

Pandemi Covid-19 Dan Implementasi *Corporate Governance*

Lydia Anggun

Magister Ilmu Hukum, Universitas Indonesia, Salemba, Jakarta
lydia.anggun@ui.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis Covid-19 terhadap implementasi *corporate governance* pada perusahaan serta bagaimana perusahaan harus siap menghadapi segala tantangan dan ketidakpastian yang ditimbulkan oleh pandemi Covid-19 dengan memperhatikan rencana kelangsungan bisnis pada saat pandemi Covid-19. Pandemi Covid-19 di awal tahun 2020 telah mengakibatkan krisis multidimensi global, sehingga memunculkan realitas baru yang kompleks yang harus di hadapi perusahaan sebagai akibat berbagai perubahan dan ketidakpastian yang terjadi. Krisis juga telah memicu perubahan dalam cara perusahaan diatur dan dikelola. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kebijakan tata kelola perusahaan di bidang lain seperti keberlanjutan, kesejahteraan, dan infrastruktur TI untuk menghadapi tantangan dan ketidakpastian selama pandemi Covid-19 dan pasca pandemi Covid-19. Metode penelitian menggunakan metode literature review dan analisis deskriptif kualitatif, serta menggunakan metode *cross sectional*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pandemi Covid-19 telah memberikan dampak yang signifikan terhadap organisasi dan manajemen perusahaan. Direksi dihadapkan pada sejumlah tantangan yang kompleks antara bagaimana mempertahankan keberlangsungan operasional bisnis perusahaan ditengah gelombang krisis dan ketidakpastian ekonomi akibat krisis pandemi Covid-19 serta bagaimana memenuhi ekspektasi dari berbagai stakeholder dengan tetap mengedepankan prinsip-prinsip *corporate governance*. Direksi harus dapat mengimplementasikan komunikasi yang efektif terhadap seluruh *stakeholder* perusahaan serta memastikan pengambilan keputusan yang efisien, mengevaluasi potensi gangguan pada operasi dan hubungan bisnis, membuat rencana suksesi darurat terperinci yang memperhitungkan ketidakterediaan direktur, pejabat, dan manajer kunci perusahaan, serta menilai kembali strategi perusahaan jangka panjang.

Kata kunci: *Corporate Governance*; Implementasi; Pandemi Covid-19

Pandemic Covid-19 And Corporate Governance Implementation

Abstract

This study aims to determine and analyze the impact of Covid-19 on the implementation of corporate governance in companies and how companies must be prepared to face all the challenges and uncertainties caused by Covid-19 by monitoring business plans during the Covid-19 pandemic. The Covid-19 pandemic that emerged in early 2020 resulted in a global multidimensional crisis, giving rise to new complex realities that companies must face as a result of the various changes and uncertainties that occur. The crisis has also triggered changes in the way companies are organized and managed. This research was conducted in order to determine corporate governance policies in other areas such as welfare, and IT infrastructure in order to face challenges and uncertainties during the Covid-19 pandemic and post-Covid-19 pandemics. The research method uses a literature review method with qualitative descriptive analysis, through a cross-sectional approach. The results showed that the Covid-19 pandemic had a significant impact on how companies were organized and managed. The Board of Directors poses a complex challenge between how to maintain the continuity of the company's business operations in the midst of the crisis and economic uncertainty due to the Covid-19 pandemic crisis and how to meet the expectations of various stakeholders while maintaining the principles of corporate governance. The Board of Directors must be able to implement effective communication with all stakeholders, as well as ensure efficient decision making, potential disruption to operations, and business relationships with an appropriate schedule that takes into account the unavailability of directors, managers, and company managers, as well as reassess the company's long-term strategy.

Keywords: Covid-19 Pandemic; Corporate Governance; Implementation

1. PENDAHULUAN

Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) menyatakan virus Covid-19 sebagai pandemi global pada 11 Maret 2020. Pandemi yang disebabkan oleh virus Covid-19 telah menciptakan krisis multidimensi yang sangat berbeda dengan krisis sistemik sebelumnya, seperti krisis keuangan Asia pada tahun 1997, krisis keuangan global pada tahun 2008, krisis utang Eropa pada tahun 2011.¹ Pada tahun 2008, dunia mengalami krisis keuangan global, ketika pembuat kebijakan bergegas untuk memberikan program bantuan untuk menyelamatkan lembaga keuangan dan perusahaan, itu memicu krisis likuiditas besar. Saat itu bank dan lembaga keuangan terkemuka seperti Lehman Brothers, Freddie Mac dan Fannie Mae, Northern Rock mengalami keruntuhan. Lebih dari sepuluh tahun kemudian, pada tahun 2020, dunia dicengkeram dan lumpuh oleh krisis pandemi Covid-19. Hal yang penting untuk menjadi bahan perhatian disini adalah bahwa krisis pandemi sangat berbeda dengan krisis keuangan yang berdampak global, yang memiliki efek limpahan terhadap perekonomian. Di sisi lain, krisis pandemi Covid-19 merupakan krisis yang berkaitan dengan kesehatan, tidak hanya berdampak luas pada perekonomian pada saat yang sama, tetapi juga berdampak pada kehidupan kita sehari-hari.²

Pandemi Covid-19 telah mengganggu bisnis dan ekonomi di seluruh dunia. Kebijakan Pembatasan yang diterapkan banyak negara telah menyebabkan penurunan PDB dan peningkatan pengangguran ke tingkat yang lebih buruk daripada *The Great Depression*.³ Beberapa ekonom telah memprediksi terjadinya resesi di seluruh dunia sebagai akibat dari pandemi ini. Pemerintah, bank sentral maupun lembaga-lembaga ekonomi dunia telah mengambil serangkaian langkah kebijakan dalam rangka menyelamatkan perusahaan dan bisnis dari kehancuran. Para pembuat kebijakan di seluruh dunia telah mengupayakan berbagai langkah untuk menghadapi kemerosotan ekonomi yang akan datang.⁴

