



UNIVERSITAS INDONESIA

**EVALUASI TERHADAP PENERAPAN
GOOD CORPORATE GOVERNANCE
PADA PT KLIRING BERJANGKA INDONESIA (PERSERO)
ATAS HASIL *ASSESSMENT* TAHUN 2007, 2009 DAN 2010**

TESIS

**SRI GRATIKANA KABAN
0906586833**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER PERENCANAAN DAN KEBIJAKAN PUBLIK
JAKARTA
JANUARI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**EVALUASI TERHADAP PENERAPAN
GOOD CORPORATE GOVERNANCE
PADA PT KLIRING BERJANGKA INDONESIA (PERSERO)
ATAS HASIL *ASSESSMENT* TAHUN 2007, 2009 DAN 2010**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Ekonomi (ME)**

**SRI GRATIKANA KABAN
0906586833**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER PERENCANAAN DAN KEBIJAKAN PUBLIK
KEKHUSUSAN EKONOMI KEUANGAN NEGARA DAN DAERAH
JAKARTA
JANUARI 2012**

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini dengan sebenarnya menyatakan bahwa tesis ini saya susun tanpa tindakan plagiarisme sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Indonesia.

Jika di kemudian hari ternyata saya melakukan tindakan Plagiarisme, saya akan bertanggungjawab sepenuhnya dan menerima sanksi yang dijatuhkan oleh Universitas Indonesia kepada saya.

Jakarta Januari 2012



(Sri Gratikana Kaban)

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

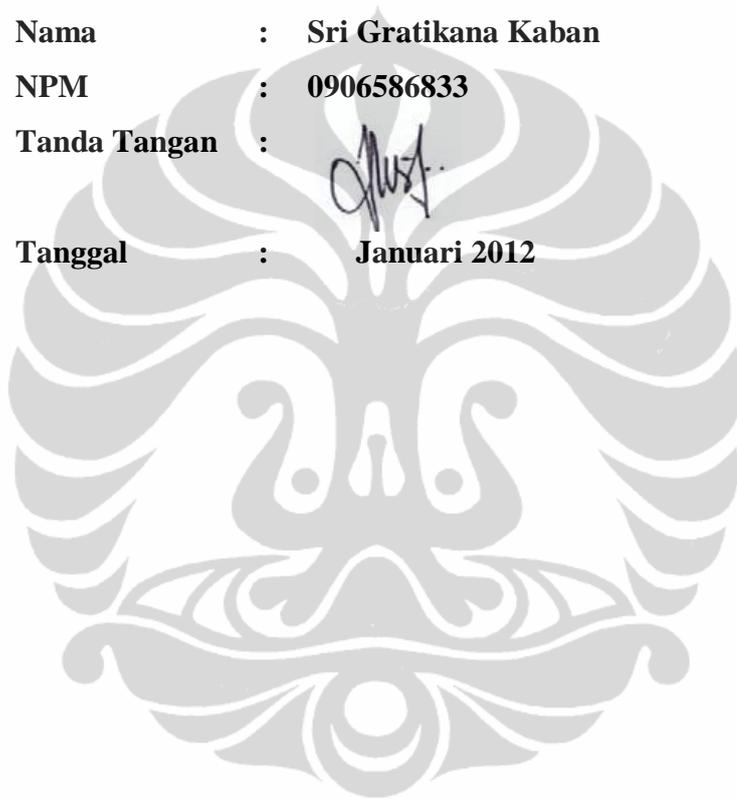
Nama : Sri Gratikana Kaban

NPM : 0906586833

Tanda Tangan :



Tanggal : Januari 2012



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Sri Gratikana Kaban
NPM : 0906586833
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Judul : Evaluasi Terhadap Penerapan *Good Corporate Governance* Pada PT Kliring Berjangka Indonesia (Persero) atas Hasil *Assessment* Tahun 2007, 2009 dan 2010

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Master Ekonomi pada Program Studi Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Iman Rozani, SE, M.Soc.Sc.

Ketua Penguji : Dr. Nining I. Soesilo

Anggota Penguji : Untung Affandi, SE., MM.



Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : Januari 2012

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, banyak bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- (1) Bapak Iman Rozani, SE, MSoc.Sc selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
- (2) Direksi, manajemen beserta karyawan pada PT KBI (Persero) yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data;
- (3) Orang tua dan keluarga yang telah memberikan dukungan dan dorongan semangat selama masa perkuliahan dan penyelesaian tesis ini.
- (4) Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu secara moral dan material.

