



Intermezo 2 : MANAJEMEN KETERBUKAAN

Sajian Dr Jan Hoesada, Komite Kerja KSAP

PENDAHULUAN

Keterbukaan manajemen entitas apapun tergantung pada:

- Hukum positif cq kewajiban pengungkapan kepada pemangku kepentingan tertentu. Didalam budaya dan hukum-adat masyarakat tertentu, kebohongan pasangan hidup menyebabkan perceraian.
- Keterbukaan konsekuensial, misalnya karena menerapkan Standar Kepemerintahan Nan-Baik (*Good Governance*) maka entitas harus menerapkan manajemen keterbukaan versi GCG internasional. Hukum perpajakan biasanya menuntut WP membuka segala hal terkait perhitungan kewajiban pajak tahunan. Bila membuat LK berbasis SAK maka datanglah kewajiban pengungkapan-paripurna (full disclosure). Era-digital menimbulkan budaya digital, antara lain budaya keterbukaan informasi tertentu.
- Pilihan strategis, karena keterbukaan info tertentu menguntungkan entitas. Keterbukaan menjadi strategi terpilih karena menguntungkan entitas pelaku manajemen keterbukaan.

Pada awal era digital, Charlene Li (2010) menulis tentang *Kepemimpinan Ber-Keterbukaan*, dalam buku berjudul *Open Leadership; How Social Technology Can Transform The Way You Lead*. Penulis makalah ini mengambil butir-butir menarik buku tersebut, bukan bermaksud membuat timbangan buku atau semacam ringkasan, makalah ini di buat untuk kepentingan NKRI. Sidang pembaca di sarankan mencari sumber info lain untuk memperluas horizon.

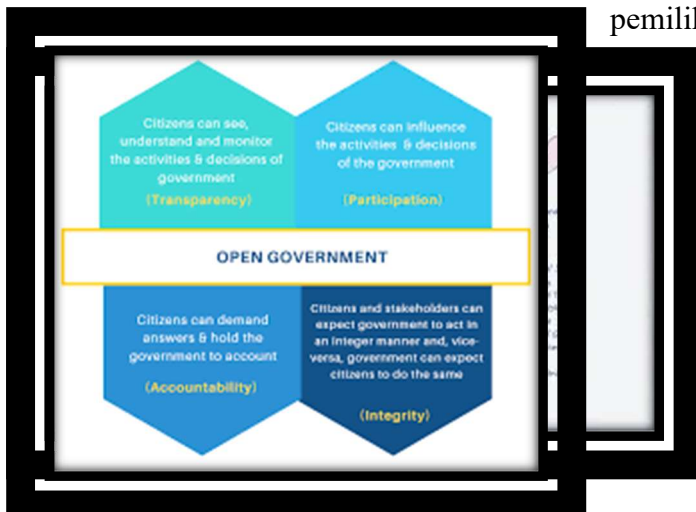
Kalau informasi adalah kekuasaan (*knowledge is power*), manajemen keterbukaan informasi kepada pihak dalam organisasi & pihak luar organisasi mungkin berkonsekuensi (1) berbagi, mengurangi atau menambah kekuasaan pimpinan-entitas kepada para penerima informasi, (2) membuka dimensi-tertentu keotentikan (rahasia) organisasi kepada para penerima informasi, karena pimpinan tak-lagi “duduk di singgasana dalam gelap” dan kadang kadang memilih muncul di bawah lampu-sorot mengemukakan sesuatu kepada publik cq para pemangku kepentingan tertentu. bila dirasa perlu saja.

