersebut. Artinya, pengaruh tata kelola terhadap kinerja perusahaan baru akan terlihat setelah mediator ini turut diperhitungkan dalam analisis.

Tata kelola perusahaan yang baik akan memengaruhi terlebih dahulu aspek-aspek tertentu dalam organisasi, seperti efisiensi keuangan atau tanggung jawab sosial, yang pada akhirnya akan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pemahaman tentang efek mediasi ini penting untuk mengidentifikasi mekanisme internal yang menjelaskan bagaimana praktik tata kelola dapat menghasilkan dampak nyata dalam pencapaian tujuan perusahaan.

2.1. Mediasi Kinerja Sosial

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja sosial menjadi mediator penting dalam hubungan antara tata kelola perusahaan dan harga saham. Tata kelola yang baik berkontribusi pada peningkatan aktivitas sosial perusahaan, seperti pelaksanaan program tanggung jawab sosial dan lingkungan.⁸⁰ Kinerja sosial ini kemudian berdampak signifikan terhadap nilai pasar perusahaan, karena publik dan investor menilai perusahaan dari kepeduliannya terhadap masyarakat. Namun demikian, hubungan langsung antara tata kelola dan harga saham tidak signifikan tanpa adanya kontribusi dari kinerja sosial.

Selain kinerja sosial, kinerja keuangan (Return on Assets/ROA) juga menjadi jalur mediasi yang kuat. Tata kelola yang baik, yang mencakup prinsip transparansi dan akuntabilitas, berdampak langsung pada peningkatan efisiensi dan profitabilitas perusahaan. Peningkatan ROA tersebut pada akhirnya memengaruhi nilai perusahaan secara positif. Dengan kata lain, perusahaan yang menerapkan prinsip tata kelola dengan baik mampu meningkatkan kinerja keuangan, yang kemudian diapresiasi oleh pasar dalam bentuk kenaikan nilai saham.

Struktur modal merupakan faktor mediasi lainnya yang menghubungkan tata kelola dengan kinerja perusahaan. Perusahaan dengan tata kelola yang baik cenderung mengelola struktur modalnya dengan lebih hati-hati dan efisien. Pengelolaan leverage yang optimal dapat menurunkan risiko keuangan dan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menjalankan operasionalnya. Sehingga, pengaruh

⁸⁰ Nurul Aini and Akhmad Zainuddin, "The Mediating Role of Good Corporate Governance on the Relation between Intellectual Capital and Financial Performance," *International Journal of Entrepreneurship and Business Development* 6, no. 1 (2023): 36–46, <https://doi.org/10.29138/ijebd.v6i1.2084>.

tata kelola terhadap kinerja tidak hanya langsung, tetapi juga terjadi melalui pengelolaan struktur modal yang efektif.

Namun, tidak semua variabel mediasi menunjukkan hasil yang signifikan. Dalam konteks manajemen laba, penelitian terhadap perusahaan BUMN menunjukkan bahwa GCG justru memiliki efek negatif terhadap praktik manajemen laba, tetapi manajemen laba itu sendiri tidak berpengaruh pada kinerja keuangan.⁸¹ Demikian pula, dalam konteks CSR di sektor pertambangan, meskipun CSR penting bagi reputasi, profitabilitas perusahaan terbukti lebih dominan dalam memengaruhi nilai perusahaan. Hal ini menegaskan bahwa meskipun tata kelola penting, efektivitasnya sangat tergantung pada jalur mediasi yang digunakan serta karakteristik industri dan perusahaan itu sendiri.

2.2. Mediasi Kinerja Keuangan (ROA)

Tata kelola perusahaan yang baik telah terbukti memiliki pengaruh positif terhadap nilai perusahaan. Pengaruh ini tidak hanya terjadi secara langsung melalui kebijakan dan keputusan strategis yang diambil oleh manajemen, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kinerja keuangan perusahaan. Dalam hal ini, Return on Assets (ROA) menjadi indikator utama untuk mengukur efektivitas kinerja keuangan perusahaan.

Kinerja keuangan berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara tata kelola dan nilai perusahaan. Ketika perusahaan menerapkan prinsip tata kelola yang kuat—seperti transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab—hal ini menciptakan iklim manajerial yang lebih efisien dan terkontrol. Akibatnya, sumber daya dapat dimanfaatkan secara optimal, yang berdampak langsung pada peningkatan profitabilitas.

ROA sebagai ukuran efisiensi penggunaan aset dalam menghasilkan laba menunjukkan seberapa efektif perusahaan dalam mengelola aset yang dimilikinya. Tata kelola yang baik mendorong praktik manajemen yang disiplin dan bertanggung jawab, sehingga meminimalkan pemborosan dan kesalahan strategis. Dalam jangka panjang, hal ini menciptakan fondasi keuangan yang sehat dan stabil.

⁸¹ Vioaldy Eprilian Saputra, Maria Rio Rita, and Imanuel Madea Sakti, “Efek Mekanisme Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan Melalui Mediasi Manajemen Laba,” *Modus* 34, no. 1 (2022): 1–23, <https://doi.org/10.24002/modus.v34i1.5000>.

Peningkatan kinerja keuangan yang dimediasi oleh tata kelola perusahaan kemudian tercermin dalam peningkatan nilai perusahaan di pasar saham. Investor dan pemangku kepentingan lainnya cenderung memberikan penilaian lebih tinggi terhadap perusahaan yang menunjukkan kinerja keuangan positif dan dikelola secara profesional. Oleh karena itu, penerapan tata kelola yang efektif bukan hanya soal kepatuhan, tetapi juga merupakan strategi untuk menciptakan nilai jangka panjang.

2.3. Mediasi Struktur Modal

Struktur modal, yang mencerminkan komposisi antara utang dan ekuitas dalam pendanaan perusahaan, berperan sebagai variabel mediasi penting dalam hubungan antara tata kelola perusahaan dan kinerja perusahaan. Leverage keuangan yang digunakan secara tepat dapat memperkuat posisi keuangan perusahaan dan memberikan ruang bagi ekspansi usaha yang produktif.

Tata kelola perusahaan yang baik memiliki pengaruh signifikan terhadap bagaimana struktur modal dibentuk dan dikelola. Prinsip-prinsip tata kelola seperti transparansi, akuntabilitas, dan pengambilan keputusan berbasis data memungkinkan perusahaan menghindari beban utang berlebih serta menyesuaikan strategi pembiayaan dengan kondisi keuangan yang aktual dan prospek bisnis ke depan.

Struktur modal yang sehat dan seimbang memungkinkan perusahaan menjalankan operasional secara lebih efisien, mengurangi risiko kebangkrutan, dan meningkatkan kepercayaan investor maupun kreditur. Dengan begitu, perusahaan mampu meningkatkan kinerjanya secara keseluruhan, baik dari sisi profitabilitas, efisiensi aset, maupun pertumbuhan jangka panjang.

Pengaruh tata kelola terhadap kinerja perusahaan tidak hanya bersifat langsung melalui kebijakan manajerial, tetapi juga secara tidak langsung melalui optimalisasi struktur modal. Tata kelola yang kuat akan menciptakan disiplin dalam pengelolaan utang dan ekuitas, yang pada akhirnya berdampak positif pada pencapaian kinerja yang berkelanjutan.

2.4. Mediasi Manajemen Laba

Penelitian empiris terhadap perusahaan BUMN menunjukkan bahwa praktik tata kelola perusahaan (Good Corporate Governance/GCG)

tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan apabila dikaitkan melalui jalur mediasi manajemen laba.⁸² Artinya, dalam konteks ini, manajemen laba tidak menjadi perantara yang efektif dalam menyambungkan hubungan antara kualitas tata kelola dan hasil finansial perusahaan.

Temuan menarik dari studi tersebut adalah bahwa GCG justru memiliki pengaruh negatif terhadap praktik manajemen laba. Perusahaan yang menerapkan prinsip tata kelola yang baik cenderung menghindari manipulasi atau rekayasa laporan keuangan, termasuk praktik earnings management, karena nilai-nilai transparansi dan akuntabilitas menjadi landasan utama.

Meskipun GCG berhasil menekan manajemen laba, hal ini tidak otomatis berdampak pada peningkatan kinerja keuangan. Dengan kata lain, penurunan aktivitas manajemen laba tidak cukup untuk mendorong pertumbuhan atau efisiensi keuangan dalam konteks perusahaan BUMN. Hal ini menunjukkan adanya faktor-faktor lain yang lebih dominan dalam membentuk kinerja keuangan perusahaan tersebut.

Dengan tidak signifikannya peran manajemen laba sebagai mediator, maka jalur pengaruh tata kelola terhadap kinerja keuangan melalui variabel ini dianggap tidak valid dalam konteks penelitian. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas GCG dalam meningkatkan kinerja keuangan memerlukan jalur lain yang lebih substansial, seperti peningkatan efisiensi operasional, inovasi bisnis, atau penguatan struktur modal.

2.5. Mediasi Corporate Social Responsibility (CSR)

Di sektor pertambangan, peran *Corporate Social Responsibility* (CSR) sebagai variabel mediasi antara tata kelola perusahaan dan kinerja lingkungan terhadap nilai perusahaan tidak menunjukkan hasil yang signifikan. Penelitian menunjukkan bahwa meskipun CSR merupakan bagian penting dari tanggung jawab korporasi, keberadaannya belum mampu menjembatani secara efektif pengaruh tata kelola dan kinerja lingkungan terhadap peningkatan nilai perusahaan.

⁸² Riskiyatur Rohemah, Prasetyono, and Rita Yuliana, "Peran Mediasi Internal Fraud Terhadap Kinerja Perbankan," *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan* 13, no. 1 (2023): 70–82, <https://doi.org/10.22219/jrak.v13i1.20993>.

Sebaliknya, hasil temuan menunjukkan bahwa profitabilitas perusahaan memiliki peran yang lebih dominan dalam menentukan baik nilai perusahaan maupun pelaksanaan program CSR.⁸³ Perusahaan dengan tingkat keuntungan yang tinggi cenderung memiliki kapasitas lebih untuk menjalankan kegiatan CSR, namun kegiatan tersebut lebih dilihat sebagai hasil dari kekuatan finansial, bukan sebagai penggerak utama nilai perusahaan.

Kondisi ini mengindikasikan bahwa kontribusi CSR terhadap penciptaan nilai perusahaan masih tergantung pada kekuatan aspek finansial. Artinya, walaupun CSR memiliki dampak reputasional yang positif, ia tidak serta merta berperan sebagai faktor penentu dalam peningkatan nilai perusahaan apabila tidak didukung oleh kinerja keuangan yang kuat.

Dalam sektor pertambangan, CSR belum terbukti sebagai jalur mediasi yang efektif untuk menghubungkan tata kelola dan kinerja lingkungan dengan nilai perusahaan. Profitabilitas tetap menjadi faktor utama yang memengaruhi nilai pasar dan persepsi investor, sedangkan CSR lebih berfungsi sebagai pelengkap yang memperkuat citra positif, bukan sebagai determinan utama nilai perusahaan.

2.6. Implikasi

Tata kelola perusahaan yang baik tidak selalu memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja atau nilai perusahaan. Dalam banyak kasus, pengaruh tersebut terjadi melalui variabel mediasi, seperti kinerja sosial dan kinerja keuangan. Artinya, dampak positif dari tata kelola baru terasa ketika perusahaan juga berhasil menjalankan tanggung jawab sosial dan menjaga efisiensi serta profitabilitas operasionalnya.

Tabel 3. Implikasi Mediasi terhadap Hubungan Tata Kelola dan Kinerja

Aspek Mediasi	Peran Mediasi terhadap Hubungan Tata Kelola dan Kinerja	Dampak Utama
Kinerja Sosial	Memediasi pengaruh tata kelola terhadap harga saham secara signifikan	Tata kelola yang baik meningkatkan kinerja sosial, yang kemudian menaikkan nilai saham

⁸³ Sigit Hermawan et al., “Corporate Social Responsibility, Firm Value, and Profitability: Evidence from Pharmaceutical Companies in Indonesia and Malaysia,” *International Journal of Professional Business Review* 8, no. 2 (2023): 1–24, <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i2.625>.

Kinerja Keuangan (ROA)	Memediasi pengaruh tata kelola terhadap nilai perusahaan	Tata kelola memperbaiki kinerja keuangan, sehingga meningkatkan nilai perusahaan
Struktur Modal	Memediasi pengaruh tata kelola terhadap kinerja perusahaan	Tata kelola memengaruhi struktur modal, yang berdampak positif pada kinerja perusahaan
Manajemen Laba	Tidak terbukti sebagai mediator efektif	GCG mengurangi manajemen laba, tapi manajemen laba tidak memengaruhi kinerja keuangan
Corporate Social Responsibility (CSR)	Tidak terbukti memediasi pengaruh tata kelola terhadap nilai perusahaan	Profitabilitas lebih dominan daripada CSR dalam menentukan nilai perusahaan

Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk tidak hanya fokus pada perbaikan sistem tata kelola, tetapi juga secara simultan meningkatkan kinerja sosial dan keuangan. Kombinasi ketiganya merupakan fondasi penting untuk mencapai nilai perusahaan yang optimal, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Hal ini juga akan memperkuat kepercayaan publik, investor, dan pemangku kepentingan lainnya terhadap integritas dan prospek perusahaan.