Di Indonesia, pandemi Covid-19 telah memperlambat perekonomian nasional, mengurangi pendapatan, meningkatkan pengangguran, meningkatkan kemiskinan dan secara umum mengurangi kesejahteraan. Dengan merebaknya virus corona (Covid-19), pemerintah, Bank Indonesia, dan OJK telah mengeluarkan berbagai peraturan anggaran, mata uang, dan jasa keuangan untuk mendukung upaya pemulihan perekonomian nasional.⁵

¹ Anggraeni Endah Kusumaningrum, "Optimalisasi Peran Serta Masyarakat Terhadap Pengaturan Pembatasan Kegiatan Masyarakat Guna Pencegahan Penyebaran Covid-19," *Jurnal USM Law Review*, 2021, <https://doi.org/10.26623/julr.v4i2.4324>.

² Sudha Mathew and Sheeja Sivaprasad, "Corporate Governance Practices in the Context of the Pandemic Crisis," *SSRN Electronic Journal*, 2020, <https://doi.org/10.2139/ssrn.3590253>.

³ Martin Gelter and Julia M. Puaschunder, "COVID-19 and Comparative Corporate Governance," *SSRN Electronic Journal*, 2021, <https://doi.org/10.2139/ssrn.3772965>.

⁴ Mathew And Sivaprasad, "Corporate Governance Practices In The Context Of The Pandemic Crisis."

⁵ A Purwanto, "Ebijakan Fiskal, Moneter, Dan Jasa Keuangan Untuk Mengatasi Dampak Covid-19 Di Indonesia Halaman All-Kompaspedia. Id," 2020, <https://Kompaspedia.Kompas.Id/Baca/Paparan-Topik/Kebijakan-Fiskal-Moneter-Dan-Jasa-Kuangan-Untuk-Mengatasi-Dampak-Covid-19-Di-Indonesia>.

Menghadapi pandemi Covid-19, terdapat realitas baru yang kompleks sebagai dampak yang harus dihadapi direksi.⁶ Lingkungan baru ditandai dengan tekanan dan tuntutan dari berbagai kelompok *stakeholder*, harapan yang tinggi untuk keterlibatan masyarakat dan tanggung jawab perusahaan terhadap masyarakat dan ketidakpastian radikal tentang masa depan. Faktor-faktor ini memperumit pengambilan keputusan direksi dan menghasilkan sejumlah tantangan dalam implementasi *corporate governance* dimasa pandemi Covid-19 seperti saat ini.⁷

Governance membutuhkan jaringan dan aturan tertentu antar pemangku kepentingan untuk mengatasi berbagai tantangan di masyarakat, seperti Covid-19 saat ini. Tata kelola adalah ukuran pengaturan; dalam situasi yang berbeda, dengan cara yang berbeda, pemerintah dan non-pemerintah. Howlett & Ramesh (2014, 318) menunjukkan bahwa tata kelola adalah: “*what governments do: controlling the allocation of resources among social actors; providing a set of rules and operating a set of institutions setting out ‘who gets what, where, when, and how’ in society*”.⁸

Dampak kritis dari pandemi ini adalah bahwa hukum, pemangku kepentingan perusahaan, dan kebijakan publik akan mengharapkan direksi lebih responsif dalam menanggapi keadaan yang berubah secara cepat, dengan itikad baik. Direksi akan diminta untuk mengevaluasi dampak tata kelola pada saat pandemi, dan menerapkan perubahan yang diyakini sesuai dengan keadaan.⁹ Hal ini tidak berarti bahwa semua prinsip *corporate governance* akan berubah secara permanen akibat pandemi, namun prinsip-prinsip tertentu termasuk yang berhubungan dengan dinamika direksi atau manajemen, tingkat keterlibatan direktur, dan pengawasan fungsi manajemen tertentu, kemungkinan besar akan diubah pada suatu tingkat yang signifikan.¹⁰ Pandemi Covid-19 juga telah men-*highlight* pentingnya menggunakan teknologi untuk mengubah cara organisasi mencapai tujuan mereka. Covid-19 telah menguji strategi transformasi digital yang dilakukan oleh direksi.¹¹ Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pandemi Covid-19 *corporate governance* pada suatu perusahaan.

Penelitian mengenai *corporate governance* diantaranya pernah dilakukan Chairia (2020) yang menjelaskan mengenai penurunan penjualan produk-produk asuransi syariah diantaranya karena kegiatan pemasaran dan distribusi produk asuransi syariah terhambat. Tujuan dari pertanyaan penelitian ini adalah untuk menganalisis pentingnya kemajuan dalam penerapan sistem tata kelola perusahaan (*Islamic Corporate Governance*) di semua

⁶ Andika Oktavian Saputra, Sylvester Enricho Mahardika, And Pujiyono Pujiyono, “Kebijakan Hukum Pidana Dalam Upaya Penanggulangan Tindak Pidana Untuk Mengurangi Overcrowded Lembaga Pemasarakatan Pada Masa Pandemi Covid-19,” *Jurnal USM Law Review*, 2021, <https://doi.org/10.26623/Julr.V4i1.3230>.

⁷ L. S Paine, “Covid-19 Is Rewriting The Rules Of Corporate Governance,” *Harvard Business Review*, 2020.

⁸ Yose Rizal Damuri Et Al., “Langkah Pemberdayaan Umkm Dalam Menghadapi Covid-19,” *Centre For Strategic And International Studies*, 2020.

⁹ Byron Loflin, “Harvard Law School Forum On Corporate Governance,” *Harvard Law School Forum On Corporate Governance*, 2019.

¹⁰ Angling Nugroho Kemenangan and Lisno Setiawan, “Review Review of National Economic Recovery Program in Indonesia,” *Jurnal Anggaran Dan Keuangan Negara Indonesia (AKURASI)*, 2021, <https://doi.org/10.33827/akurasi2021.vol3.iss1.art97>.