Akhir kata, saya berharap agar Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, Januari 2012



Penulis



ABSTRAK

Nama : Sri Gratikana Kaban
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Judul : Evaluasi Terhadap Penerapan *Good Corporate Governance* Pada PT Kliring Berjangka Indonesia (Persero) atas Hasil *Assessment* Tahun 2007, 2009 dan 2010

BUMN memiliki peranan penting dalam perekonomian nasional. Menyadari akan hal tersebut, maka pemerintah, melalui Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor: Kep-117/M-MBU/2002 Tanggal 1 Agustus 2002, yang telah diperbaharui dengan Per-01/MBU/2011, tanggal 1 Agustus 2011, mewajibkan penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) secara konsisten oleh BUMN dan menjadikan prinsip-prinsip GCG sebagai landasan operasional BUMN. Data hasil *assessment* atas 109 BUMN sampai dengan akhir tahun 2009 menunjukkan bahwa dalam periode tahun 2007 sampai dengan tahun 2009 penerapan GCG pada BUMN secara umum masih perlu ditingkatkan agar bisa memperoleh predikat “sangat baik” atau sesuai dengan *best practices* penerapan GCG. Untuk mengetahui hambatan-hambatan penerapan GCG pada BUMN diambil contoh PT Kliring Berjangka Indonesia (Persero) atau disingkat PT KBI, sebagai studi kasus. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Hasil penelitian menyarankan hal-hal yang harus dilakukan agar dapat memacu percepatan penerapan GCG di BUMN yaitu: (i) dorongan peraturan (*regulatory driven*) dari Kementerian BUMN. Untuk itu disarankan agar Kementerian BUMN menyempurnakan peraturan-peraturan GCG beserta petunjuk teknis pelaksanaannya; (ii) meningkatkan komitmen seluruh organ GCG BUMN untuk menindaklanjuti hasil *assessment* GCG dan proaktif dalam melakukan *benchmarking* terkait perannya masing-masing dalam GCG; (iii) me-*refresh* peranan masing-masing organ dalam GCG; (iv) menerapkan sistem *reward and punishment* terkait penerapan GCG.

Kata kunci: BUMN, Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG)

ABSTRACT

Name : Sri Gratikana Kaban
Study Program : Master of Planning and Public Policy
Judul : Evaluation of *Good Corporate Governance* (GCG)
Implementation at Indonesia Derivative Clearing House
Based on Assessment for Year 2007, 2009 and 2010

SOEs have an important role in the national economy. Considering this, the government, through SOE Minister Decree No. Kep-117/M-MBU/2002, on August 1, 2002, which has been updated with Per-01/MBU/2011, on August 1, 2011, requires the application of the Good Corporate Governance (GCG) consistently by the state and make the principles of GCG as the foundation of operational state. Data assessment results over 109 SOEs by the end of 2009 showed that in the period of 2007 until 2009 the implementation of GCG in SOEs in general still needs to be improved in order to earn the title of “very good” or in accordance with the application of GCG best practices. To determine the constraints on SOEs GCG taken sample of PT Kliring Berjangka Indonesia (Persero) or abbreviated PT KBI, as a case study. This type of research is qualitative research. The results suggest things to do in order to encourage the acceleration of the implementation of GCG in SOEs, that is: (i) regulatory driven from Ministry of SOEs. It is recommended that the Ministry of SOEs to improve the rules of GCG and their technical implementation guide. (ii) Enhance the commitment of all state organs to follow up the results of assessment and proactive in benchmarking related to their respective roles in GCG. (iii) Refresh the roles of each organ in the GCG; (iv) Implementing the systems of reward and punishment related to the implementation of GCG.