Selain kinerja sosial dan keuangan, struktur modal juga terbukti menjadi jalur mediasi yang penting dalam menjembatani hubungan antara tata kelola perusahaan dan kinerja bisnis. Tata kelola yang kuat dapat mendorong pengelolaan struktur modal yang lebih bijak, misalnya melalui penggunaan utang secara optimal atau peningkatan efisiensi pendanaan. Hal ini pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Namun demikian, jalur mediasi lain seperti manajemen laba dan CSR menunjukkan hasil yang tidak selalu konsisten dalam berbagai penelitian. Efektivitas kedua jalur ini sangat bergantung pada konteks industri dan karakteristik spesifik perusahaan. Dengan demikian, strategi penerapan tata kelola harus mempertimbangkan dinamika sektor usaha dan memilih pendekatan mediasi yang paling relevan untuk mencapai hasil yang maksimal.

3. Nilai-nilai Spiritual dan Hasil Keuangan

Nilai-nilai spiritual mencakup prinsip, etika, dan keyakinan yang bersumber dari ajaran keagamaan maupun standar moral universal yang menjadi pedoman dalam bertindak. Nilai-nilai ini membentuk fondasi perilaku yang bertanggung jawab, baik secara individu

maupun dalam konteks organisasi. Dalam praktiknya, nilai-nilai spiritual menjadi kompas moral yang membantu pengambilan keputusan yang beretika dan berorientasi pada kebaikan bersama.

Tabel 4. Pengaruh Nilai Spiritual terhadap Kinerja Keuangan

Aspek Nilai Spiritual	Pengaruh terhadap Hasil Keuangan	Mekanisme Pengaruh
Prinsip Syariah dan Etika Bisnis	Meningkatkan kesejahteraan nasabah dan kinerja lembaga keuangan syariah	Meningkatkan kepercayaan dan loyalitas nasabah
Internalisaii Nilai Spiritual	Membentuk karakter jujur dan bertanggung jawab yang mendukung etika kerja	Mendorong praktik bisnis berkelanjutan dan sehat
Transparansi dan Nilai Religius	Meningkatkan minat beli dan kepercayaan konsumen pada produk syariah	Memperkuat reputasi dan daya tarik pasar
Budaya Organisasi Spiritual	Meningkatkan reputasi, loyalitas, dan hubungan dengan stakeholder	Meningkatkan kinerja keuangan secara tidak langsung

Contoh nyata dari nilai-nilai spiritual dalam kehidupan organisasi antara lain kejujuran, keadilan, tanggung jawab sosial, dan kepedulian terhadap kesejahteraan kolektif. Ketika nilai-nilai ini diterapkan secara konsisten, perusahaan tidak hanya menjaga hubungan baik dengan para pemangku kepentingan, tetapi juga membangun budaya organisasi yang sehat, transparan, dan berkelanjutan. Nilai-nilai ini juga memperkuat integritas dan reputasi organisasi di mata publik.

Di sisi lain, hasil keuangan merupakan indikator kinerja yang mengukur keberhasilan finansial perusahaan atau individu. Ukuran ini biasanya mencakup laba, profitabilitas, nilai pasar, serta indikator keuangan lainnya yang bersifat kuantitatif. Meskipun fokus pada hasil keuangan penting untuk kelangsungan bisnis, mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dalam proses bisnis dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan memperkuat legitimasi perusahaan dalam jangka panjang.

3.1. Peranan Nilai Spiritual dalam Meningkatkan Kesejahteraan dan Kinerja Keuangan

Studi pada lembaga pembiayaan syariah menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip syariah yang sarat nilai spiritual memiliki dampak signifikan terhadap kesejahteraan nasabah. Ketika nasabah merasakan manfaat nyata dari pendekatan yang berkeadilan dan

berorientasi spiritual, mereka cenderung lebih loyal dan terus melakukan transaksi. Loyalitas ini pada akhirnya memperkuat kinerja keuangan lembaga, menunjukkan bahwa nilai-nilai spiritual dapat berkontribusi pada stabilitas dan pertumbuhan finansial secara tidak langsung.⁸⁴

Nilai-nilai spiritual seperti kejujuran, transparansi, dan keadilan menjadi pilar dalam bisnis syariah. Nilai-nilai ini tidak hanya membangun kepercayaan antara lembaga keuangan dengan nasabah, tetapi juga meningkatkan kredibilitas di mata investor dan regulator. Kepercayaan ini menciptakan iklim yang sehat bagi pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan. Dalam jangka panjang, komitmen terhadap etika spiritual ini mendorong reputasi positif dan hasil keuangan yang lebih stabil.

Selain pada lembaga keuangan, nilai spiritual juga terinternalisasi melalui pendidikan, khususnya melalui kegiatan religius dan budaya sekolah. Proses internalisasi ini membentuk karakter peserta didik yang jujur, bertanggung jawab, dan memiliki etika ekonomi yang kuat. Ketika nilai-nilai tersebut diterapkan dalam praktik bisnis atau dunia kerja, individu lebih cenderung menjauhi perilaku merugikan dan memilih jalur keberlanjutan. Hal ini berkontribusi pada pengelolaan keuangan yang sehat serta hasil keuangan yang berkelanjutan.

Penelitian pada sektor properti syariah juga memperkuat argumen bahwa nilai spiritual, seperti transparansi dan kesesuaian syariah, menjadi daya tarik utama bagi konsumen.⁸⁵

Kepercayaan yang timbul dari prinsip religius mendorong minat beli dan memperkuat posisi finansial pengembang. Namun demikian, faktor harga tetap menjadi tantangan yang perlu diatasi. Oleh karena itu, strategi bisnis yang kompetitif tetap diperlukan agar

⁸⁴ Fadia Fitriyanti et al., "Application of Sharia Principles in Sharia Financial Institutions," *Fiat Justitia Jurnal Ilmu Hukum* 17, no. 2 (2023): 157–66, <https://doi.org/10.25041/fiatjustitia.v17no2.2849>; Naqeeb Ullah Atal et al., "Drivers of Intention to Use Murabaha Financing: Religiosity as Moderator," *Journal of Islamic Marketing* 13, no. 3 (2022): 740–62, <https://doi.org/10.1108/JIMA-07-2019-0147>.

⁸⁵ Tanto Fatkhurrozi and Mugiyati Mugiyati, "Efficiency and Accessibility of Sharia Home Financing for Millennials: A Study of BSI's Griya Si Muda Program vs BTN IB Property," *Banco: Jurnal Manajemen Dan Perbankan Syariah* 6, no. 2 (2024): 135–49, <https://doi.org/10.35905/banco.v6i2.9537>; Dwi Elvia Nofita Sari and Musyafa Musyafa, "Factors Influence Consumer Decisions in Choosing Islamic Homestay," in *Proceedings Economics, Business, Entrepreneurship, and Sustainability Conference*, vol. 1, 2024, 25–36, <https://doi.org/10.35912/ecobesc.v1i1.245>.

nilai-nilai spiritual dapat secara optimal diterjemahkan menjadi hasil keuangan yang kuat.

3.2. Internalisasi Nilai Spiritual dalam Pendidikan dan Dampaknya pada Perilaku Ekonomi

Proses internalisasi nilai spiritual dalam pendidikan memainkan peran penting dalam membentuk karakter peserta didik. Kegiatan seperti pelajaran agama, pembiasaan ibadah, dan penguatan budaya religius di lingkungan sekolah menjadi sarana untuk menanamkan prinsip-prinsip seperti kejujuran, tanggung jawab, dan keadilan. Nilai-nilai ini tidak hanya relevan dalam konteks kehidupan pribadi, tetapi juga menjadi landasan perilaku ekonomi yang etis.

Karakter jujur dan bertanggung jawab yang dibentuk melalui pendidikan bernilai spiritual akan terbawa dalam cara seseorang mengambil keputusan, termasuk dalam dunia bisnis dan keuangan. Etika kerja yang baik, disiplin, serta komitmen terhadap prinsip kebenaran menjadi modal penting dalam menjalankan aktivitas ekonomi secara profesional. Hal ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan penuh integritas.

Dalam praktiknya, individu yang memiliki fondasi spiritual yang kuat cenderung menghindari tindakan ekonomi yang merugikan pihak lain, seperti korupsi, manipulasi laporan keuangan, atau eksploitasi. Sebaliknya, mereka lebih memilih pendekatan yang menjunjung keberlanjutan dan nilai kemanusiaan. Pendekatan ini bukan hanya etis, tetapi juga berdampak positif terhadap kepercayaan konsumen dan mitra bisnis.

Orientasi terhadap nilai-nilai spiritual dalam perilaku ekonomi berkontribusi pada terciptanya hasil keuangan yang stabil dan berkelanjutan. Ketika pelaku ekonomi berpegang pada prinsip moral dan keagamaan, maka praktik bisnis yang dijalankan cenderung lebih bertanggung jawab dan berorientasi jangka panjang. Hal ini memperkuat fondasi ekonomi yang tidak hanya mengejar laba, tetapi juga keberkahan dan manfaat sosial.

3.3. Transparansi dan Nilai Religius dalam Properti Syariah

Penelitian mengenai minat masyarakat terhadap properti syariah menunjukkan bahwa dua aspek utama yang paling dihargai oleh

konsumen adalah transparansi dan nilai religius.⁸⁶ Dalam hal ini, transparansi merujuk pada keterbukaan informasi, kejelasan akad, dan keadilan dalam proses transaksi, yang menjadi ciri khas dari sistem properti syariah.

Nilai religius dalam properti syariah mencakup prinsip-prinsip keislaman seperti larangan riba, keadilan dalam akad, serta keberpihakan terhadap keberkahan dan keberlanjutan. Nilai-nilai ini tidak hanya memenuhi aspek spiritual konsumen, tetapi juga memperkuat kepercayaan karena dianggap sesuai dengan norma moral dan agama yang mereka yakini.

Transparansi yang berpadu dengan nilai-nilai religius tersebut terbukti meningkatkan minat beli masyarakat. Kepercayaan konsumen terhadap integritas transaksi mendorong pertumbuhan permintaan terhadap properti syariah, yang berikutnya memberikan dampak positif terhadap hasil keuangan pengembang dan lembaga keuangan syariah yang menyalurkan pembiayaan.

Meskipun demikian, hasil studi juga menunjukkan bahwa harga masih menjadi kendala utama dalam menarik lebih banyak konsumen.⁸⁷ Ini menandakan bahwa nilai-nilai spiritual dalam bisnis perlu dilengkapi dengan strategi bisnis yang kompetitif dan efisien, agar mampu menjangkau pasar yang lebih luas serta menghasilkan kinerja keuangan yang optimal.

3.4. Hubungan Tidak Langsung Melalui Faktor Sosial dan Etika

Nilai-nilai spiritual memiliki peran penting dalam membentuk budaya organisasi yang berlandaskan etika dan tanggung jawab sosial. Ketika nilai-nilai seperti kejujuran, keadilan, dan kepedulian terhadap sesama diinternalisasi dalam praktik manajerial, maka organisasi cenderung membangun lingkungan kerja yang sehat dan berintegritas.

Budaya organisasi yang dibentuk atas dasar nilai spiritual ini berkontribusi terhadap peningkatan reputasi perusahaan di mata publik. Reputasi yang baik mendorong loyalitas pelanggan,

⁸⁶ Sari and Musyafa, "Factors Influence Consumer Decisions in Choosing Islamic Homestay."

⁸⁷ Tom Gordon-Hecker et al., "Buy-One-Get-One-Free Deals Attract More Attention Than Percentage Deals," *Journal of Business Research* 111 (2020): 128–34, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.070>.

memperkuat kepercayaan investor, dan menciptakan hubungan yang konstruktif dengan berbagai pihak berkepentingan (stakeholders).

Peningkatan reputasi dan relasi yang baik dengan *stakeholder* memberikan dampak tidak langsung terhadap kinerja keuangan perusahaan. Meski tidak bersifat instan, lingkungan bisnis yang dibangun atas dasar nilai sosial dan etika yang kuat sering kali menunjukkan hasil yang lebih stabil dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

Korelasi antara nilai spiritual dan hasil keuangan tidak selalu bersifat linear atau konsisten. Hubungan ini dapat bervariasi tergantung pada konteks industri, ukuran perusahaan, serta metode dan indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan analitis yang cermat dalam mengevaluasi kontribusi nilai spiritual terhadap keberhasilan finansial organisasi.

4. Perbandingan Perusahaan dengan dan tanpa Nilai Spiritual

Nilai spiritual dalam konteks perusahaan tidak hanya menyangkut aspek religius semata, tetapi juga mencakup penerapan prinsip-prinsip etika universal seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan kepedulian sosial. Nilai-nilai ini menjadi dasar dalam membangun budaya perusahaan yang bermoral dan berorientasi pada keberlanjutan.