¹¹ Darmin Tuwu, “Kebijakan Pemerintah Dalam Penanganan Pandemi Covid-19,” *Journal Publichuo*, 2020, <https://doi.org/10.35817/Jpu.V3i2.12535>.

perusahaan di seluruh dunia selama periode kritis, karena dunia menghadapi tantangan dalam menghentikan gelombang besar dengan dampak negatif. Dampaknya terhadap perekonomian dunia. Metode yang digunakan adalah penelitian kepustakaan. Kesimpulan studi Chairia adalah kunci dari perlindungan finansial yang efektif adalah memastikan keterjangkauan, pembayaran di muka dan pengumpulan sumber daya untuk kesehatan, daripada mengandalkan orang yang membayar sendiri layanan kesehatan pada saat digunakan.¹² Penelitian yang ditulis Chairia memiliki kesamaan dengan penelitian ini, yaitu sama mengenai *corporate governance*. Namun, kajian Chairia fokus dalam implementasi *Islamic corporate governance*. Sedangkan penelitian ini membahas mengenai perusahaan secara keseluruhan dalam menerapkan kebijakan *corporate governance* pada lingkup keberlanjutan, kesejahteraan dan infrastruktur TI .

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Darmin Tuwu (2019) terkait kebijakan pemerintah dalam penanganan pandemi Covid-19 memiliki tujuan mengolaborasikan kebijakan pemerintah dalam pencegahan dan penanggulangan Covid-19. Metode yang digunakan adalah kualitatif, dan studi kualitatif kebijakan dan insiden pemerintah terkait kebijakan pemerintah dalam pencegahan dan penanganan Covid-19 dilakukan melalui metode studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan pemerintah dalam pencegahan penyebaran Covid-19 diantaranya yaitu: kebijakan dirumah saja, *social distancing*, pembatasan berskala besar, memakai masker dan sejenisnya, *work from home*, menghindari kerumunan, dan *new normal*. Dan pemerintah juga menerapkan kebijakan *social assistance* dan *social protection*.¹³ Penelitian yang ditulis Tuwu memiliki kesamaan dengan penelitian ini yang ditulis dalam konteks pandemi Covid-19 dan implementasi pencegahannya. Namun, kajian Tuwu fokus dalam kebijakan pemerintah dalam menangani pandemi Covid-19. Sedangkan penelitian ini fokus membahas pandemi Covid-19 dan implementasi *corporate governance* dalam perusahaan.

Penelitian mengenai *corporate governance* diantaranya pernah dilakukan Azhar et al, (2020). Studinya dilakukan atas dampak pandemi Covid-19. Masalah yang diteliti oleh Azhar yaitu menghadapi guncangan dan tantangan yang tidak mudah dihadapi di masa pandemi Covid-19. Dalam hal ini, kinerja pemerintah akan diuji secara transparan di depan publik. Tujuan dari pertanyaan penelitian adalah untuk mengetahui pelaksanaan pemerintahan yang baik. Pemerintah akan mengambil beberapa langkah dan keputusan serta menerapkannya kepada masyarakat untuk menekankan angka positif Covid-19. Dukungan elemen kunci lainnya, salah satunya adalah komunikasi publik. Oleh karena itu, selama pandemi Covid-19 ini, pendekatan yang dilakukan kepada masyarakat untuk mematuhi semua kebijakan telah mencapai hasil yang maksimal.¹⁴ Penelitian yang ditulis Azhar, memiliki kesamaan dengan penelitian ini, yaitu implementasi dalam penerapan *good governance*. Namun, kajian Azhar, fokus strategi pemerintah dalam menerapkan

¹² Chairia Chairia, "Implementasi Islamic Corporate Governance Bagi Pengembangan Asuransi Mikro Syariah Di Masa Pandemi Covid-19," *Financial: Jurnal Akuntansi* 2020, <https://doi.org/10.37403/Financial.V6i2.170>.

¹³ Tuwu, "Kebijakan Pemerintah Dalam Penanganan Pandemi Covid-19."

¹⁴ Muhamad Azhar, "Government Strategy In Implementing The Good Governance During Covid-19 Pandemic In Indonesia," *Administrative Law And Governance Journal*, 2020, <https://doi.org/10.14710/Alj.V3i2.300-313>.

good governance. Meskipun penelitian ini berfokus pada penerapan tata kelola perusahaan. Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pandemi Covid-19 terhadap implementasi *corporate governance* pada suatu perusahaan.

2. METODE

Jenis penelitian ini menggunakan metode *literature review*. Tinjauan pustaka adalah untuk tinjauan atau akses berbagai dokumen yang diterbitkan di dunia akademik atau peneliti lain yang sebelumnya terkait dengan topik penelitian. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif, dan metode deskriptif ada dua metode *cross sectional*. Pencarian data kepustakaan yang digunakan dalam penelitian ini bukanlah data pelengkap yang diperoleh dari pengamatan langsung, melainkan dari data utama yaitu artikel jurnal penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Corporate Governance Dimasa Pandemi

Di masa pandemi Covid-19 saat ini, praktik *corporate governance* sedang diuji dan dipertanyakan. Periode yang belum pernah terjadi sebelumnya ini telah memicu gelombang krisis ekonomi, memaksa perusahaan untuk menutup operasi, membiarkan karyawan mengambil cuti, kebangkrutan dan krisis manajemen.¹⁵ Perubahan radikal yang ditimbulkan oleh pandemi menuntut perusahaan harus mampu menghadapi tantangan dan perubahan yang ada. Selain tanggung jawab terhadap keberlangsungan perusahaan, prioritas utama direksi adalah alokasi modal yang bijaksana yaitu antara lain dengan mengevaluasi kembali dividen dan program remunerasi eksekutif serta meneliti setiap pengeluaran. Direksi harus memastikan bahwa mereka siap menghadapi transformasi digital yang terjadi dengan cepat di masa pandemi dengan tersedianya infrastruktur teknologi yang sesuai dan memerlukan investasi dalam rangka inovasi dan mendukung digitalisasi.¹⁶