Pada era-digital muncullah kebutuhan akan manajemen keterbukaan, yang

- memilah jenis/aspek keterbukaan tertentu yang menguntungkan vs merugikan entitas,
- dampak bola-salju keterbukaan kepada entitas, dan
- memilih strategi/hampiran/derajat/tingkat keterbukaan nan-optimal, lalu
- bagaimana entitas melakukan audit-keterbukaan berbagai aspek-tersebut di atas dilakukan dan membuat analisis SWOT¹ terkait manajemen-keterbukaan cq konsekuensi keterbukaan (tertentu) kepada:

¹ Analisis sumber-daya dan kekuatan entitas dalam manajemen-keterbukaan dibanding lawan/pesaing utama, analisis kelemahan entitas dalam manajemen-keterbukaan di bandfing lawan/pesaing utama, analisis peluang & keuntungan dalam penerapan manajemen-keterbukaan dibanding lawan/pesaing utama, analisis bahaya, risiko, ancaman, potensi kerugian dalam ber-manajemen-keterbukaan.

- pelanggan,
- distributor,
- pemasok,
- pemerintah,
- pesaing dan
- pihak lain yang terpilih,
- memilih/merancang hampiran keterbukaan & memilih strategi keterbukaan nan-tepat berbasis konsekuensi keterbukaan-terpilih,
- membuat proposal/rencana proyek keterbukaan
 - keterbukaan bersyarat vs keterbukaan nir-syarat
 - keterbukaan internal (dalam entitas) vs eksternal (luar entitas),
 - seluruh jenjang atau jenjang tertentu saja (misalnya manajer keatas)
 - keterbukaan resiprokal / dua-arah vs keterbukaan sepihak/ searah,
 - keterbukaan langsung vs tidak langsung,
 - keterbukaan maksimal vs minimal,
 - keterbukaan jangka pendek vs jangka panjang) berbagai informasi-internal terpilih/tertentu yang bermuara pada
- analisis kemungkinan reaksi / konsekuensi terhadap rencana aksi keterbukaan,



pemilihan agenda dan hampiran keterbukaan, misalnya pembangunan halaman-halaman Facebook, mencipta beberapa blog dan jaringan-sosial pribadi, mengelola berbagai akun Twitter dan berbagai hal-lain misalnya perubahan struktur organisasi dan budget manajemen keterbukaan.

Menjaga rahasia cq keunggulan bersaing perusahaan makin sulit pada era-digital.

- Pada era-digital, manajemen-hubungan-publik entitas dengan berbagai pihak (satu persatu) harus di rumuskan-ulang,
- Manajemen-keterbukaan juga mencakupi manajemen pisah-batas antara kebijakan berbagi-info (*info-sharing*) vs info merembes & bocor (*leakage*) harus di rumuskan ulang.

GOOD GOVERNANCE (KEPEMERINTAHAN NAN-BAIK)

Prinsip GG dapat diterapkan pada entitas apapun, misalnya PBB, bangsa, negara, pemerintah, kabinet, kementerian, pemda dan desa, organisasi dan rumah tangga. Tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) di NKRI dijalankan melalui desentralisasi (otonomi daerah), reformasi birokrasi, dan digitalisasi layanan. Praktiknya berlandaskan prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi masyarakat, dan supremasi hukum untuk mencapai pelayanan publik yang efektif serta bebas dari korupsi.

Untuk mewujudkan tata kelola yang ideal di Indonesia, GCG dijalankan melalui empat unsur utama berikut:

- Partisipasi Masyarakat: Adanya ruang bagi publik untuk ikut serta dalam perumusan kebijakan, misalnya melalui Musrenbang (Musyawarah Perencanaan Pembangunan) dari tingkat desa hingga nasional.
- Transparansi & Akses Informasi: Pemerintah menjamin hak warga negara untuk mengetahui proses kebijakan publik yang diatur dalam UU Keterbukaan Informasi Publik.
- Akuntabilitas: Segala bentuk kinerja, kebijakan, dan penggunaan anggaran negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat dan lembaga pengawas (seperti BPK).
- Penegakan Hukum (Supremasi Hukum): Menghilangkan praktik KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme) dengan menerapkan peraturan perundang-undangan secara adil dan tidak pandang bulu.