Perusahaan yang memiliki komitmen kuat terhadap nilai spiritual umumnya mengintegrasikan tanggung jawab sosial dan lingkungan dalam strategi bisnis mereka. Pendekatan ini tidak hanya mencerminkan kepedulian terhadap masyarakat dan ekosistem, tetapi juga memperkuat citra perusahaan di mata publik dan investor.

Tabel 5. Perbandingan Perusahaan dengan dan tanpa Nilai Spiritual

Aspek	Perusahaan dengan Nilai Spiritual Kuat	Perusahaan tanpa Nilai Spiritual Kuat
Budaya dan Etika Perusahaan	Menerapkan prinsip kejujuran, tanggung jawab sosial, dan etika bisnis yang tinggi. Budaya kerja berorientasi pada kesejahteraan bersama dan keberlanjutan.	Fokus utama pada keuntungan finansial tanpa perhatian signifikan pada etika dan tanggung jawab sosial. Budaya kerja cenderung pragmatis dan profit-oriented.
Kepercayaan dan Reputasi	Mendapat kepercayaan lebih besar dari stakeholder, termasuk pelanggan, karyawan,	Rentan terhadap isu reputasi dan kepercayaan karena kurangnya nilai etis dan

	dan investor karena integritas dan transparansi.	transparansi. Risiko skandal dan konflik lebih tinggi.
Kinerja Keuangan Jangka Panjang	Cenderung lebih stabil dan berkelanjutan karena didukung oleh loyalitas pelanggan dan hubungan baik dengan stakeholder. Nilai perusahaan dapat meningkat seiring waktu.	Mungkin mengalami fluktuasi kinerja yang tajam dan kurang berkelanjutan karena fokus jangka pendek dan kurangnya loyalitas stakeholder.
Pengelolaan Risiko	Lebih proaktif dalam mengelola risiko sosial dan lingkungan, sehingga mengurangi potensi kerugian akibat isu non-finansial.	Risiko sosial dan lingkungan sering diabaikan, meningkatkan kemungkinan kerugian akibat litigasi, boikot, atau regulasi yang ketat.
Inovasi dan Adaptasi	Nilai spiritual yang kuat mendorong inovasi yang berkelanjutan dan adaptasi terhadap perubahan sosial dan lingkungan.	Inovasi lebih terfokus pada aspek teknis dan finansial tanpa mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan secara menyeluruh.
Keterlibatan Karyawan	Karyawan cenderung lebih termotivasi, loyal, dan berkomitmen karena merasa bekerja di lingkungan yang bermakna dan etis.	Karyawan mungkin kurang termotivasi dan loyal, berpotensi meningkatkan turnover dan menurunkan produktivitas.
Dampak Sosial dan Lingkungan	Berkontribusi positif terhadap masyarakat dan lingkungan, memperkuat citra perusahaan sebagai entitas yang bertanggung jawab.	Dampak sosial dan lingkungan kurang diperhatikan, berpotensi menimbulkan dampak negatif dan kritik publik.

Integrasi nilai spiritual dalam praktik bisnis terbukti memberikan dampak positif terhadap kinerja keuangan jangka panjang. Reputasi yang baik dan loyalitas pelanggan yang tinggi menjadi modal sosial yang meningkatkan keberlanjutan pendapatan serta mengurangi risiko reputasi yang merugikan.

Sebaliknya, perusahaan yang mengabaikan nilai-nilai spiritual cenderung mengejar keuntungan finansial jangka pendek tanpa mempertimbangkan implikasi sosial dan etis dari keputusan bisnis mereka. Pola ini berpotensi menciptakan krisis kepercayaan publik, konflik internal, serta ketidakstabilan kinerja jangka panjang.

Perusahaan yang mengedepankan nilai spiritual memiliki keunggulan kompetitif yang mencakup reputasi yang lebih kuat, kepercayaan stakeholder yang lebih tinggi, serta kinerja keuangan yang cenderung lebih stabil dan berkelanjutan. Nilai spiritual menjadi fondasi etika yang membantu perusahaan mengelola risiko dan merespons dinamika pasar dengan bijak.

Meskipun tidak semua studi secara eksplisit membandingkan kinerja perusahaan berdasarkan keberadaan nilai spiritual, berbagai literatur dan penelitian mendukung bahwa nilai-nilai tersebut berperan penting dalam membentuk perilaku organisasi yang sehat. Oleh karena itu, pemahaman dan pengukuran dampak nilai spiritual terhadap kinerja keuangan menjadi penting sebagai bagian dari strategi keberlangsungan perusahaan.

5. Kesimpulan

Ukuran kinerja keuangan seperti *Return on Assets* (ROA), *Return on Equity* (ROE), dan Tobin's Q memegang peranan penting dalam menilai efektivitas perusahaan. ROA mengukur efisiensi penggunaan aset dalam menghasilkan laba, ROE menilai tingkat pengembalian dari modal pemegang saham, sedangkan Tobin's Q membandingkan nilai pasar perusahaan dengan nilai pengganti asetnya. Ketiga rasio ini memberikan gambaran komprehensif tentang berbagai aspek kinerja finansial perusahaan.

Tata kelola perusahaan yang baik tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan, namun sering dimediasi oleh faktor-faktor seperti kinerja sosial, kinerja keuangan (ROA), dan struktur modal. Mediasi ini menjelaskan bagaimana praktik tata kelola yang baik dapat mentransformasi aspek-aspek internal organisasi sebelum akhirnya berdampak pada kinerja secara keseluruhan. Menariknya, tidak semua jalur mediasi menunjukkan signifikansi yang sama—manajemen laba dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) tidak selalu efektif sebagai mediator, tergantung konteks industri dan karakteristik perusahaan.

Integrasi nilai-nilai spiritual dalam bisnis terbukti memberikan dampak positif terhadap kinerja keuangan melalui peningkatan kepercayaan dan loyalitas pemangku kepentingan. Prinsip-prinsip seperti kejujuran, transparansi, dan keadilan memperkuat reputasi perusahaan dan menciptakan lingkungan bisnis yang sehat serta berkelanjutan. Perusahaan yang mengedepankan nilai spiritual cenderung memiliki budaya organisasi yang beretika, kepercayaan stakeholder yang tinggi, dan kinerja keuangan yang lebih stabil.

Perbandingan antara perusahaan dengan dan tanpa nilai spiritual menunjukkan perbedaan signifikan dalam berbagai aspek, termasuk budaya organisasi, pengelolaan risiko, keterlibatan karyawan, dan keberlanjutan kinerja jangka panjang. Perusahaan

yang mengintegrasikan nilai spiritual lebih mampu mengelola risiko sosial dan lingkungan, mendorong inovasi berkelanjutan, serta membangun hubungan yang konstruktif dengan berbagai pemangku kepentingan.

Kesimpulannya, pengelolaan perusahaan yang efektif memerlukan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan penerapan tata kelola berbasis nilai. Integrasi aspek finansial, tata kelola, dan nilai spiritual menciptakan fondasi kokoh bagi keberlanjutan bisnis dan optimalisasi nilai perusahaan dalam jangka panjang.

Daftar Pustaka

- Ahmed, Fahad, Mujib Ur Rahman, Hafiz Mudassir Rehman, Muhammad Imran, Anna Dunay, and Md Billal Hossain. "Corporate Capital Structure Effects on Corporate Performance Pursuing a Strategy of Innovation in Manufacturing Companies." *Heliyon* 10, no. 3 (2024): 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24677>.
- Aini, Nurul, and Akhmad Zainuddin. "The Mediating Role of Good Corporate Governance on the Relation between Intellectual Capital and Financial Performance." *International Journal of Entrepreneurship and Business Development* 6, no. 1 (2023): 36–46. <https://doi.org/10.29138/ijebd.v6i1.2084>.
- Armono, Drajat. "Profitability Ratio Analysis as a Basis for Financial Performance Assessment." In *Proceeding International Conference on Accounting and Finance*, edited by Johan Arifin, Dekar Urumsah, Arief Rahman, Rifqi Muhammad, Hendi Yogi Prabowo, Dr. Mahmudi, and Noor Endah Cahyawati, 205–209. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, 2024. <https://journal.uui.ac.id/inCAF/article/view/32617>.
- Atal, Nageeb Ullah, Mohammad Iranmanesh, Fathyah Hashim, and Behzad Foroughi. "Drivers of Intention to Use Murabaha Financing: Religiosity as Moderator." *Journal of Islamic Marketing* 13, no. 3 (2022): 740–62. <https://doi.org/10.1108/JIMA-07-2019-0147>.
- Fatkhurrozi, Tanto, and Mugiyati Mugiyati. "Efficiency and Accessibility of Sharia Home Financing for Millennials: A Study of BSI's Griya Si Muda Program vs BTN IB Property." *Banco: Jurnal Manajemen Dan Perbankan Syariah* 6, no. 2 (2024): 135–49. <https://doi.org/10.35905/banco.v6i2.9537>.
- Fitriyanti, Fadia, Fabian Akbar, Andi Pramudya Syamsu, and Reksa

- Fikri Nurhaifa. "Application of Sharia Principles in Sharia Financial Institutions." *Fiat Justisia Jurnal Ilmu Hukum* 17, no. 2 (2023): 157–66. <https://doi.org/10.25041/fiatjustisia.v17no2.2849>.
- Gordon-Hecker, Tom, Andrea Pittarello, Shaul Shalvi, and Marieke Roskes. "Buy-One-Get-One-Free Deals Attract More Attention Than Percentage Deals." *Journal of Business Research* 111 (2020): 128–34. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.070>.
- Hermawan, Sigit, Yunita Afita Sari, Sarwenda Biduri, and Duwi Rahayu. "Corporate Social Responsibility, Firm Value, and Profitability: Evidence from Pharmaceutical Companies in Indonesia and Malaysia." *International Journal of Professional Business Review* 8, no. 2 (2023): 1–24. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i2.625>.
- Marjohan, Masno, Hadi Supratikta, and Hilya Hasanah. "Analysis of the Effect of Liquidity, Profitability, and Debt to Equity Ratio (DER) on Firm Value in Mining Companies Listed on the Indonesia Stock Exchange." *Applied Information System and Management* 6, no. 2 (2023): 113–19. <https://doi.org/10.15408/aism.v6i2.34423>.
- Ningsih, Nurdiana, Alimuddin, Nadhirah Nadhirah Nagu, and Afdal Madein. "The Effect of Corporate Social Responsibility on Return on Assets, Return on Equity, and Net Profit Margin: Study of Food and Beverage Sub-Sector Companies Listed in the Indonesia Stock Exchange, 2016-2021." *European Journal of Business Management and Research* 7, no. 6 (2022): 297–303. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.6.1759>.
- Rohemah, Riskiyatur, Prasetyono, and Rita Yuliana. "Peran Mediasi Internal Fraud Terhadap Kinerja Perbankan." *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan* 13, no. 1 (2023): 70–82. <https://doi.org/10.22219/jrak.v13i1.20993>.
- Saputra, Vioaldy Eprilian, Maria Rio Rita, and Imanuel Madea Sakti. "Efek Mekanisme Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan Melalui Mediasi Manajemen Laba." *Modus* 34, no. 1 (2022): 1–23. <https://doi.org/10.24002/modus.v34i1.5000>.
- Sari, Dwi Elvia Nofita, and Musyafa Musyafa. "Factors Influence Consumer Decisions in Choosing Islamic Homestay." In *Proceedings Economics, Business, Entrepreneurship, and Sustainability Conference*, 1:25–36, 2024. <https://doi.org/10.35912/ecobesc.v1i1.245>.
- Sari, Widya Novita, Eri Novari, Yuda Septia Fitri, and Ade Iskadar Nasution. "Effect of Current Ratio (Cr), Quick Ratio (Qr), Debt To Asset Ratio (Dar) and Debt To Equity Ratio (Der) on Return On

Assets (Roa).” *Journal of Islamic Economics and Business* 2, no. 1 (2022): 42–58. <https://doi.org/10.15575/jieb.v2i1.20173>.

Smith, Gary. “Tobin’s q.” In *The New Palgrave Dictionary of Economics*, edited by Matias Vernengo, Esteban Perez Caldentey, and Jayati Ghosh, 1–5. London: Palgrave Macmillan, 2008. https://doi.org/10.1057/978-1-349-95121-5_2829-1.

Tambunan, Sari Bulan. “Analysis of Tobin’s Q, Market to Book Value of Equity and Profitability (ROA), on Asset Growth in Property Companies on the Indonesia Stock Exchange (IDX).” *Ilomata International Journal of Tax and Accounting* 4, no. 3 (2023): 374–84. <https://doi.org/10.52728/ijtc.v4i3.755>.



Karya ini diterbitkan berdasarkan ketentuan [Creative Commons — Attribution-ShareAlike 4.0 International — CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/). Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menyalin dan menyebarkan kembali materi ini dalam bentuk atau format apapun, mengubah, mengubah, dan membuat turunan dari materi ini untuk kepentingan apapun, termasuk kepentingan komersial, selama mereka mencantumkan kredit kepada Penulis atas ciptaan asli.