Corporate governance definisi luas terdiri dari struktur kelembagaan, aturan hukum dan praktik terbaik, yang menentukan lembaga mana dalam perusahaan yang memiliki kekuatan untuk membuat keputusan tertentu, bagaimana anggota lembaga ini dipilih, dan norma yang memandu pengambilan keputusan.¹⁷ Aspek hukum merupakan faktor penting dalam penegakan hukum *corporate governance*. Dapat dipastikan bahwa *corporate governance* tidak akan bekerja dengan baik di bawah sistem hukum yang lemah. Oleh karenanya, reformasi hukum merupakan syarat mutlak bagi terwujudnya *corporate governance*.¹⁸

¹⁵ Mathew And Sivaprasad, "Corporate Governance Practices In The Context Of The Pandemic Crisis."

¹⁶ Andreas Koutoupis Et Al., "Corporate Governance And Covid-19: A Literature Review," *Corporate Governance (Bingley)*, 2021, <https://doi.org/10.1108/Cg-10-2020-0447>.

¹⁷ Khalil Jebran And Shihua Chen, "Can We Learn Lessons From The Past? Covid-19 Crisis And Corporate Governance Responses," *International Journal Of Finance And Economics*, 2021, <https://doi.org/10.1002/Ijfe.2428>.

¹⁸ Dulani Jayasuriya Daluwathumullagamage And Alexandra Sims, "Blockchain-Enabled Corporate Governance And Regulation," *International Journal Of Financial Studies*, 2020, <https://doi.org/10.3390/Ijfs8020036>.

Prinsip internasional pada tata kelola perusahaan meliputi¹⁹: (a) Pemegang saham memberikan informasi perusahaan yang akurat pada waktu yang tepat, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan perubahan besar dalam perusahaan, dan berpartisipasi dalam hak untuk memiliki saham. Keuntungan perusahaan; (b) Memperlakukan pemegang saham secara setara, terutama pemegang saham minoritas dan pemegang saham asing, mengungkapkan informasi penting, membaginya dengan pemegang saham, dan melarang perdagangan saham; (c) Mengakui peran pemegang saham sesuai dengan hukum, dan memastikan bahwa perusahaan dan pemangku kepentingan bekerja sama secara aktif dalam penciptaan kekayaan, lapangan kerja, dan entitas bisnis yang sehat secara finansial; (d) Jadikan semua hal yang terkait dengan operasi perusahaan, kepemilikan, dan pemangku kepentingan akurat, tepat waktu, dan transparan; (e) tanggung jawab manajemen, serta tanggung jawabnya kepada perusahaan dan pemegang sahamnya

3.2 Dampak Terhadap Direksi

Di Indonesia, pengaturan mengenai korporasi diatur dalam Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UU PT). Sesuai Pasal 1 angka 5, direksi adalah susunan organisasi perseroan yang menurut anggaran dasar perseroan bertanggung jawab atas jalannya perseroan dan pengurusan perseroan serta mewakili perseroan di dalam dan di luar pengadilan, berdasarkan kepentingan dan tujuan perseroan. Oleh karenanya, PT dalam hal ini adalah pengurus direksi sebagai badan hukum yang bergerak di bidang hukum. Sebab akibat dari kewajiban fidusia antara badan hukum dengan direksi adalah hubungan badan hukum dengan pengurus. Peran wali amanat di PT terutama terkait dengan posisi, wewenang, dan tanggung jawab direksi.²⁰

Di masa pandemi Covid-19 saat ini, peran direksi dalam manajemen krisis menjadi semakin penting untuk memastikan kelangsungan usaha. Direksi harus proaktif dan menunjukkan kepemimpinan pada waktunya seperti ini. Peran mereka sangat penting dalam menanamkan kepercayaan dan memastikan kelangsungan bisnis. Komunikasi yang efektif menjadi semakin penting untuk memastikan pengambilan keputusan yang efisien.²¹

Pola kerja jarak jauh menjadi tantangan dalam mewujudkan komunikasi efektif yang dijalankan direksi. Adapun langkah-langkah yang dapat diberlakukan oleh dewan direksi di seluruh dunia dalam menjaga komunikasi efektif yaitu salah satunya adalah dengan melaksanakan rapat online.²² Sebagaimana disadari bersama, kebijakan pembatasan sosial yang diberlakukan oleh pemerintah di berbagai belahan dunia dalam rangka memutus mata rantai penyebaran Covid-19 telah menjadi *push factor* yang memicu percepatan adopsi dan transformasi digital di segala aspek.²³ Di Indonesia,

¹⁹ R. Rulick Setyahadi And I. Made Narsa, "Corporate Governance And Sustainability In Indonesia," *Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, 2020, <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.885>.

²⁰ Mercedes Rodriguez-Fernandez, "Social Responsibility And Financial Performance: The Role Of Good Corporate Governance," *Brq Business Research Quarterly*, 2016, <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.08.001>.

²¹ Mathew And Sivaprasad, "Corporate Governance Practices In The Context Of The Pandemic Crisis."

²² Koutoupis Et Al., "Corporate Governance And Covid-19: A Literature Review."