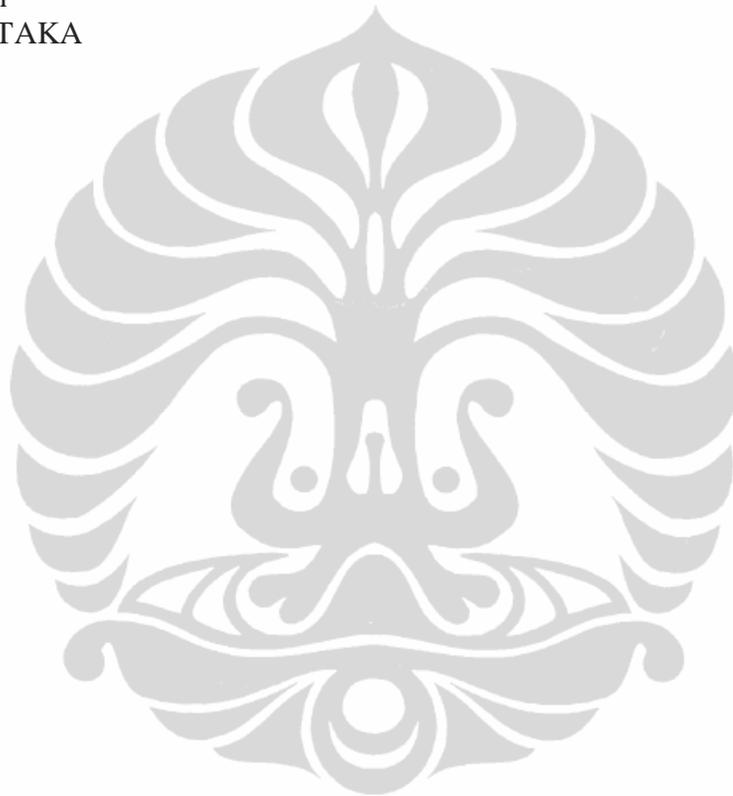
Keywords: SOE, GCG

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
UCAPAN TERIMA KASIH	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
1. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Lingkup Penelitian	8
1.4 Tujuan Penelitian	8
1.5 Manfaat Penelitian	8
1.6 Metode Penelitian	9
1.6.1 Jenis Data	9
1.6.2 Variabel yang Digunakan	9
1.6.3 Metode Pengumpulan Data	10
1.6.4 Metode Pengolahan Data	10
1.7 Sistematika Penulisan	11
2. “GOOD CORPORATE GOVERNANCE”, SEBUAH CARA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN: TINJAUAN LITERATUR	
2.1 Pengertian GCG	13
2.2 Arti Penting GCG	15
2.3 Aspek-aspek GCG	19
2.3.1 Struktur <i>Governance</i>	20
2.3.2 Mekanisme <i>Governance</i>	24
2.3.3 Prinsip-prinsip <i>Governance</i>	25
2.4 Teknik <i>Assessment</i> Penerapan GCG	27
2.5 Upaya-Upaya Peningkatan Penerapan GCG	32

3.	PENERAPAN GCG PADA BUMN-BUMN DI INDONESIA	
3.1	BUMN di Indonesia	35
3.2	Upaya-Upaya Kementerian BUMN untuk Mendorong Penerapan GCG pada BUMN-BUMN di Indonesia	36
3.3	<i>Assessment</i> Penerapan GCG pada BUMN-BUMN di Indonesia	39
3.4	<i>Scorecard Assessment</i> Penerapan GCG pada BUMN di Indonesia	42
4.	PT KLIRING BERJANGKA INDONESIA (PERSERO): SEJARAH DAN PERANANNYA DALAM PEREKONOMIAN INDONESIA	
4.1	Sejarah Singkat	46
4.2	Maksud dan Tujuan Perusahaan	46
4.3	Kepemilikan Saham	47
4.4	Visi dan Misi Perusahaan	47
4.5	Kegiatan Pokok Perusahaan	48
4.6	Struktur Organisasi	52
4.7	Posisi Keuangan	53
4.8	Indikator Kinerja Kunci	54
4.9	<i>Assessment</i> Penerapan GCG PT KBI Tahun 2007, 2009 dan 2010 oleh BPKP	56
5.	EVALUASI PENERAPAN <i>GOOD CORPORATE GOVERNANCE</i> PADA PT KLIRING BERJANGKA INDONESIA (PERSERO)	
5.1.	Analisis Perkembangan Penerapan GCG Aspek <i>Governance</i>	59
5.1.1	Hak dan Tanggung Jawab Pemegang Saham/RUPS	59
5.1.2	Kebijakan GCG	60
5.1.3	Aspek Penerapan GCG	62
5.1.4	Pengungkapan Informasi (Disclosure)	62
5.1.5	Komitmen	64
5.2	Analisis Perkembangan Penerapan GCG Aspek <i>Governance</i>	65
5.2.1	Komisaris	65
5.2.2	Komite Komisaris	67
5.2.3	Direksi	68
5.2.4	SPI	69
5.2.5	Sekretaris Perusahaan	70
5.3	Analisis Hambatan Penerapan GCG	72
5.3.1	Hak dan Tanggung Jawab Pemegang Saham/RUPS	72
5.3.2	Kebijakan GCG	81

5.3.3	Aspek Penerapan GCG	82
5.3.3.1	Komisaris	83
5.3.3.2	Komite Komisaris	93
5.3.3.3	Direksi	97
5.3.3.4	SPI	103
5.3.4	Komitmen	104
6.	KESIMPULAN DAN SARAN	106
6.1.	Kesimpulan	106
6.2.	Saran	108
	DAFTAR PUSTAKA	
	LAMPIRAN	