BAB

7

► Implikasi Manajerial dan Rekomendasi Kebijakan

Najarudin Toatubun

Abstrak

Bab ini mengkaji peran strategis *blockholder* dalam meningkatkan reputasi perusahaan melalui beberapa pendekatan: penguatan hubungan media, implementasi CSR yang terukur, optimalisasi strategi promosi, dan pengelolaan krisis. Fokus utama adalah integrasi nilai-nilai spiritual seperti kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab ke dalam kebijakan perusahaan. Studi menunjukkan bahwa pendekatan ini berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja karyawan, penguatan reputasi, dan penerapan prinsip yang *progressive*. Meski menghadapi hambatan dalam implementasi, nilai spiritual tetap menjadi fondasi penting dalam bisnis modern. Kajian di bab ini menawarkan rekomendasi bagi regulator, investor, dan manajemen untuk mengoptimalkan nilai perusahaan melalui tata kelola berbasis etika dan pengembangan SDM yang mengedepankan nilai-nilai luhur.

Pengutipan: Toatubun, Najarudin. “Implikasi Manajerial dan Rekomendasi Kebijakan.” *Kinerja Keuangan Perusahaan: Antara Tata Kelola dan Nilai Spiritual.* In *Blockholder, Spiritualitas, dan Reputasi Perusahaan: Membangun Tata Kelola dan Kinerja Keuangan pada Emiten LQ-45*, edited by John Agustinus, 1st ed., 153–174. Riset Ekonomi dan Manajemen Terapan. Lampung Timur: Yayasan Nurul Iman Muara Gading Mas, 2025. <https://doi.org/10.58989/ynimgm.8.c7>.

Reputasi telah menjadi aset yang tak tampak namun memiliki dampak signifikan terhadap keberlangsungan dan kesuksesan perusahaan. Pengelolaan reputasi yang efektif tidak hanya menjadi tanggung jawab departemen hubungan masyarakat, tetapi juga melibatkan peran strategis para *blockholder*—pemegang saham utama yang memiliki pengaruh besar dalam pengambilan keputusan perusahaan.

Strategi *blockholder* dalam meningkatkan reputasi perusahaan mencakup beberapa pendekatan komprehensif, mulai dari penguatan hubungan media dan komunikasi terbuka, implementasi program *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang terukur, hingga optimalisasi strategi promosi dan pengelolaan krisis. Pendekatan-pendekatan ini tidak hanya bertujuan membangun citra positif, tetapi juga memperkuat kepercayaan stakeholder dan meningkatkan legitimasi operasional perusahaan.

Yang menarik, terdapat dimensi penting yang semakin mendapat perhatian dalam diskursus manajemen modern: integrasi nilai-nilai spiritual dalam kebijakan perusahaan. Nilai-nilai seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan kepedulian tidak lagi dipandang sebagai konsep abstrak yang terpisah dari praktik bisnis, melainkan menjadi fondasi yang memperkuat budaya kerja, meningkatkan motivasi karyawan, dan membangun reputasi jangka panjang.

Integrasi nilai spiritual ke dalam kebijakan perusahaan memiliki beragam manfaat substantif. Berbagai riset menunjukkan bahwa pendekatan ini berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja dan motivasi karyawan, pembangunan reputasi yang kuat, penerapan prinsip keberlanjutan, serta penguatan solidaritas sosial. Hambatan dalam implementasinya—seperti keberagaman latar belakang spiritual karyawan dan kesulitan pengukuran dampak—dapat diatasi melalui pendekatan yang inklusif dan sistematis.

Mengenai hal ini, pendidikan etika dan spiritual memegang peran krusial sebagai pembentuk landasan moral dan integritas dalam praktik bisnis. Dengan mempertimbangkan nilai-nilai etis, manajemen dan karyawan dapat membuat keputusan yang tidak hanya menguntungkan secara finansial, tetapi juga bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan.

Bagi regulator, investor, dan manajemen perusahaan, terdapat rekomendasi spesifik untuk mengoptimalkan reputasi dan nilai

perusahaan melalui penerapan prinsip tata kelola yang baik, evaluasi kinerja yang komprehensif, dan pengembangan sumber daya manusia berbasis nilai. Pendekatan menyeluruh ini menjamin bahwa perusahaan tidak hanya tumbuh secara ekonomi, tetapi juga berkontribusi pada kesejahteraan sosial dan kemanusiaan.

1. Strategi Blockholder dalam Meningkatkan Reputasi

Blockholder memiliki peran strategis dalam membentuk citra perusahaan melalui pendekatan komunikasi yang efektif, khususnya dengan media massa. Terkait hal ini, strategi hubungan media menjadi instrumen penting yang dapat digunakan untuk menyampaikan narasi perusahaan secara terarah dan positif kepada publik. Melalui komunikasi yang intens dan terbuka dengan media, *blockholder* dapat memastikan bahwa informasi yang beredar mencerminkan kinerja, capaian, serta visi jangka panjang perusahaan. Upaya ini mendorong terbentuknya persepsi yang transparan dan profesional, yang penting dalam membangun kepercayaan publik.

Mengingat meningkatnya eksposur positif di media, reputasi perusahaan pun akan semakin kuat di mata investor dan pemangku kepentingan lainnya. Hal ini tidak hanya berdampak pada persepsi pasar, tetapi juga dapat memperkuat posisi perusahaan dalam menghadapi kendala bisnis dan mengamankan persepsi baik dari komunitas investasi. Kemudian, perusahaan didorong untuk tidak hanya melihat *Corporate Social Responsibility* (CSR) sebagai kewajiban sosial semata, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam membangun reputasi jangka panjang. Ketika dijalankan dengan tepat, program CSR mampu menciptakan nilai tambah yang memperkuat citra perusahaan di mata publik serta memperkuat legitimasi operasionalnya.

CSR yang efektif dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan secara tidak langsung memperkuat reputasi CEO serta perusahaan secara keseluruhan.⁸⁸ Program yang menyentuh isu-isu sosial relevan dan memberikan manfaat nyata kepada masyarakat akan

⁸⁸ Poh Ling Tan, S. Mostafa Rasoolimanesh, and Govindaraju Manickam, "How Corporate Social Responsibility Affects Brand Equity and Loyalty? A Comparison Between Private and Public Universities," *Heliyon* 8, no. 4 (2022): 1–12, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09266>.

menciptakan hubungan emosional yang lebih kuat antara perusahaan dan para pemangku kepentingan.

Peran *blockholder* menjadi krusial dalam memastikan bahwa pelaksanaan CSR benar-benar efisien, tepat sasaran, dan memiliki dampak yang terukur. CSR yang tidak direncanakan secara matang justru dapat menjadi beban, baik dari segi biaya maupun persepsi publik, serta berpotensi menurunkan kinerja keuangan perusahaan. *Blockholder* juga memiliki peran strategis dalam mendorong perusahaan mengembangkan strategi promosi yang efektif dan relevan dengan perkembangan pasar.⁸⁹ Dukungan tersebut dapat diwujudkan melalui penyusunan kebijakan promosi yang terintegrasi, baik dalam platform digital seperti media sosial maupun melalui saluran promosi offline yang menyentuh langsung konsumen.

Penguatan identitas merek menjadi salah satu tujuan utama dari strategi promosi ini. Dengan pendekatan yang konsisten, kreatif, dan sesuai dengan nilai inti perusahaan, promosi akan mampu membentuk citra merek yang kuat di benak konsumen. Hal ini penting terutama di era persaingan terbuka, di mana persepsi pasar terhadap merek sangat menentukan daya saing. Kontribusi *blockholder* dalam menjaga kesinambungan dan arah promosi yang tepat akan memperkuat brand image dan memperluas jangkauan pasar. Pada akhirnya, kepercayaan pasar terhadap perusahaan akan tumbuh, yang secara langsung berdampak pada peningkatan reputasi dan potensi kinerja bisnis.

Selain itu, sebagai pemegang saham utama, *blockholder* memiliki tanggung jawab strategis dalam memastikan terlaksananya prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Keterlibatan mereka tidak hanya bersifat pasif sebagai pemilik modal, tetapi juga aktif dalam menjaga integritas dan arah kebijakan perusahaan. Salah satu peran penting *blockholder* adalah berpartisipasi dalam pengambilan keputusan strategis yang memengaruhi keberlangsungan perusahaan. Mereka harus memastikan bahwa proses pengambilan keputusan dilakukan secara transparan dan akuntabel, serta berdasarkan prinsip-prinsip etika dan profesionalisme.

⁸⁹ Xiuli Ma and Xue Gu, "New Marketing Strategy Model of E-Commerce Enterprises in the Era of Digital Economy," *Heliyon* 10, no. 8 (2024): 1–12, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29038>.

Keterlibatan aktif ini akan menciptakan kepercayaan yang lebih besar dari investor, publik, dan seluruh pemangku kepentingan. Reputasi perusahaan pun akan meningkat, karena dinilai memiliki komitmen terhadap tata kelola yang baik. *Blockholder* bahkan perlu mendorong perusahaan untuk menjalin hubungan yang solid dengan berbagai *stakeholder*, seperti pelanggan, karyawan, dan komunitas sekitar. Hubungan yang harmonis dan saling menguntungkan dengan *stakeholder* menjadi fondasi penting dalam menciptakan kondisi bisnis yang stabil.

Loyalitas *stakeholder* yang tinggi, yang dibangun melalui komunikasi terbuka dan kepedulian terhadap kebutuhan mereka, akan memperkuat reputasi perusahaan di mata publik. Hal ini lambat laun tidak hanya menciptakan citra positif, tetapi juga memberikan nilai tambah berupa kepercayaan pasar dan keberlangsungan usaha. Yang terakhir yang tidak kalah penting bahwa sebagai pemegang saham utama, *blockholder* memiliki tanggung jawab strategis untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki sistem manajemen krisis yang efektif. Strategi ini mencakup perencanaan antisipatif terhadap berbagai potensi isu negatif yang dapat mengancam reputasi dan keberlangsungan bisnis.

Ketika krisis terjadi, kecepatan dan ketepatan respons sangat menentukan dampaknya terhadap citra perusahaan. *Blockholder* perlu memastikan bahwa manajemen merespons dengan langkah-langkah yang terukur, transparan, dan sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Jika ditangani dengan baik, krisis justru dapat menjadi momentum untuk menunjukkan integritas dan akuntabilitas perusahaan. Penanganan yang terbuka dan bertanggung jawab tidak hanya meminimalkan kerusakan reputasi, tetapi juga dapat memperkuat kepercayaan publik dan meningkatkan persepsi positif terhadap Perusahaan.

Tabel 6. Strategi Blockholder untuk Meningkatkan Reputasi Perusahaan

No	Strategi	Dampak terhadap Reputasi	Catatan Penting
1	Penguatan Hubungan Media dan Komunikasi Terbuka	Meningkatkan transparansi dan citra positif di mata publik dan investor.	Harus konsisten dan tidak manipulatif.
2	Implementasi CSR yang Terukur	Meningkatkan loyalitas pelanggan dan citra CEO serta perusahaan.	Harus relevan, efisien, dan berdampak nyata.

No	Strategi	Dampak terhadap Reputasi	Catatan Penting
3	Optimalisasi Strategi Promosi dan Identitas Merek	Meningkatkan kepercayaan pasar dan memperkuat positioning merek.	Perlu kreativitas dan konsistensi identitas visual dan pesan.
4	Pengawasan dan Keterlibatan dalam Tata Kelola	Meningkatkan akuntabilitas dan kepercayaan investor.	Transparansi harus menjadi prinsip utama.
5	Pembangunan Loyalitas Stakeholder	Loyalitas stakeholder memperkuat reputasi dan daya tahan perusahaan.	Hubungan harus dibangun secara simultan.
6	Pengelolaan Krisis dan Reputasi	Penanganan yang baik bisa memperkuat citra perusahaan pasca-krisis.	Respons harus cepat, jujur, dan bertanggung jawab.

2. Nilai-Nilai Spiritual dalam Kebijakan Perusahaan

Nilai spiritual merujuk pada prinsip-prinsip moral, etika, dan kesadaran yang berkaitan dengan makna hidup, keseimbangan, serta hubungan harmonis antara manusia, masyarakat, dan lingkungan. Dalam konteks perusahaan, nilai-nilai ini mencerminkan kepedulian terhadap aspek non-material yang memengaruhi cara individu dan organisasi berperilaku.

Integrasi nilai spiritual ke dalam kebijakan perusahaan bertujuan membangun budaya kerja yang dilandasi etika dan moral tinggi. Hal ini menciptakan kesadaran yang lebih kuat dalam diri karyawan dan manajemen terhadap tanggung jawab sosial dan lingkungan, serta menumbuhkan semangat kolektif untuk bertindak secara adil, transparan, dan berintegritas dalam setiap keputusan. Selain itu, penerapan nilai spiritual juga berperan dalam memperkuat motivasi internal karyawan.⁹⁰ Dengan adanya nilai-nilai yang bermakna, karyawan lebih terdorong untuk berkontribusi secara tulus dan berkelanjutan. Nilai spiritual menjadi fondasi untuk mendorong kesejahteraan bersama, melampaui sekadar pencapaian keuntungan finansial.