²³ Novi Puji Lestari, "Masa Depan Umkm Di Tengah Covid-19," *Bhirawa Opini*, 2020.

kebijakan RUPS online telah disesuaikan melalui POJK No. 16/POJK.04/2020 tentang Penyelenggaraan Rapat Umum Pemegang Saham Perusahaan Terbuka secara elektronik, yang akan berlaku efektif pada tanggal 20 April 2020. Keberadaan POJK adalah untuk menyesuaikan dengan perusahaan publik yang terdaftar untuk melakukan RUPS melalui media elektronik (seperti media telekonferensi atau sarana media elektronik lainnya) pada saat menerbitkan efek secara publik.²⁴

Kemudian bagaimana dengan operasional pekerjaan sehari-hari? Dengan pola kerja jarak jauh, dewan direksi harus memiliki *contingency plan* yang dipersiapkan sebagai solusi teknologi untuk meminimalkan gangguan dalam bisnis mereka.²⁵ Transformasi digital atau teknologi ini telah menciptakan risiko baru terkait *cyber security* yang perlu dikelola dengan baik oleh manajemen. Pengawasan *cyber security* adalah merupakan tanggung jawab fidusia utama bagi dewan direksi.²⁶ Jika seseorang memperdagangkan usaha, harta benda, atau kekayaan bukan untuk kepentingan dirinya sendiri, tetapi untuk kepentingan lain, dikatakan bahwa ia memiliki kapasitas fidusia. Orang yang memberinya kekuasaan sangat memercayainya, dan wali harus memiliki keikhlasan untuk menjalankan tugasnya.²⁷

Berikutnya dalam perihal kesinambungan keuangan, direksi mungkin harus memperhitungkan kembali pembayaran dividen, seluruh belanja modal, perekrutan pegawai baru serta tipe pengeluaran lain yang tidak berarti sehingga bisa ditunda. Contoh kasusnya adalah Royal Dutch Shell yang telah memotongnya dividen untuk pertama kalinya sejak perang dunia kedua sebagai tanggapan atas penurunan permintaan minyak karena pandemi virus corona. Dengan keterbatasan likuiditas dan modal kerja, direksi harus mengeksplorasi pengaturan pembiayaan kembali mereka, pendanaan pemerintah dan kelayakan skema yang tersedia untuk kelangsungan hidup mereka.²⁸

Dalam hal pengungkapan, direksi memiliki tanggung jawab moral untuk mengungkapkan kepada investor dan publik setiap informasi terkait yang berkaitan dengan bisnis mereka. Hal ini terutama terjadi dalam kasus perusahaan yang terdaftar di pasar yang diatur di mana pengungkapan tersebut wajib. Setiap perubahan material dalam pengendalian internal dan audit atas pelaporan keuangan akan memerlukan pengungkapan. Pemantauan terus-menerus atas situasi dan komunikasi penilaian ini diperlukan. Saat direksi menjelajah ke wilayah yang belum dipetakan, ia harus bertindak secara bertanggung jawab untuk memastikan rencana kesinambungan bisnis ada. Keadaan yang belum pernah terjadi sebelumnya ini adalah pengingat akan pentingnya kepemimpinan strategis dan kolaboratif. Harus ada proses manajemen untuk mengidentifikasi potensi ancaman, perencanaan awal, dan pengamanan bisnis penting.²⁹

²⁴ W Safitri, S. I., & Rizkianti, "Rapat Umum Pemegang Saham Perusahaan Terbuka Dalam Masa Pandemi Covid-19 Berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 16/Pojk. 04/2020," *In National Conference On Law Studies (Ncols)* 2, No. 1 (2020): 566–80.

²⁵ Mathew And Sivaprasad, "Corporate Governance Practices In The Context Of The Pandemic Crisis."

²⁶ Gelter And Puaschunder, "Covid-19 And Comparative Corporate Governance."

²⁷ Iwan Iskandar, "Manajemen Risiko Teknologi Informasi Perusahaan Menggunakan Framework Risk It (Studi Kasus: Pembobolan Pt. Bank Permata, Tbk)," *Jurnal Sains, Teknologi Dan Industri*, 2011.

²⁸ Mathew And Sivaprasad, "Corporate Governance Practices In The Context Of The Pandemic Crisis."

²⁹ Mathew And Sivaprasad.

Secara umum, seorang direktur perusahaan memiliki tanggung jawab untuk mengawasi bisnis dan urusan perusahaan, yang mengharuskan direktur melakukan upaya itikad baik untuk menerapkan sistem pemantauan dan pelaporan yang wajar. Pengadilan di negara bagian Delaware-US, telah menemukan bahwa kegagalan pengawasan direktur akan terjadi (1) jika direktur gagal menerapkan pelaporan perusahaan atau sistem informasi atau kontrol atau (2) jika sistem atau kontrol tersebut diterapkan, direktur secara sadar gagal untuk memantau atau mengawasi kinerja operasional perusahaan, sehingga menjauhkan diri dari informasi tentang risiko material atau masalah yang membutuhkan perhatian mereka.³⁰

Mengingat tanggung jawab pengawasan dewan direksi merupakan issue dalam *good corporate governance*, beberapa langkah aktif khusus yang perlu dipertimbangkan direksi dalam menanggapi Covid-19 meliputi hal-hal berikut :

Meningkatkan sistem pelaporan dan informasi perusahaan yang ada yang digunakan oleh dewan direksi untuk melakukan pengawasan. Sistem ini akan membantu memastikan bahwa dewan direksi dapat menerima informasi yang relevan secara tepat waktu untuk memantau masalah Covid-19 dan potensi risikonya serta dampaknya terhadap perusahaan.³¹

Alat yang mungkin tersedia bagi dewan direksi untuk melakukan tanggung jawab pemantauan dan pengawasannya adalah dengan membentuk komite yang dapat ditugaskan untuk mengevaluasi dan, jika perlu, mengadopsi tindakan pencegahan dan perbaikan yang tersedia terkait dampak Covid-19 pada operasional dan bisnis perusahaan.³²

Meningkatkan komunikasi dengan manajemen perusahaan. Direksi harus mempertimbangkan untuk meningkatkan dan terus terlibat dalam dialog terbuka dengan manajemen perusahaan mengenai risiko bisnis dan masalah kesehatan dan keselamatan tempat kerja yang ditimbulkan oleh Covid-19. Dewan Direksi dan manajemen harus meninjau perkembangan hukum dan peraturan mengenai Covid-19, meninjau kebijakan dan protokol mitigasi risiko perusahaan serta menyesuaikan protokol tersebut dengan peraturan yang berkembang.³³

Mengkonfirmasi kelayakan dari *disaster recovery plan* perusahaan. Rencana bencana harus membahas hal-hal seperti ketersediaan karyawan, fungsionalitas sistem TI, keamanan siber, protokol komunikasi, dan kepatuhan hukum/peraturan. Karena sifat unik Covid-19, dewan, sebagai bagian dari tanggung jawab pemantauan dan pengawasan yang berkelanjutan, harus terus mendiskusikan masalah implementasi dengan manajemen dan mengevaluasi apakah ada modifikasi pada rencana bencana yang diperlukan untuk menangani masalah baru yang muncul.