Good Corporate Governance (GCG) tidak diterapkan secara langsung oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) karena PBB adalah organisasi internasional antar-pemerintah, bukan entitas korporasi bisnis. Namun, PBB mengadopsi prinsip tata kelola serupa yang dikenal sebagai *Transformational Governance* dan mempromosikan penerapan GCG di sektor swasta. UN Global Compact: Inisiatif PBB yang meminta perusahaan di seluruh dunia untuk mengadopsi dan mengintegrasikan 10 prinsip universal terkait Hak Asasi Manusia, ketenagakerjaan, lingkungan, dan anti-korupsi ke dalam strategi inti dan tata kelola perusahaan mereka. UNODC Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: Panduan tata kelola dari Kantor PBB untuk Narkoba dan Kejahatan (UNODC) yang menjadikan program anti-korupsi dan etika sebagai pilar utama dalam tata kelola perusahaan. UNCTAD Guidance on Good Practices in Corporate Governance Disclosure. Pedoman yang dikeluarkan oleh badan PBB (UNCTAD) untuk membantu negara dan perusahaan menyusun pelaporan tata kelola guna melindungi kepentingan investor dan pemangku kepentingan.

Hubungan antara *Good Corporate Governance* (GCG) dan manajemen keterbukaan bersifat sangat erat dan tidak terpisahkan. Keterbukaan (transparansi) merupakan salah satu pilar inti dalam kerangka GCG. Manajemen keterbukaan memastikan informasi material dan relevan perusahaan dapat diakses oleh publik.

Manajemen keterbukaan adalah fondasi dari prinsip transparansi dalam GCG. Tanpa adanya manajemen keterbukaan yang baik, prinsip-prinsip GCG lain seperti akuntabilitas, responsibilitas, dan kewajaran tidak akan bisa terwujud atau dinilai secara objektif. Manajemen keterbukaan berfungsi untuk meminimalisasi jurang informasi antara manajemen perusahaan (pihak yang mengelola) dan pemangku kepentingan (*stakeholders* seperti investor, kreditor, dan masyarakat). Hal ini memastikan pihak manajemen tidak menyembunyikan fakta penting yang dapat merugikan pihak lain. Praktik GCG dan transparansi yang konsisten menjaga serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap manajemen. Bagi entitas memilih hampiran terbuka, manajemen keterbukaan menjamin pemenuhan hak-hak pemangku kepentingan cq investor dan menarik minat penanaman modal baru. Manajemen keterbukaan berfungsi untuk meminimalisasi jurang informasi antara manajemen (pihak yang mengelola) dan pemangku kepentingan (*stakeholders* seperti investor, kreditor, dan masyarakat). Hal ini memastikan pihak pengelola tidak menyembunyikan fakta penting yang dapat merugikan pihak lain. Manajemen keterbukaan yang sejalan dengan GCG memastikan bahwa setiap keputusan strategis entitas diambil berdasarkan data yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan, meminimalkan risiko praktik kecurangan (*fraud*) maupun konflik kepentingan.

KLASIFIKASI PEMANGKU KEPENTINGAN

Segmen publik pada manajemen keterbukaan sbb :

- Segmen penonton pasif (sekitar 70 sampai 90 %) pada situs anda tanpa merasa perlu intervensi, menanggapi atau berbagi info.
- Segmen berbagi info (sekitar 50 sampai 70 %), berinteraksi non-transaksional atau transaksional secara real time atau tidak real-time, tanya-jawab untuk masuk sebagai member.
- Segmen suka berkomentar (sekitar 30 sampai 50%), sebagai pelanggan atau bukan-pelanggan, entitas mengucapkan terima kasih untuk komentar/saran konstruktif, mengabaikan /memblokir komentar negatif/antipati. Tujuan produktif Manajemen Keterbukaan adalah peningkatan volume-penjualan, volume-saran konstruktif dan masukan digunakan sebagai bahan baku untuk berbagai gerbang-maya keterbukaan dalam agenda penyempurnaan manajemen sehari-hari.
- Segmen pakar (sekitar 1 % atau kurang), yaitu individu atau organisasi yang dianggap berpengalaman/ahli yang suka-berbagi visi & berguna untuk sumber gagasan perubahan-progresif manajemen-keterbukaan.