2.1. Bentuk Integrasi Nilai Spiritual dalam Kebijakan Perusahaan

Perusahaan memiliki peluang besar untuk membentuk budaya organisasi yang berakar pada nilai-nilai spiritual. Budaya ini dapat tercermin dalam praktik sehari-hari, seperti kejujuran dalam

⁹⁰ Tae-Won Moon et al., "Does Employees' Spirituality Enhance Job Performance? The Mediating Roles of Intrinsic Motivation and Job Crafting," *Current Psychology* 39 (2020): 1618–1634, <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9864-0>.

komunikasi, keadilan dalam pembagian tugas, toleransi terhadap keberagaman, dan empati dalam relasi antarkaryawan. Nilai-nilai tersebut tidak hanya menjadi slogan, tetapi diimplementasikan secara nyata melalui aturan internal dan kepemimpinan yang meneladani integritas.

Pengembangan budaya kerja yang berlandaskan spiritualitas memberi ruang bagi perusahaan untuk membangun lingkungan yang sehat secara moral dan emosional. Dalam suasana kerja seperti ini, karyawan merasa dihargai sebagai manusia seutuhnya, bukan sekadar sumber daya. Hasilnya adalah meningkatnya loyalitas, produktivitas, dan kualitas interaksi dalam tim kerja.

Selanjutnya, penerapan nilai spiritual juga penting dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan. Ketika manajemen mempertimbangkan tidak hanya keuntungan finansial, tetapi juga dampak sosial dan lingkungan dari kebijakan mereka, maka keputusan yang dihasilkan cenderung etis.⁹¹ Hal ini mencerminkan kesadaran bahwa perusahaan beroperasi dalam ekosistem sosial yang lebih luas.

Sebab nilai spiritual sebagai pedoman, perusahaan dapat menjaga keseimbangan antara kepentingan bisnis dan tanggung jawab sosial. Misalnya, dalam pengelolaan sumber daya alam, perusahaan akan lebih bijak dan berorientasi jangka panjang. Demikian pula dalam hubungan dengan *stakeholder*, pendekatan yang adil dan transparan menjadi prioritas utama.

Dalam pengembangan sumber daya manusia, integrasi nilai spiritual dapat memperkaya pelatihan dan program peningkatan kapasitas karyawan. Aspek spiritual mendorong peningkatan kesadaran diri, tanggung jawab pribadi, dan dorongan batin untuk bekerja dengan dedikasi. Program pelatihan yang menggabungkan nilai-nilai seperti makna kerja, kontribusi terhadap sesama, dan refleksi personal terbukti efektif membangun karakter karyawan.

Karyawan yang terasah secara spiritual akan memiliki etika kerja yang lebih kuat, mampu menjaga integritas di tengah tekanan, serta lebih adaptif terhadap perubahan. Mereka tidak hanya bekerja demi upah, tetapi juga merasa terlibat dalam misi yang lebih besar.

⁹¹ Kelly A. Phipps, "Spirituality and Strategic Leadership: The Influence of Spiritual Beliefs on Strategic Decision Making," *Journal of Business Ethics* 106 (2011): 177–189, <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0988-5>.

Ini menciptakan ekosistem organisasi yang saling menguatkan antara individu dan perusahaan.

Corporate Social Responsibility (CSR) juga dapat diarahkan melalui pendekatan spiritual. Ketika program CSR dirancang dengan menempatkan nilai kemanusiaan, keadilan sosial, dan kepedulian terhadap lingkungan sebagai inti, dampaknya akan lebih mendalam. CSR bukan hanya alat promosi, melainkan cerminan tanggung jawab moral perusahaan terhadap masyarakat dan bumi tempat mereka beroperasi.

Program CSR berbasis spiritual mendorong perusahaan untuk terlibat langsung dalam pemberdayaan masyarakat dan pelestarian lingkungan dengan cara yang tulus dan berdampak nyata. Melalui pendekatan ini, perusahaan tidak hanya membangun citra positif, tetapi juga mewujudkan peran sebagai agen perubahan sosial yang bertanggung jawab secara etis dan spiritual.

2.2. Manfaat Integrasi Nilai Spiritual dalam Kebijakan Perusahaan

Integrasi nilai spiritual dalam kebijakan perusahaan memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan kinerja dan motivasi karyawan. Nilai-nilai seperti kejujuran, keikhlasan, dan tanggung jawab yang diinternalisasi secara mendalam mampu menumbuhkan semangat kerja dan komitmen yang tinggi. Dalam hal akademik, telah ditemukan bahwa nilai spiritual memiliki korelasi positif dengan motivasi dan prestasi belajar, yang juga dapat diterapkan dalam dunia kerja untuk meningkatkan produktivitas dan etos kerja.

Perusahaan yang mengintegrasikan nilai spiritual dalam aktivitasnya umumnya berhasil membangun reputasi yang kuat dan mendapat kepercayaan luas dari berbagai pihak.⁹² Pelanggan, investor, dan masyarakat cenderung lebih percaya pada perusahaan yang dinilai beretika dan bertanggung jawab secara sosial. Kepercayaan ini adalah aset jangka panjang yang akan mendukung kelangsungan bisnis dalam iklim persaingan yang semakin ketat.

Selain itu, integrasi nilai spiritual mendorong perusahaan untuk menerapkan prinsip pembangunan berkelanjutan. Pendekatan ini mengutamakan keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Prinsip-prinsip ini sangat selaras dengan tujuan

⁹² Sanjay Chaudhary et al., "Trust and Reputation in Family Businesses: A Systematic Literature Review of Past Achievements and Future Promises," *Journal of Business Research* 137 (2021): 143–61, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.052>.

Sustainable Development Goals (SDGs), yang menempatkan nilai spiritual sebagai fondasi dalam membangun masyarakat yang inklusif, toleran, dan berkeadilan.

Nilai spiritual juga memainkan peran penting dalam memperkuat solidaritas sosial di lingkungan internal maupun eksternal perusahaan.⁹³ Melalui kegiatan tanggung jawab sosial yang dilandasi empati, keadilan, dan kemanusiaan, perusahaan mampu membangun ikatan sosial yang erat dengan komunitas sekitarnya. Ini terlihat nyata dalam program pemberdayaan masyarakat berbasis tradisi dan spiritualitas lokal.

Kebijakan perusahaan yang mengedepankan nilai spiritual menciptakan iklim kerja yang lebih harmonis dan saling menghargai. Hal ini meminimalkan konflik antar individu dan mendorong kolaborasi yang konstruktif. Ketika karyawan merasa dihargai sebagai manusia seutuhnya, bukan sekadar sumber daya produktif, loyalitas dan dedikasi mereka terhadap perusahaan akan meningkat secara signifikan.

Terkait manajemen krisis, nilai spiritual berfungsi sebagai pedoman etis untuk mengambil keputusan yang bijaksana dan bertanggung jawab. Perusahaan yang menjadikan nilai-nilai moral dan spiritual sebagai landasan, cenderung lebih tenang, transparan, dan solutif dalam merespons situasi sulit. Ini bukan hanya memperkecil dampak negatif krisis, tetapi juga dapat memperkuat citra perusahaan di mata publik.

Selain manfaat internal, integrasi nilai spiritual juga memperluas dampak positif ke ranah eksternal melalui hubungan yang lebih baik dengan *stakeholder*. Investor dan mitra bisnis akan lebih tertarik untuk bekerja sama dengan perusahaan yang menjunjung tinggi integritas, tanggung jawab sosial, dan keberlanjutan. Hal ini membuka peluang ekspansi dan kolaborasi strategis yang lebih luas.

Penerapan nilai spiritual dalam kebijakan perusahaan bukan sekadar idealisme, tetapi merupakan strategi manajerial yang cerdas. Nilai spiritual menjadi fondasi yang memperkuat kualitas sumber daya manusia, menjaga reputasi perusahaan, mendukung pembangunan berkelanjutan, serta memperkuat posisi perusahaan

⁹³ Mavis Adu-Gyamfi et al., "Effects of Internal CSR Activities on Social Performance: The Employee Perspective," *Sustainability* 13, no. 11 (2021): 1–28, <https://doi.org/10.3390/su13116235>.

dalam jangka panjang. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya tumbuh secara ekonomi, tetapi juga berkontribusi pada kesejahteraan sosial dan kemanusiaan.

2.3. Langkah-Langkah Implementasi Integrasi Nilai Spiritual

Langkah pertama dalam mengimplementasikan integrasi nilai spiritual ke dalam kebijakan perusahaan adalah melakukan audit dan evaluasi budaya organisasi secara menyeluruh. Tahapan ini bertujuan untuk mengidentifikasi nilai-nilai spiritual yang telah ada serta mengungkap area yang memerlukan penguatan.⁹⁴ Dengan memahami kondisi awal budaya perusahaan, manajemen dapat menyusun strategi integrasi nilai spiritual yang relevan dan kontekstual sesuai dengan karakter organisasi.

Langkah berikutnya adalah penyusunan kebijakan berbasis nilai spiritual. Dalam tahap ini, perusahaan perlu merumuskan kebijakan yang mengintegrasikan nilai-nilai seperti kejujuran, tanggung jawab, keadilan, dan kepedulian ke dalam setiap aspek operasional. Kebijakan ini harus mencakup pengelolaan sumber daya manusia, pelaksanaan program tanggung jawab sosial (CSR), dan pengambilan keputusan manajerial. Integrasi nilai-nilai ini akan menjadi fondasi etika bagi seluruh aktivitas perusahaan.

Setelah kebijakan ditetapkan, perusahaan perlu melaksanakan pelatihan dan sosialisasi kepada seluruh jajaran, baik manajemen maupun karyawan. Pelatihan ini bertujuan agar seluruh pihak memahami makna dan pentingnya nilai spiritual dalam konteks kerja. Sosialisasi secara berkelanjutan akan membantu membangun pemahaman kolektif dan menginternalisasi nilai-nilai tersebut dalam perilaku dan keputusan sehari-hari.

Tahap selanjutnya adalah monitoring dan pengukuran dampak integrasi nilai spiritual. Perusahaan harus memiliki indikator yang jelas untuk menilai sejauh mana nilai-nilai spiritual berdampak pada kinerja individu, motivasi kerja, dan reputasi perusahaan.⁹⁵ Evaluasi

⁹⁴ Abdul Jabbar and Retno Kusumastuti, "The Influence of Spiritual Leadership on Organizational Culture at Bank Syariah Mandiri Branch Office and Sub Branch Office Depok," *Policy & Governance Review* 1, no. 1 (2017): 69–84, <https://doi.org/10.30589/pgpr.v1i1.34>.

⁹⁵ Nina Sa'idah Fitriyah et al., "Development of Resources and Integration of Spiritual Values: A Model for the Development of State Apparatuses in Situbondo District," *Journal of Social Interactions and Humanities* 2, no. 2 (2023): 197–210, <https://doi.org/10.55927/jsih.v2i2.5314>.

berkala diperlukan untuk memastikan efektivitas pelaksanaan kebijakan dan melakukan perbaikan yang diperlukan secara dinamis.

Langkah terakhir adalah memperkuat kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan. Melibatkan komunitas lokal, lembaga keagamaan, organisasi sosial, dan mitra usaha dapat memperkaya perspektif spiritual dalam kegiatan perusahaan.⁹⁶ Kolaborasi ini juga memperkuat legitimasi sosial perusahaan dan menciptakan ekosistem bisnis yang lebih ramah dan berkesinambungan.

2.4. Hambatan dan Solusi

Salah satu hambatan utama dalam integrasi nilai spiritual di lingkungan perusahaan adalah perbedaan latar belakang spiritual karyawan. Dalam perusahaan yang multikultural dan multireligius, interpretasi terhadap nilai-nilai spiritual bisa sangat beragam.⁹⁷ Hal ini dapat menimbulkan kesenjangan dalam persepsi dan penerimaan, serta mempersulit pembentukan nilai bersama yang disepakati oleh seluruh elemen organisasi.

Hambatan lain yang muncul adalah kecenderungan sebagian pihak menganggap nilai spiritual sebagai sesuatu yang normatif, tidak praktis, dan kurang relevan dengan tujuan bisnis.⁹⁸ Nilai-nilai seperti empati, kejujuran, dan keadilan sering kali dipandang sebagai wacana moral semata, bukan sebagai bagian dari strategi manajemen yang memberikan kontribusi nyata terhadap kinerja perusahaan.

Selain itu, kesulitan dalam mengukur dampak nilai spiritual secara kuantitatif juga menjadi kendala tersendiri. Banyak perusahaan mengalami kesulitan dalam menerjemahkan pengaruh nilai-nilai tersebut ke dalam indikator kinerja yang terukur, sehingga kontribusinya terhadap profitabilitas dan keberlanjutan perusahaan sulit divalidasi secara sistematis.

⁹⁶ Yanto S Manurung et al., "Partnership Is the Key to Successful Stakeholder Collaboration in Strengthening Resilience Coastal Community," *Cosmogov: Jurnal Ilmu Pemerintahan* 8, no. 2 (2022): 104–16, <https://doi.org/10.24198/cosmogov.v8i2.42469>.