³⁰ Mathew And Sivaprasad.

³¹ K. & Jodis. & Andrew. & Mayer Bllp. William, "Covid-19 And Corporate Governance: Key Issues For Public Company Directors," <https://Corpgov.Law.Harvard.Edu/>, 2020.

³² William.

³³ William.

Mengevaluasi potensi gangguan pada operasi dan hubungan bisnis. Evaluasi ini dapat mencakup memastikan bahwa manajemen mempertimbangkan dengan tepat³⁴: Dampak Covid-19 pada pelanggan utama, pemasok, sumber pembiayaan, dan penyedia layanan, serta peninjauan kontrak utama untuk mengidentifikasi potensi masalah terkait *force majeure*, pemicu wanprestasi dan hak penghentian, serta persyaratan kontrak terkait. Kemampuan perusahaan untuk mengakses dana darurat pemerintah atau program lain yang dimulai setelah krisis Covid-19. Kecukupan cakupan asuransi perusahaan dan apakah tindakan yang tepat telah diambil untuk mempertahankan klaim potensial. Meninjau rencana suksesi dewan direksi dan manajemen. Dewan direksi harus mempertimbangkan untuk menerapkan rencana suksesi darurat terperinci yang memperhitungkan ketidaktersediaan direktur, pejabat, dan manajer kunci perusahaan.³⁵

Menilai kembali strategi perusahaan jangka panjang. Tidak diragukan lagi, pandemi Covid-19 telah membawa tantangan baru dan unik bagi sebagian besar bisnis. Berfokus pada fungsi-fungsi kritis sebuah perusahaan tentu menjadi prioritas bagi dewan direksi. Namun, setelah bidang kebutuhan kritis ditangani, dewan mungkin ingin mempertimbangkan implikasi untuk strategi perusahaan jangka panjang mengingat perubahan lingkungan yang disebabkan oleh Covid-19. Ini mungkin termasuk menumbuhkan aliansi baru, mengembangkan lebih banyak inovasi dan teknologi, melakukan akuisisi, menjelajahi struktur pembiayaan dengan biaya lebih rendah, mengembangkan rencana tunjangan karyawan baru dan mengevaluasi kebutuhan lain.³⁶

3.3 Dampak Terhadap Manajer

Manajer perusahaan, pembuat kebijakan, dan pengacara cenderung menggunakan tata kelola perusahaan dalam arti sempit. Bagi mereka, tata kelola perusahaan adalah sistem yang terdiri dari aturan dan sistem, yang menentukan kontrol dan arah perusahaan, dan juga menjelaskan hubungan antara peserta perusahaan.³⁷ Unsur-unsur *corporate governance* di internal perusahaan terdiri dari pemegang saham, direksi, dewan komisaris, manajer, karyawan/serikat pekerja, sistem remunerasi berdasarkan kinerja, dan komite audit.

Adapun krisis akibat pandemi ini telah memberikan tekanan besar pada komunikasi antara manajer dan direksi.³⁸ Manajer membutuhkan dukungan, saran dan konseling dari direksi dan direksi harus berusaha untuk membuat diri mereka tersedia dan terbuka serta berkomunikasi dengan para manajer. Pertemuan yang efektif dan sering dengan manajer adalah cara ideal untuk tetap berhubungan dengan manajer dan memberi mereka dukungan teknis, mental, fisik, dan emosional yang mereka butuhkan di era yang belum pernah terjadi sebelumnya. Kemampuan kedua komponen kepemimpinan dalam Perusahaan untuk melaksanakan tugas mereka pada saat krisis membutuhkan pemahaman bersama tentang perbedaan mendasar antara peran *corporate governance* dan peran

³⁴ William.

³⁵ William.

³⁶ William.

³⁷ Rinitami Njatrijani, Bagus Rahmanda, and Reyhan Dewangga Saputra, "Hubungan Hukum Dan Penerapan Prinsip Good Corporate Governance Dalam Perusahaan," *Gema Keadilan*, 2019.

³⁸ Mathew and Sivaprasad, "Corporate Governance Practices in the Context of the Pandemic Crisis."

manajemen. Hal ini terutama terjadi karena keduanya berusaha untuk memenuhi harapan terhadap mereka yang meningkat akibat krisis yang disebabkan oleh pandemi Covid-19.

3.4 Dampak Terhadap Stakeholder

3.4.1 Pemegang Saham / Pemilik

Pemilik modal selalu berusaha untuk meningkatkan kesejahteraan pemilik atau pemegang sahamnya dengan meningkatkan efisiensi usahanya atau meningkatkan modal pemegang saham. Kinerja perusahaan harus merupakan hasil yang dapat diukur dan harus menentukan situasi perusahaan dengan ukuran yang berbeda sesuai kesepakatan.³⁹ Pada masa pandemi Covid-19, perekonomian global telah mengalami gejolak ketidakpastian yang belum pernah terjadi sebelumnya. Berkaitan hal ini, para pemegang saham memiliki hak untuk mengetahui tentang investasi mereka.