AUDIT MANAJEMEN KETERBUKAAN

Audit manajemen untuk basis perencanaan strategis Manajemen Keterbukaan mencakupi aktivitas sbb

- Aktivitas pemeringkatan atas *6 elemen berbagi-info* untuk entitas vs pesaing utama, pelanggan utama dan pemasok utama.
- Melakukan audit terhadap kualitas pengambilan keputusan utama
 - Jenis keputusan strategis
 - Jenis input dibutuhkan untuk tiap jenis pengambilan-keputusan strategis, apakah input diperoleh berkualitas-tinggi atau menyesatkan.
 - Apa sebab input diperoleh tidak memuaskan ?
 - Apakah proses pengambilan keputusan perlu di ubah ?
- Merumuskan kembali fungsi/peran Departemen Riset Pemasaran pada era manajemen-keterbukaan dan pola interaksi nan-baru, penganggaran-baru manajemen-riiset pemasaran pada era manajemen-keterbukaan.
- Merumuskan kembali tupoksi Manajemen Hubungan Publik (public relation) pada era manajemen-keterbukaan, terutama dalam menjaga hubungan baik dengan tokoh-tokoh masyarakat nan-suka-berkomentar.
- Mengatur kembali komunikasi dengan semua-suborganisasi pada era keterbukaan, terutama suborganisasi yang bertugas sebagai *interface* dengan publik, dan membuka anjungan komunikasi internal bersama (communispace).
- Manajemen keterbukaan membuka pintu inovasi, jejaring-maya *Dell's IdeaStorm innovation hub*, memanen puluhan-ribu gagasan-inovatif bermuara pada ratusan penerapan gagasan-terpilih, perusahaan menjaga/memelihara kesehatan hubungan baik dengan publik cq pelanggan, menghimbau kembali para kontributor gagasan yang lenyap dari peredaran-maya, membuka dan memupuk hubungan sosial yang baru, intensifikasi hubungan-pelanggan dengan perangkat *New promotor Score* yang mendorong pelanggan melakukan getok-tular kepuasan pelanggan kepada handai-taulan, manajemen mengurangi detraksi dengan identifikasi sumber ketidak-puasan pelanggan dan melakukan promosi nan-tepat untuk memadamkan sumber ketidak-puasan.

Secara berkala, misalnya pada akhir tahun, manajemen mengalkulasi untung-rugi manajemen-keterbukaan.



1. Rumuskan sasaran dan keuntungan manajemen keterbukaan setiap aspek yang di buka dalam skenario umum (business as usual) atau skenario khusus, misalnya rencana masuk pasar yang baru.

2. Identifikasi elemen utama (paling penting saja) tiap indikator keterbukaan, dalam periode dan angka raihan, misalnya jumlah pengikut setia facebook, tweeter, pembaca blog dan pengunjung

Youtube, jumlah pelanggan yang melakukan promosi-pemasaran kepada handai-taulan karena rasa puas.

3. Kalkulasi jumlah SDM manajemen terlibat, energi, waktu dan biaya melaksanakan/mencapai target sesuai indikator-kinerja keterbukaan.
4. Tentukan secara spesifik tiap target manajemen keterbukaan, misalnya dalam 6 bulan kedepan jumlah pengikut FaceBook harus bertambah 500.000.
5. Ukur realisasi kinerja manajemen keterbukaan vs target spesifik tersebut diatas, lakukan perubahan strategis untuk sasaran yang tak-dapat dicapai atau revisi target-kinerja tak masuk-akal.
6. Buat rapat-pimpinan untuk pelaporan dan penetapan strategi/rencana baru manajemen-keterbukaan.

Jakarta, 5 Juni 2026