⁹⁷ Febriyanti Ghayatul Qushwa et al., "Optimizing Human Potential: Integrating Human Resource Management Based on Spiritual Behavior," in *Proceeding of International Conference on Education, Society and Humanity*, vol. 2, 2024, 1305–17, <https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/icesh/article/view/8038>.

⁹⁸ Fr. S. J. Oswald and A. J. Mascarenhas, "The Ethics of Corporate Moral Reasoning, Moral Judgment, and Moral Justification," in *Corporate Ethics for Turbulent Markets: Executive Response to Market Challenges*, ed. Fr. S. J. Oswald and A. J. Mascarenhas (Leeds: Emerald Publishing Limited, 2019), 217–49, <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-191-520191008>.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, perusahaan dapat menyusun nilai-nilai spiritual yang bersifat universal dan merangkul, seperti integritas, tanggung jawab, dan kepedulian sosial. Nilai-nilai ini dapat diintegrasikan dengan tujuan bisnis yang jelas agar tidak terkesan normatif. Selain itu, evaluasi dampak dapat dilakukan dengan pendekatan kombinatorik, yakni menggunakan indikator kuantitatif seperti kepuasan kerja dan retensi karyawan, serta indikator kualitatif seperti persepsi budaya kerja dan hubungan antarpegawai.

3. Rekomendasi Bagi Regulator, Investor, dan Manajemen

3.1. Rekomendasi Bagi Regulator

Penguatan regulasi tata kelola perusahaan (Good Corporate Governance/GCG) menjadi langkah fundamental dalam membangun reputasi dan nilai perusahaan. Regulator perlu menetapkan standar GCG yang ketat dan mengawasi implementasinya secara konsisten di seluruh sektor industri. Kemudian, Salah satu aspek penting dalam GCG adalah penetapan proporsi dewan komisaris independen yang memadai.⁹⁹ Kehadiran dewan komisaris independen yang profesional dan objektif dapat memastikan bahwa pengambilan keputusan manajemen dilakukan secara transparan, akuntabel, dan berpihak pada kepentingan perusahaan.

Selain itu, pembentukan komite audit yang efektif juga merupakan komponen kunci dalam struktur GCG. Komite ini berfungsi untuk memastikan kualitas pengawasan terhadap laporan keuangan dan kepatuhan terhadap regulasi, sehingga mampu meningkatkan kepercayaan investor dan kredibilitas perusahaan di mata publik.¹⁰⁰ Di sisi lain, regulasi juga harus mendorong transparansi melalui pelaporan berbasis ESG (Environmental, Social, Governance). Laporan ESG membantu pemangku kepentingan menilai sejauh mana perusahaan bertanggung jawab terhadap isu

⁹⁹ Alifia Izzah Islam, "The Influence of Board of Directors, Board of Commissioners, and Independent Commissioners on Company Financial Performance," *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Kewirausahaan* 8, no. 2 (2024): 779–792, <https://doi.org/10.29408/jpek.v8i2.25516>.

¹⁰⁰ Syefi Octaviani Wijaya, Stevani Wijaya, and Fanny Fanny, "The Influence of Corporate Governance on Audit Quality: A Systematic Literature Review," *Economy and Financial* 7, no. 1 (2025): 216–229, <https://doi.org/10.32877/ef.v7i1.2017>.

lingkungan, sosial, dan tata kelola, yang kini menjadi tolok ukur utama dalam reputasi perusahaan modern.

Perusahaan juga wajib menyampaikan *progress* kinerja mereka secara terbuka dan akurat. Pelaporan ini tidak hanya memperlihatkan komitmen perusahaan terhadap tanggung jawab sosial, tetapi juga berfungsi sebagai alat mitigasi risiko reputasi yang dapat memengaruhi penilaian investor. Regulasi yang visioner harus mampu memfasilitasi inovasi dan pengembangan ekonomi. Regulator dapat memberikan insentif fiskal atau kemudahan administrasi bagi perusahaan yang mengembangkan teknologi ramah lingkungan, model bisnis sirkular, dan inovasi sosial.¹⁰¹

Insentif ini sangat bermanfaat khususnya bagi *start-up* dan perusahaan baru. Mereka yang menunjukkan kepedulian terhadap isu sosial dan lingkungan cenderung memperoleh persepsi publik yang lebih positif, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan reputasi dan loyalitas pasar. Selain keberlanjutan, aspek pengelolaan risiko keuangan juga harus diperkuat melalui regulasi. Regulator perlu menetapkan standar pengelolaan risiko yang terintegrasi ke dalam strategi bisnis, guna meminimalisasi kesalahan laporan keuangan dan potensi skandal yang dapat merusak kepercayaan publik.

Pengelolaan reputasi perusahaan juga sangat bergantung pada kekuatan komunikasi. Oleh karena itu, regulasi perlu mendukung pengembangan kapasitas divisi public relations (PR) dan komunikasi perusahaan dalam menghadapi dinamika media, terutama di era digital yang cepat menyebarkan informasi negatif.

3.2. Rekomendasi bagi Investor

Evaluasi kinerja perusahaan kini tidak dapat lagi bergantung semata pada indikator keuangan. Para investor dituntut untuk memperluas perspektif mereka dengan mempertimbangkan kualitas tata kelola perusahaan (GCG), reputasi di mata publik, serta efektivitas program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Ketiga aspek ini memiliki pengaruh besar terhadap stabilitas dan pertumbuhan *progressive* perusahaan.

¹⁰¹ Tarlan Ahmadov, Wolfgang Gerstlberger, and Gunnar Klaus Prause, "Fiscal Incentives for Circular Economy: Insights from the Baltic States," in *Business Models for the Circular Economy*, ed. Viktor Prokop et al. (Cham: Springer, 2022), 219–239, https://doi.org/10.1007/978-3-031-08313-6_9.

Tata kelola perusahaan yang baik mencerminkan integritas manajemen dalam menjalankan operasional secara transparan dan akuntabel. Hal ini secara langsung berdampak pada risiko investasi, karena perusahaan dengan GCG yang kuat cenderung lebih tahan terhadap tekanan eksternal dan krisis internal. Reputasi perusahaan juga menjadi indikator penting dalam penilaian kinerja. Perusahaan yang memiliki reputasi positif lebih mungkin mendapatkan kepercayaan dari konsumen, mitra bisnis, dan regulator, sehingga meningkatkan nilai pasar dan memperluas peluang bisnis.

Selain itu, praktik CSR yang terukur dan berdampak menunjukkan komitmen perusahaan terhadap pembangunan berkelanjutan. Investor yang mempertimbangkan CSR sebagai bagian dari evaluasi mereka akan lebih mampu mengidentifikasi perusahaan dengan prospek jangka panjang yang sehat dan beretika. Dalam hal keberlanjutan, investor sebaiknya memprioritaskan perusahaan yang mengadopsi model ekonomi *progressive* dan inovasi sosial. Studi menunjukkan bahwa perusahaan semacam ini cenderung memiliki kinerja finansial yang solid dan reputasi yang lebih kuat, menjadikan mereka pilihan investasi yang lebih menjanjikan.

Untuk mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih menyeluruh, investor perlu memanfaatkan indikator non-keuangan. Contohnya meliputi perolehan penghargaan seperti *Corporate Image Award*, skor penilaian tata kelola dari lembaga pemeringkat, serta citra perusahaan di media massa.¹⁰² Indikator non-keuangan ini membantu investor dalam menilai potensi risiko tersembunyi dan peluang reputasional yang mungkin tidak tercermin dalam laporan keuangan. Sehingga, pendekatan ini memberi keunggulan strategis dalam menyusun portofolio investasi yang lebih tangguh.

Selain menjadi penilai pasif, investor institusional juga diharapkan berperan aktif dalam pengawasan dan dialog dengan manajemen. Keterlibatan ini penting untuk mendorong perusahaan agar lebih terbuka, berkomitmen pada tata kelola yang baik, dan memiliki strategi yang jelas. Partisipasi aktif investor akan membantu menjaga dan meningkatkan nilai investasinya secara langsung.

¹⁰² Hariyati Hariyati et al., "Influences of Intellectual Property and Capital to the Performance of the Corporate Image Award Winning Companies in Indonesia," *International Journal of Economics and Financial Issues* 7, no. 4 (2017): 595–602, <https://www.econjournals.com/index.php/ijefi/article/view/5097>.

3.3. Rekomendasi bagi Manajemen Perusahaan

Mengimplementasikan *Good Corporate Governance* (GCG) secara konsisten merupakan fondasi utama dalam membangun reputasi perusahaan yang kredibel. Manajemen perlu memastikan bahwa struktur tata kelola perusahaan berfungsi dengan efektif melalui pembentukan dewan komisaris independen dan komite audit yang memiliki integritas serta kompetensi tinggi. Keberadaan dewan komisaris independen berperan penting dalam memastikan objektivitas dalam pengambilan keputusan strategis. Sementara itu, komite audit yang kuat akan menjamin transparansi laporan keuangan dan meminimalkan potensi konflik kepentingan, yang pada akhirnya meningkatkan kepercayaan investor.

Selain tata kelola yang baik, integrasi program Corporate Social Responsibility (CSR) yang bermakna merupakan strategi reputasi yang sangat efektif. CSR tidak boleh dilihat sekadar sebagai kewajiban, melainkan harus dirancang secara strategis dengan melibatkan pemangku kepentingan dan menysasar isu-isu sosial yang relevan. Program CSR yang tepat sasaran akan memperkuat hubungan perusahaan dengan komunitas dan masyarakat luas. Hal ini bukan hanya meningkatkan citra perusahaan, tetapi juga memperluas legitimasi sosial perusahaan dalam menjalankan operasional bisnisnya.

Di tengah tuntutan global akan keberlanjutan, perusahaan juga harus mengadopsi strategi ekonomi berkelanjutan dan inovasi sosial. Dengan mengintegrasikan nilai-nilai spiritual ke dalam model bisnis, perusahaan dapat menciptakan keseimbangan antara keuntungan finansial dan dampak sosial positif. Inovasi sosial memungkinkan perusahaan merespons tantangan masyarakat dengan solusi yang relevan dan berdampak. Langkah ini tidak hanya memperkuat posisi perusahaan sebagai pelaku bisnis yang bertanggung jawab, tetapi juga membuka peluang reputasi jangka panjang yang berkelanjutan.

Di era digital, pengelolaan reputasi melalui media sosial dan praktik public relations (PR) yang profesional menjadi keharusan. Perusahaan harus mampu membangun narasi yang positif, menjaga konsistensi pesan merek, dan merespons isu negatif secara cepat, transparan, dan terukur. Citra yang terbentuk di ruang publik, baik melalui media konvensional maupun digital, sangat memengaruhi persepsi masyarakat dan pemangku kepentingan. Oleh karena itu,

divisi PR harus dilengkapi dengan sumber daya manusia yang terlatih dan strategi komunikasi krisis yang matang.

Aspek penting lainnya adalah peningkatan kualitas laporan keuangan dan sistem manajemen risiko. Laporan yang akurat dan dapat dipercaya mencerminkan integritas manajemen dan memperkuat kredibilitas perusahaan, sedangkan pengelolaan risiko yang proaktif mampu mencegah kerugian reputasi akibat krisis keuangan. Untuk mendukung semua aspek tersebut, pengembangan sumber daya manusia berbasis nilai dan etika harus menjadi prioritas. Pelatihan yang menanamkan nilai spiritual, etika bisnis, dan tanggung jawab sosial akan menciptakan budaya kerja yang sehat, produktif, dan berkontribusi langsung terhadap reputasi positif perusahaan.

4. Peran Pendidikan Etika Dan Spiritual dalam Bisnis

Pendidikan etika dan spiritual memegang peran krusial dalam dunia bisnis karena keduanya menjadi fondasi bagi terbentuknya integritas, moralitas, dan perilaku profesional. Keputusan yang diambil tidak hanya harus menguntungkan secara finansial, tetapi juga selaras dengan nilai-nilai moral yang menjunjung keadilan, kejujuran, dan tanggung jawab. Pendidikan etika membantu pelaku bisnis memahami batas antara kepentingan ekonomi dan prinsip moral, sementara nilai spiritual memperkuat kesadaran batin akan makna kerja, tanggung jawab sosial, dan kontribusi terhadap kemanusiaan.

Adanya pendidikan etika dan spiritual, individu dalam organisasi akan lebih siap menghadapi dilema etis, menolak praktik koruptif, serta menjunjung tinggi transparansi dan akuntabilitas. Hal ini secara langsung mendorong terciptanya budaya perusahaan yang sehat dan berkelanjutan. Selain itu, perusahaan yang didukung oleh individu-individu berlandaskan etika dan spiritualitas yang baik akan lebih mudah membangun reputasi yang positif di mata publik, investor, dan mitra bisnis. Hal ini bukan hanya memperkuat posisi kompetitif perusahaan, tetapi juga menciptakan nilai tambah sosial yang berarti.