Direksi harus berkomunikasi dengan para pemegang saham tentang dampak berkelanjutan dari Covid-19 pada investasi mereka dan juga potensi dampak di masa depan. Para pemegang saham perlu menyadari posisi keuangan, likuiditas dan setiap perubahan operasional yang mungkin berdampak pada investasi para pemegang saham. Direksi harus memastikan perusahaan memberikan informasi agar investor dan pemegang saham mengetahui perkembangan dan ketidakpastian krisis akibat pandemi Covid-19.⁴⁰

Disisi lain, pandemi Covid-19 telah memperjelas bahwa tujuan perusahaan tidak semata-mata untuk memaksimalkan return kepada pemegang saham. Oleh karena itu, dewan direksi, seharusnya memperhatikan juga berbagai faktor yang memungkinkan perusahaan menciptakan nilai dari waktu ke waktu.⁴¹ Dalam beberapa tahun terakhir, perusahaan semakin menyadari pentingnya rencana tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) sebagai bagian dari strategi bisnis mereka.⁴²

3.4.2 Karyawan

Beberapa sektor seperti sektor pariwisata, bioskop, restoran termasuk yang paling terpuak dibandingkan sektor lain seperti supermarket.⁴³ Krisis saat ini dapat menjadi ujung tombak perubahan mendasar dalam praktik kerja terkemuka untuk lebih banyak ketidakpastian ke tempat kerja. Direksi berperan dalam memastikan kelancaran transisi pekerjaan secara remote, memberikan dukungan kesejahteraan dan/atau melakukan komunikasi 'merumahkan' karyawannya. Literasi digital sangat penting dan harus mendapatkan dukungan sehingga memungkinkan karyawan melek teknologi untuk mengatasi segala bentuk pandemi dan/atau bencana alam di masa depan.⁴⁴

³⁹ Ni Putu Sari Adnyani, I Dewa Made Endiana, and Putu Edy Arizona, "Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance Dan Corporate Social Responsibility Terhadap Kinerja Perusahaan," *Jurnal Kharisma*, 2020.

⁴⁰ Paine, "Covid-19 Is Rewriting the Rules of Corporate Governance."

⁴¹ Paine.

⁴² Adnyani, Endiana, and Arizona, "Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance Dan Corporate Social Responsibility Terhadap Kinerja Perusahaan."

⁴³ T A F Sanjaya and R P Sari, "Analisis Ketahanan UMKM Di Sidoarjo Dalam Menghadapi Pandemi Covid-19 Menggunakan OODA Loop," *Seminar Nasional Akuntansi Dan ...*, 2021.

⁴⁴ Mathew and Sivaprasad, "Corporate Governance Practices in the Context of the Pandemic Crisis."

3.4.3 Pelanggan

Pelanggan ingin diyakinkan tentang bagaimana mereka akan dilayani di tengah pandemi. Tim *customer services* harus dilatih untuk menunjukkan bahwa perusahaan masih menghargai umpan balik pelanggan dan situs web perusahaan perlu diperbarui terus-menerus dengan perubahan apa pun terkait kebijakan perusahaan sehubungan dengan pandemi. Direksi harus memastikan bahwa pelanggan mendapat informasi yang baik tentang langkah-langkah yang telah diambil perusahaan untuk memerangi krisis.⁴⁵ Misalnya di Inggris, dengan pembatasan perjalanan, British Airways terus memperbarui situs webnya tentang kebijakan terbaru tentang pemesanan. Ini adalah contoh praktik yang baik. Direksi harus memastikan bahwa informasi dan kebijakan yang berkaitan dengan perubahan operasional dikomunikasikan secara efektif dan jelas kepada semua pelanggan.

3.4.4 Akuntabilitas, Arus Informasi, dan Pemantauan

Krisis Covid-19 menekankan pentingnya mekanisme akuntabilitas internal dan eksternal perusahaan. Tingkat asimetri informasi antara pemangku kepentingan internal dan eksternal sebagaimana tercermin dalam kualitas pengungkapan *ex-ante* – akan membentuk kemampuan pemangku kepentingan dalam memastikan dampak krisis terhadap masing-masing perusahaan. Keragaman tersebut memiliki efek langsung dan dapat diamati dalam hal kemampuan (dan biaya) perusahaan dalam mengakses sumber daya untuk menghadapi krisis.⁴⁶

4. PENUTUP

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa pandemi Covid-19 berdampak signifikan terhadap metode pengawasan dan pengelolaan perusahaan. Direksi dihadapkan pada sejumlah tantangan yang kompleks antara bagaimana mempertahankan keberlangsungan operasional bisnis perusahaan ditengah gelombang krisis dan ketidakpastian ekonomi akibat krisis pandemi Covid-19 serta bagaimana memenuhi ekspektasi dari berbagai stakeholder dengan tetap mengedepankan prinsip-prinsip *corporate governance*. Direksi harus dapat mengimplementasikan komunikasi yang efektif terhadap seluruh *stakeholder* perusahaan serta memastikan pengambilan keputusan yang efisien, mengevaluasi potensi gangguan pada operasi dan hubungan bisnis, membuat rencana suksesi darurat terperinci yang memperhitungkan ketidaktersediaan direktur, pejabat, dan manajer kunci perusahaan, serta menilai kembali strategi perusahaan jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnyani, Ni Putu Sari, I Dewa Made Endiana, and Putu Edy Arizona. “Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance Dan Corporate Social Responsibility Terhadap Kinerja Perusahaan.” *Jurnal Kharisma*, 2020.
- Azhar, Muhamad. “Government Strategy in Implementing the Good Governance during

⁴⁵ Mathew and Sivaprasad.

⁴⁶ Alessandro Zattoni and Amedeo Pugliese, “Corporate Governance Research in the Wake of a Systemic Crisis: Lessons and Opportunities from the COVID-19 Pandemic,” *Journal of Management Studies*, 2021, <https://doi.org/10.1111/joms.12693>.

- Covid-19 Pandemic in Indonesia.” *Administrative Law and Governance Journal*, 2020. <https://doi.org/10.14710/alj.v3i2.300-313>.
- Chairia, Chairia. “Implementasi Islamic Corporate Governance Bagi Pengembangan Asuransi Mikro Syariah Di Masa Pandemi Covid-19.” *Financial: Jurnal Akuntansi*, 2020. <https://doi.org/10.37403/financial.v6i2.170>.
- Daluwathumullagamage, Dulani Jayasuriya, and Alexandra Sims. “Blockchain-Enabled Corporate Governance and Regulation.” *International Journal of Financial Studies*, 2020. <https://doi.org/10.3390/ijfs8020036>.
- Damuri, Yose Rizal, Haryo Aswicahyono, Fajar Hirawan, Ira Setiati, and Indira Simanjuntak. “Langkah Pemberdayaan UMKM Dalam Menghadapi Covid-19.” *Centre for Strategic and International Studies*, 2020.
- Gelter, Martin, and Julia M. Puauschunder. “Covid-19 and Comparative Corporate Governance.” *SSRN Electronic Journal*, 2021. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3772965>.
- Iskandar, Iwan. “Manajemen Risiko Teknologi Informasi Perusahaan Menggunakan Framework Riskit (Studi Kasus : Pembobolan Pt . Bank Permata , Tbk).” *Jurnal Sains, Teknologi Dan Industri*, 2011.
- Jebran, Khalil, and Shihua Chen. “Can We Learn Lessons from the Past? Covid-19 Crisis and Corporate Governance Responses.” *International Journal of Finance and Economics*, 2021. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2428>.
- Kemenangan, Angling Nugroho, and Lisno Setiawan. “Review Review of National Economic Recovery Program in Indonesia.” *Jurnal Anggaran Dan Keuangan Negara Indonesia (AKURASI)*, 2021. <https://doi.org/10.33827/akurasi2021.vol3.iss1.art97>.
- Koutoupis, Andreas, Panagiotis Kyriakogkonas, Michail Pazarskis, and Leonidas Davidopoulos. “Corporate Governance and COVID-19: A Literature Review.” *Corporate Governance (Bingley)*, 2021. <https://doi.org/10.1108/CG-10-2020-0447>.
- Kusumaningrum, Anggraeni Endah. “Optimalisasi Peran Serta Masyarakat Terhadap Pengaturan Pembatasan Kegiatan Masyarakat Guna Pencegahan Penyebaran Covid-19.” *Jurnal USM Law Review*, 2021. <https://doi.org/10.26623/julr.v4i2.4324>.
- Lestari, Novi Puji. “Masa Depan UMKM Di Tengah Covid-19.” *Bhirawa Opini*, 2020.
- Loflin, Byron. “Harvard Law School Forum on Corporate Governance.” *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*, 2019.
- Mathew, Sudha, and Sheeja Sivaprasad. “Corporate Governance Practices in the Context of the Pandemic Crisis.” *SSRN Electronic Journal*, 2020. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3590253>.
- Njatrijani, Rinitami, Bagus Rahmanda, and Reyhan Dewangga Saputra. “Hubungan Hukum Dan Penerapan Prinsip Good Corporate Governance Dalam Perusahaan.” *Gema Keadilan*, 2019.
- Paine, L. S. “Covid-19 Is Rewriting the Rules of Corporate Governance.” *Harvard Business Review*, 2020.
- Purwanto, A. “Ebijakan Fiskal, Moneter, Dan Jasa Keuangan Untuk Mengatasi Dampak Covid-19 Di Indonesia Halaman All–Kompaspedia. Id,” 2020. [Jurnal USM Law Review Vol 5 No 1 Tahun 2022](https://kompaspedia.kompas.id/baca/paparan-topik/kebijakan-fiskal-moneter-dan-</p></div><div data-bbox=)

- jasa-keuangan-untuk-mengatasi-dampak-covid-19-di-indonesia.
- Rodriguez-Fernandez, Mercedes. "Social Responsibility and Financial Performance: The Role of Good Corporate Governance." *BRQ Business Research Quarterly*, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.08.001>.
- Safitri, S. I., & Rizkianti, W. "Rapat Umum Pemegang Saham Perusahaan Terbuka Dalam Masa Pandemi Covid-19 Berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 16/POJK. 04/2020." *In National Conference on Law Studies (NCOLS) 2*, no. 1 (2020): 566–80.
- Sanjaya, T A F, and R P Sari. "Analisis Ketahanan UMKM Di Sidoarjo Dalam Menghadapi Pandemi Covid-19 Menggunakan OODA Loop." *Seminar Nasional Akuntansi Dan ...*, 2021.
- Saputra, Andika Oktavian, Sylvester Enricho Mahardika, and Pujiyono Pujiyono. "Kebijakan Hukum Pidana Dalam Upaya Penanggulangan Tindak Pidana Untuk Mengurangi Overcrowded Lembaga Pemasyarakatan Pada Masa Pandemi Covid-19." *Jurnal USM Law Review*, 2021. <https://doi.org/10.26623/julr.v4i1.3230>.
- Setyahadi, R. Rulick, and I. Made Narsa. "Corporate Governance and Sustainability in Indonesia." *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 2020. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO12.885>.
- Tuwu, Darmin. "Kebijakan Pemerintah Dalam Penanganan Pandemi Covid-19." *Journal Publicuho*, 2020. <https://doi.org/10.35817/jpu.v3i2.12535>.
- William, K. & JodiS. & AndrewN. & Mayer BLLP. "Covid-19 and Corporate Governance: Key Issues for Public Company Directors." <https://Corpgov.Law.Harvard.Edu/>, 2020.
- Zattoni, Alessandro, and Amedeo Pugliese. "Corporate Governance Research in the Wake of a Systemic Crisis: Lessons and Opportunities from the Covid-19 Pandemic." *Journal of Management Studies*, 2021. <https://doi.org/10.1111/joms.12693>.