4.1. Membangun Landasan Moral dan Integritas dalam Bisnis

Pendidikan etika dan spiritual berperan penting dalam menanamkan nilai-nilai moral seperti kejujuran, keadilan, keikhlasan, dan tanggung

jawab. Nilai-nilai ini menjadi fondasi utama bagi integritas dalam menjalankan aktivitas bisnis. Misalnya, dalam etika Islam, konsep *ihسان* mengajarkan kesempurnaan tindakan dengan niat yang tulus dan kesadaran akan pengawasan Ilahi. Hal ini mendorong pelaku bisnis untuk bertindak secara adil dan penuh tanggung jawab. Dengan hal ini, perusahaan akan lebih mampu menghindari praktik-praktik yang merugikan seperti korupsi, manipulasi laporan keuangan, dan perilaku tidak etis lainnya yang dapat merusak reputasi dan keberlanjutan bisnis.

4.2. Meningkatkan Etika Profesional dan Tata Kelola yang Baik

Pendidikan etika, terutama yang terintegrasi dalam kurikulum profesional seperti akuntansi syariah, memiliki peran krusial dalam membentuk etika profesional yang kuat. Nilai-nilai seperti integritas, transparansi, dan keadilan ditanamkan secara sistematis dalam proses pembelajaran, sehingga menghasilkan lulusan yang mampu menerapkan prinsip-prinsip etis dalam praktik bisnis sehari-hari. Etika profesional yang terbentuk melalui pendidikan ini sangat penting dalam menunjang penerapan tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance). Dengan landasan etis yang kuat, perusahaan lebih mampu menjaga akuntabilitas dan transparansi, yang pada akhirnya meningkatkan kepercayaan dari investor, mitra usaha, dan publik secara luas.

4.3. Menjadi Panduan dalam Pengambilan Keputusan Bisnis

Nilai-nilai spiritual dan etika memberikan kerangka kerja yang holistik dalam proses pengambilan keputusan bisnis. Pendekatan ini tidak hanya menekankan pada pencapaian keuntungan finansial semata, tetapi juga mengedepankan pertimbangan atas dampak sosial dan lingkungan. Sehingga, keputusan yang diambil tidak bersifat eksploitatif atau jangka pendek, melainkan memperhatikan keseimbangan antara kepentingan ekonomi dan kesejahteraan bersama.

Melalui pendidikan etika dan spiritual, manajemen serta karyawan dibekali pemahaman mendalam tentang pentingnya integritas, tanggung jawab moral, dan kepedulian sosial. Hal ini memungkinkan setiap kebijakan dan tindakan bisnis dilandasi oleh nilai-nilai luhur, sehingga mendorong praktik usaha yang lebih

berkelanjutan, adil, dan bertanggung jawab terhadap seluruh pemangku kepentingan.

4.4. Meningkatkan Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan

Pendidikan etika dan spiritual berperan penting dalam meningkatkan kesadaran diri serta memupuk motivasi intrinsik karyawan. Ketika individu memahami nilai-nilai moral dan spiritual dalam konteks pekerjaan, mereka cenderung menjalankan tugas dengan rasa tanggung jawab yang tinggi dan komitmen yang tulus. Nilai-nilai ini membentuk pola pikir yang lebih positif dan reflektif dalam menghadapi tantangan kerja sehari-hari.

Dampaknya terlihat secara nyata dalam peningkatan produktivitas dan kualitas hasil kerja. Karyawan yang termotivasi secara internal tidak hanya bekerja untuk memenuhi target, tetapi juga untuk memberikan kontribusi terbaik berdasarkan prinsip moral. Hal ini pada akhirnya menciptakan kondisi kerja yang sehat, harmonis, dan berorientasi pada nilai, yang menjadi fondasi penting dalam membangun budaya organisasi yang baik.

4.5. Mendorong Tanggung Jawab Sosial

Nilai spiritual secara fundamental menanamkan rasa kepedulian terhadap sesama dan lingkungan sekitar. Hal ini mendorong perusahaan untuk merancang dan melaksanakan program *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang tidak bersifat simbolis, tetapi benar-benar mencerminkan komitmen terhadap nilai kemanusiaan dan keberlanjutan. Program CSR yang dilandasi nilai spiritual akan lebih fokus pada pemberdayaan, keadilan sosial, serta pelestarian sumber daya alam.

Orientasi bisnis tidak semata-mata diarahkan pada pencapaian keuntungan finansial, tetapi juga pada penciptaan dampak sosial yang positif. Perusahaan yang mengintegrasikan nilai spiritual dalam kebijakan CSR menunjukkan bahwa mereka bertanggung jawab secara moral terhadap masyarakat dan lingkungan, sehingga membangun kepercayaan publik dan mendukung keberlangsungan usaha.

4.6. Mengatasi Permasalahan Moral di Era Digital

Era disrupsi teknologi dan dominasi media sosial, pendidikan etika dan spiritual memainkan peran penting dalam membendung arus dekadensi moral serta penyebaran informasi yang menyesatkan atau merusak. Teknologi yang berkembang pesat membawa berbagai peluang, namun juga memunculkan tantangan serius terhadap integritas dan tanggung jawab moral individu maupun organisasi.

Pendidikan yang menanamkan nilai-nilai luhur seperti kejujuran, tanggung jawab, dan kebijaksanaan, individu dan institusi bisnis didorong untuk bertindak secara etis dalam setiap aktivitas digital. Hal ini tidak hanya menjaga reputasi pribadi dan korporasi, tetapi juga membentuk citra positif di tengah ruang publik yang semakin sensitif terhadap isu-isu etika.

4.7. Membentuk Karakter dan Budaya Organisasi yang Kokoh

Pendidikan karakter yang mengintegrasikan nilai-nilai etika dan spiritual berperan besar dalam membentuk budaya perusahaan yang kokoh dan bermartabat. Melalui pendekatan ini, baik karyawan maupun manajemen dibina untuk menjadi teladan dalam menjalankan perilaku etis, bertanggung jawab, dan menjunjung tinggi integritas dalam setiap aspek pekerjaan mereka.

Budaya perusahaan yang demikian bukan hanya memperkuat kohesi internal, tetapi juga menjadi modal sosial yang sangat berharga dalam menghadapi kondisi persaingan bisnis yang tidak menentu. Mengingat Budaya yang dibangun di atas landasan etika dan spiritualitas, perusahaan lebih mudah membangun kepercayaan dari para stakeholder dan mempertahankan reputasi yang positif.

5. Kesimpulan

Berdasarkan penjeleasan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa peran *blockholder* dalam meningkatkan reputasi perusahaan memiliki dimensi strategis yang kompleks. Strategi yang meliputi penguatan hubungan media, implementasi CSR terukur, optimalisasi promosi, keterlibatan dalam tata kelola, pembangunan loyalitas *stakeholder*, dan pengelolaan krisis telah terbukti memberikan dampak signifikan terhadap persepsi publik dan posisi kompetitif perusahaan. Temuan yang paling mendasar dari penelitian ini adalah pentingnya integrasi nilai-nilai spiritual ke dalam kebijakan

perusahaan sebagai fondasi yang memperkuat reputasi. Nilai-nilai seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan kepedulian tidak hanya membentuk budaya organisasi yang positif, tetapi juga mendorong praktik bisnis yang baik dan bertanggung jawab secara sosial.

Manfaat dari pendekatan ini telah teridentifikasi dengan jelas, meliputi peningkatan motivasi dan kinerja karyawan, penguatan kepercayaan publik, penerapan prinsip pembangunan, serta pengelolaan krisis yang lebih efektif. Meskipun terdapat tantangan implementasi seperti keragaman latar belakang spiritual dan kesulitan pengukuran dampak kuantitatif, berbagai solusi praktis telah diidentifikasi untuk mengatasinya. Peran pendidikan etika dan spiritual juga menjadi kunci dalam membangun landasan moral dan integritas dalam praktik bisnis. Melalui pendidikan yang terintegrasi, perusahaan dapat membentuk profesional yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki kesadaran etis yang tinggi dalam pengambilan keputusan. Bagi para regulator, investor, dan manajemen, rekomendasi yang diajukan mencakup penguatan regulasi tata kelola, perluasan kriteria evaluasi kinerja, dan pengembangan SDM berbasis nilai. Implementasi rekomendasi ini akan mendorong ekosistem bisnis yang lebih sehat, etis, dan *progressive*.

Daftar Pustaka

- Adu-Gyamfi, Mavis, Zheng He, Gabriel Nyame, Seth Boahen, and Michelle Frempong. "Effects of Internal CSR Activities on Social Performance: The Employee Perspective." *Sustainability* 13, no. 11 (2021): 1–28. <https://doi.org/10.3390/su13116235>.
- Ahmadov, Tarlan, Wolfgang Gerstlberger, and Gunnar Klaus Prause. "Fiscal Incentives for Circular Economy: Insights from the Baltic States." In *Business Models for the Circular Economy*, edited by Viktor Prokop, Jan Stejskal, Jens Horbach, and Wolfgang Gerstlberger, 219–239. Cham: Springer, 2022. https://doi.org/10.1007/978-3-031-08313-6_9.
- Chaudhary, Sanjay, Amandeep Dhir, Alberto Ferraris, and Bernando Bertoldi. "Trust and Reputation in Family Businesses: A Systematic Literature Review of Past Achievements and Future Promises." *Journal of Business Research* 137 (2021): 143–61. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.052>.

- Fitriyah, Nina Sa'idah, Arief Tukiman Hendrawijaya, Selfi Budi Helpiastuti, and Edy Wahyudi. "Development of Resources and Integration of Spiritual Values: A Model for the Development of State Apparatuses in Situbondo District." *Journal of Social Interactions and Humanities* 2, no. 2 (2023): 197–210. <https://doi.org/10.55927/jsih.v2i2.5314>.
- Hariyati, Hariyati, Waspodo Tjipto Subroto, Sofa Nur Ihtiari Wahyudi, and Yatim Riyanto. "Influences of Intellectual Property and Capital to the Performance of the Corporate Image Award Winning Companies in Indonesia." *International Journal of Economics and Financial Issues* 7, no. 4 (2017): 595–602. <https://www.econjournals.com/index.php/ijefi/article/view/5097>.
- Islam, Alifia Izzah. "The Influence of Board of Directors, Board of Commissioners, and Independent Commissioners on Company Financial Performance." *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Kewirausahaan* 8, no. 2 (2024): 779–792. <https://doi.org/10.29408/jpek.v8i2.25516>.
- Jabbar, Abdul, and Retno Kusumastuti. "The Influence of Spiritual Leadership on Organizational Culture at Bank Syariah Mandiri Branch Office and Sub Branch Office Depok." *Policy & Governance Review* 1, no. 1 (2017): 69–84. <https://doi.org/10.30589/pgr.v1i1.34>.
- Ma, Xiuli, and Xue Gu. "New Marketing Strategy Model of E-Commerce Enterprises in the Era of Digital Economy." *Heliyon* 10, no. 8 (2024): 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29038>.
- Manurung, Yanto S, Syamsul Maarif, Tahan Samuel Lumban Toruan, and Yoedhi Swastanto. "Partnership Is the Key to Successful Stakeholder Collaboration in Strengthening Resilience Coastal Community." *Cosmogov: Jurnal Ilmu Pemerintahan* 8, no. 2 (2022): 104–16. <https://doi.org/10.24198/cosmogov.v8i2.42469>.
- Moon, Tae-Won, Nara Youn, Won-Moo Hur, and Kyeong-Mi Kim. "Does Employees' Spirituality Enhance Job Performance? The Mediating Roles of Intrinsic Motivation and Job Crafting." *Current Psychology* 39 (2020): 1618–1634. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9864-0>.
- Oswald, Fr. S. J., and A. J. Mascarenhas. "The Ethics of Corporate Moral Reasoning, Moral Judgment, and Moral Justification." In *Corporate Ethics for Turbulent Markets: Exsecutive Response to Market Challenges*, edited by Fr. S. J. Oswald and A. J. Mascarenhas, 217–49. Leeds: Emerald Publishing Limited, 2019.

<https://doi.org/10.1108/978-1-78756-191-520191008>.

Phipps, Kelly A. "Spirituality and Strategic Leadership: The Influence of Spiritual Beliefs on Strategic Decision Making." *Journal of Business Ethics* 106 (2011): 177–189.

<https://doi.org/10.1007/s10551-011-0988-5>.

Qushwa, Febriyanti Ghayatul, Hambali Hambali, Novela Eka Candra Dewi, Lukman Hakim, and Ica Maulina Rifkiyatul Islami.

"Optimizing Human Potential: Integrating Human Resource Management Based on Spiritual Behavior." In *Proceeding of International Conference on Education, Society and Humanity*, 2:1305–17, 2024.

<https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/icesh/article/view/8038>.

Tan, Poh Ling, S. Mostafa Rasoolimanesh, and Govindaraju Manickam. "How Corporate Social Responsibility Affects Brand Equity and Loyalty? A Comparison Between Private and Public Universities." *Heliyon* 8, no. 4 (2022): 1–12.

<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09266>.

Wijaya, Syefi Octaviani, Stevani Wijaya, and Fanny Fanny. "The Influence of Corporate Governance on Audit Quality: A Systematic Literature Review." *Economy and Financial* 7, no. 1 (2025): 216–229. <https://doi.org/10.32877/ef.v7i1.2017>.



Karya ini diterbitkan berdasarkan ketentuan [Creative Commons — Attribution-ShareAlike 4.0 International — CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/). Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menyalin dan menyebarkan kembali materi ini dalam bentuk atau format apapun, mengubah, dan membuat turunan dari materi ini untuk kepentingan apapun, termasuk kepentingan komersial, selama mereka mencantumkan kredit kepada Penulis atas ciptaan asli.

Indeks

A

Akuntabilitas, 85, 86, 88, 89, 91, 96,
97, 102, 103
Akuntansi, 50, 55, 63, 65, 68, 74, 75,
84, 88, 102, 103, 140, 151
Audit, 8, 35, 47, 54, 56, 80, 82, 102,
103, 164, 174
Award, 166, 173

B

Bisnis, 49, 55, 59, 60, 61, 73, 87, 102,
143, 168, 169
Budaya, 57, 58, 65, 69, 71, 72, 92, 96,
97, 102, 103, 143, 146, 147, 158,
171
Budaya kerja, 58, 65, 147

C

Cepat, 45
Citra, 108, 167
CSR, 67, 68, 74, 94, 104, 106, 107,
108, 109, 110, 113, 122, 123, 124,
125, 126, 127, 131, 132, 138, 140,
141, 142, 149, 153, 154, 155, 156,
157, 160, 161, 162, 165, 166, 167,
170, 171, 172

D

Dampak, 40, 44, 55, 66, 84, 93, 120,
141, 148, 157
Dewan, 43, 53, 79, 80, 81, 102
Digital, 71, 75, 156, 171, 173
Dukungan, 108, 113, 156

E

Efisiensi, 52, 136

Ekonomi, 2, 33, 49, 55, 57, 68, 69,
74, 77, 87, 104, 128, 145, 153, 164,
173

Eksternal, 14

ESG, 80, 85, 108, 126, 164

Etika, 59, 62, 63, 65, 67, 75, 99, 115,
116, 117, 118, 119, 143, 145, 146,
147, 168, 169

Etis, 64, 65, 74

Evaluasi, 132, 162, 165

G

GCG, 62, 77, 78, 79, 84, 85, 86, 87,
88, 89, 90, 91, 96, 101, 103, 110,
112, 138, 139, 140, 142, 164, 165,
166, 167

Governance, 8, 26, 31, 35, 43, 45, 54,
55, 62, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 84,
85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 94, 96,
101, 102, 103, 110, 112, 120, 123,
125, 126, 127, 137, 138, 139, 150,
151, 162, 164, 167, 169, 173, 174

H

Hubungan, 4, 5, 14, 18, 21, 65, 67,
75, 92, 115, 120, 141, 146, 147,
157, 158

I

Identitas, 158

Implementasi, 25, 26, 46, 58, 62, 64,
66, 68, 75, 94, 96, 102, 109, 157,
162, 172

Independensi, 80

Indikator, 95, 98, 99, 100, 166

Inovasi, 148, 167

Integritas, 91, 168

Interaksi, 22, 97, 107

Internal, 13, 49, 80, 103, 140, 151,
161, 172
Investor, 10, 11, 42, 107, 108, 119,
123, 124, 126, 131, 139, 161, 164,
165, 166

K

Karakter, 97, 145, 171
Karyawan, 13, 63, 70, 91, 148, 159,
170
Keadilan, 63, 75
Kebijakan, 46, 50, 55, 94, 123, 153,
158, 160, 161, 162
Kepatuhan, 95, 96
Kepemimpinan, 24, 66, 67, 70, 94
Kepercayaan, 65, 68, 93, 98, 99, 107,
109, 119, 120, 144, 146, 147, 160
Kepuasan, 67, 75, 98, 170
Keputusan, 11, 28, 36, 39, 45, 46, 49,
50, 51, 54, 55, 90, 113, 116, 118,
123, 168, 169
Kesadaran, 90, 92
Keseimbangan, 128
Kesejahteraan, 143
Keteladanan, 94
Keterbukaan, 88, 97
Keterlibatan, 15, 16, 18, 41, 50, 100,
111, 148, 156, 157, 158, 166
Keuangan, 3, 2, 10, 33, 36, 40, 48, 54,
55, 57, 68, 74, 77, 88, 103, 104,
123, 127, 128, 130, 138, 140, 142,
143, 148, 151, 153
Keunggulan, 107, 109
Kinerja, 3, 2, 33, 44, 45, 55, 57, 67,
75, 76, 77, 82, 87, 88, 93, 99, 100,
103, 104, 108, 119, 128, 129, 130,
136, 137, 138, 140, 141, 142, 143,
148, 151, 153
Kolaborasi, 63, 75, 93, 163
Komisaris, 47, 54, 79, 85, 86, 102
Komite, 82, 102, 164
Komitmen, 46, 109, 114
Komponen, 41, 106, 133
Komunikasi, 16, 106, 110, 117, 157
Konsistensi, 46, 119
Kontribusi, 61, 87, 156

L

Laporan, 81, 131, 164, 168
Legitimasi, 19, 21
Lembaga, 14, 69
Lestari, 123, 126
Lingkungan, 92, 113, 120, 148
Loyalitas, 144, 157, 158

M

Manajemen, 2, 10, 17, 22, 33, 45, 49,
55, 57, 60, 62, 63, 69, 74, 75, 77,
87, 102, 104, 123, 127, 128, 138,
139, 142, 144, 150, 151, 153, 164,
167
Manusia, 100
Media, 157
Merek, 158
Moral, 6, 7, 31, 32, 62, 75, 163, 168,
171, 173
Moralitas, 59
Motivasi, 170

N

Nilai, 1, 2, 22, 23, 25, 30, 44, 50, 55,
57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65,
66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74,
75, 77, 78, 89, 90, 91, 93, 94, 95,
96, 97, 99, 102, 103, 128, 129, 133,
135, 136, 142, 143, 144, 145, 146,
147, 148, 153, 154, 158, 159, 160,
161, 162, 163, 164, 169, 170, 172
Nilai-nilai, 23, 25, 58, 60, 62, 64, 66,
68, 69, 71, 72, 73, 78, 89, 90, 94,
97, 99, 129, 142, 143, 144, 145,
146, 147, 154, 159, 160, 163, 164,
169, 170, 172

O

Optimalisasi, 158
Organisasi, 16, 17, 18, 19, 22, 63, 64,
75, 99, 143, 171
Orientasi, 61, 145, 170

P

Partisipasi, 100, 166
Pelaporan, 80, 85, 122, 123, 165
Pelatihan, 94, 162, 168
Pemangku kepentingan, 98
Pembangunan, 158
Pendidikan, 64, 68, 74, 75, 123, 126, 145, 164, 168, 169, 170, 171, 173
Pengambilan, 36, 45, 54, 169
Pengaruh, 28, 36, 45, 47, 49, 50, 51, 52, 54, 55, 64, 65, 68, 74, 87, 88, 96, 103, 110, 113, 129, 138, 139, 143
Pengawasan, 8, 12, 27, 39, 45, 51, 79, 111, 121, 158
Pengelolaan, 17, 96, 102, 103, 129, 137, 148, 154, 158, 165
Penguatan, 23, 67, 85, 156, 157, 164
Persepsi, 115, 116, 117, 119, 122
Perusahaan, 3, 2, 10, 33, 40, 41, 44, 45, 47, 49, 50, 52, 53, 54, 55, 57, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 72, 74, 77, 79, 85, 88, 89, 91, 93, 94, 96, 98, 99, 103, 104, 106, 107, 109, 112, 113, 114, 117, 118, 119, 120, 122, 124, 128, 129, 131, 137, 140, 141, 147, 148, 149, 153, 157, 158, 160, 161, 162, 165, 166, 167, 170
Praktik, 18, 52, 55, 58, 64, 65, 66, 75, 89, 91, 94, 95, 101, 114
Profesional, 169
Profesionalitas, 96, 103
Program, 67, 144, 150, 155, 159, 160, 167, 170
Publik, 22, 114, 115, 119

R

Refleksi, 69, 74
Regulasi, 165
Religius, 62, 64, 65, 67, 75, 143, 145
Reputasi, 3, 2, 17, 19, 20, 21, 30, 33, 57, 68, 74, 77, 85, 87, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 113, 114, 119, 121, 122, 123, 124, 125,

128, 146, 147, 148, 153, 154, 155, 157, 158, 166
Responsibilitas, 115
Risiko, 45, 47, 48, 49, 55, 99, 114, 148

S

Sistem, 8, 26, 63, 67, 75, 118
Solusi, 7, 163
Sosial, 16, 61, 113, 120, 137, 141, 146, 148, 170
Sosialisasi, 162
Spiritual, 59, 64, 66, 67, 69, 71, 74, 75, 93, 103, 128, 142, 143, 145, 147, 153, 158, 159, 160, 162, 163, 168, 173, 174
Spiritualitas, 3, 2, 22, 33, 57, 58, 59, 60, 66, 69, 71, 73, 76, 77, 78, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 101, 104, 128, 153
Stakeholder, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 93, 103, 158, 163, 173
Strategi, 46, 110, 113, 154, 155, 157, 158, 171
Strategis, 49, 51
Struktur, 26, 34, 40, 41, 43, 44, 45, 48, 49, 51, 53, 54, 63, 74, 121, 123, 124, 137, 139, 142
Syariah, 67, 87, 103, 143, 144, 145, 150, 162, 173

T

Tanggung jawab, 16
Tanggung jawab sosial, 16
Tata kelola, 26, 52, 62, 63, 84, 95, 99, 110, 115, 117, 118, 137, 138, 139, 141, 142, 149, 166
Tepat, 45
Tradisi, 62, 75
Transparansi, 7, 22, 48, 85, 86, 87, 88, 91, 97, 103, 112, 115, 143, 145, 146, 158
Tujuan, 38, 60, 79

Buku ini menghadirkan kajian interdisipliner tentang hubungan antara struktur kepemilikan perusahaan (blockholder), nilai-nilai spiritualitas, dan reputasi korporasi dalam membentuk tata kelola (corporate governance) yang berintegritas serta berkelanjutan. Berfokus pada perusahaan-perusahaan dalam indeks LQ-45 di Bursa Efek Indonesia, buku ini menyatukan teori, riset empiris, dan refleksi etis untuk memahami bagaimana faktor-faktor non-material seperti nilai spiritual dapat memengaruhi efektivitas pengawasan, reputasi, serta kinerja keuangan perusahaan publik.

Pada bagian pertama, buku ini menguraikan fondasi teoretis melalui Teori Keagenan, Teori Stakeholder, Teori Legitimasi, dan Teori Reputasi, yang kemudian dihubungkan dengan konsep spiritualitas dalam manajemen. Pendekatan ini memperluas pemahaman bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya diukur melalui rasionalitas ekonomi, tetapi juga melalui nilai moral, integritas, dan keselarasan sosial. Integrasi spiritualitas dijelaskan bukan dalam konteks religius sempit, melainkan sebagai nilai universal yang memperkuat tanggung jawab sosial dan transparansi dalam pengambilan keputusan.

Bagian kedua menggali peran blockholder dalam tata kelola korporasi. Dengan kepemilikan yang besar, mereka memiliki kapasitas strategis untuk mengarahkan kebijakan, mengawasi manajemen, dan menjaga stabilitas perusahaan. Namun, buku ini juga mengkritisi potensi konflik kepentingan dan dominasi blockholder, serta menawarkan solusi berbasis prinsip keadilan dan etika bisnis agar kekuasaan tersebut tidak menggerus hak pemegang saham minoritas.

Selanjutnya, pembahasan mengenai reputasi perusahaan menyoroti bagaimana kepercayaan publik dan legitimasi sosial menjadi modal tak berwujud yang sangat menentukan keberlangsungan bisnis. Reputasi yang positif mencerminkan penerapan tata kelola yang sehat dan spiritualitas yang konsisten dalam budaya organisasi.

Sebagai penutup, buku ini memberikan implikasi manajerial dan rekomendasi kebijakan bagi regulator, investor, serta pimpinan perusahaan untuk mengintegrasikan nilai-nilai spiritualitas dalam praktik tata kelola modern. Dengan menekankan keseimbangan antara efisiensi ekonomi, tanggung jawab etis, dan keberlanjutan sosial, buku ini menjadi referensi penting bagi akademisi, praktisi pasar modal, dan pembuat kebijakan yang ingin memahami dimensi moral di balik dunia korporasi kontemporer Indonesia.



Jl. Sidodadi, RT/RW 015/008, Muara Gading Mas,
Labuhan Maringgai, Lampung Timur, Lampung 34198, Indonesia

Phone. (+62 813-9280-6389)
Website. penerbit.nurulimanmgm.or.id
e-mail. yayasannuruliman93@gmail.com

©2025 Yayasan Nurul Iman Muara Gading Mas



Karya ini dilisensikan di bawah Lisensi Creative Commons Attribution 4.0 Internasional