DAFTAR GAMBAR

- Gambar 2 Hirarki Metode Penilaian Penerapan GCG BPKP
- Gambar 4.1 Grafik Capaian Aktual Penerapan GCG PT KBI Tahun 2007, 2009, 2010
- Gambar 5.1 Grafik Capaian Aktual Penerapan GCG-Aspek Hak dan Tanggung Jawab Pemegang Saham/RUPS PT KBI Tahun 2007, 2009 dan 2010
- Gambar 5.2 Grafik Capaian Aktual Penerapan GCG-Aspek Kebijakan GCG PT KBI Tahun 2007, 2009 dan 2010
- Gambar 5.3 Grafik Capaian Aktual Penerapan GCG-Aspek Penerapan GCG PT KBI Tahun 2007, 2009 dan 2010
- Gambar 5.4 Grafik Capaian Aktual Penerapan GCG-Aspek Pengungkapan Informasi PT KBI Tahun 2007, 2009 dan 2010
- Gambar 5.5 Grafik Capaian Aktual Penerapan GCG-Aspek Komitmen PT KBI Tahun 2007, 2009 dan 2010
- Gambar 5.6 Grafik Capaian Aktual Penerapan GCG-Aspek Penerapan GCG-Komisaris PT KBI Tahun 2007, 2009 dan 2010
- Gambar 5.7 Grafik Capaian Aktual Penerapan GCG-Aspek Penerapan GCG-Komite Komisaris PT KBI Tahun 2007, 2009 dan 2010
- Gambar 5.8 Grafik Capaian Aktual Penerapan GCG-Aspek Penerapan GCG-Direksi PT KBI Tahun 2007, 2009 dan 2010
- Gambar 5.9 Grafik Capaian Aktual Penerapan GCG-Aspek Penerapan GCG-SPI PT KBI Tahun 2007, 2009 dan 2010
- Gambar 5.10 Grafik Capaian Aktual Penerapan GCG-Aspek Penerapan GCG-Sekretaris Perusahaan PT KBI Tahun 2007, 2009 dan 2010

DAFTAR TABEL

- Tabel 1.1 Laju Pertumbuhan PDB (%) 1994-1999
- Tabel 2.1 Kepentingan *Principals-Agent*
- Tabel 2.2 Bobot Aspek *Governance*
- Tabel 2.3 Capaian Aktual dan Predikat Skor *Assessment* Penerapan GCG
- Tabel 2.4 Bobot Faktor Penerapan GCG di Perbankan
- Tabel 2.5 Rentang Nilai Komposit dan Predikat Penerapan GCG di Perbankan
- Tabel 3.1 Tabel Daftar BUMN Per Sektor Usaha Tahun 2010
- Tabel 3.2 Daftar BUMN yang Dilakukan *Assessment* Penerapan GCG Tahun 2002
- Tabel 3.3 Daftar BUMN yang Dilakukan *Assessment* Penerapan GCG Tahun 2003
- Tabel 3.4 Daftar BUMN yang Dilakukan *Assessment* Penerapan GCG Tahun 2004
- Tabel 3.5 Hasil *Assessment* GCG pada BUMN Sampai Tahun 2009
- Tabel 3.6 Perkembangan *Scorecard* Penerapan GCG
- Tabel 4.1 Komposisi Pendidikan Pegawai Tahun 2010
- Tabel 4.2 Posisi Keuangan Tahun 2009 -2010
- Tabel 4.3 Pendapatan dan Biaya Tahun 2009 -2010
- Tabel 4.4 ROA, ROE, Profit Margin dan Current Ratio Tahun 2007, 2009 dan 2010
- Tabel 5.1 Perkembangan Penerapan GCG PT KBI per Aspek *governance* Tahun 2007, 2009, 2010
- Tabel 5.2 Perkembangan Penerapan GCG pada Organ GCG PT KBI Tahun 2007, 2009, 2010

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 *Scorecard Assessment* Penerapan GCG pada BUMN
- Lampiran 2 Perkembangan Penerapan GCG PT Kliring Berjangka Indonesia
(Persero) Tahun 2007, 2009 dan 2010
- Lampiran 3 Analisis Benturan Kepentingan



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Meningkatnya kesadaran akan pentingnya penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance/GCG*) pada berbagai lembaga/institusi publik di Indonesia berawal dari terjadinya krisis moneter, pada tahun 1997, dan bangkrutnya perusahaan-perusahaan raksasa dunia, seperti Enron Corporation dan World Com di Amerika Serikat, HIH Insurance Company Ltd. dan One-Tell Pty Ltd di Australia, serta Parmalat di Italia pada awal dekade tahun 2000-an¹. Krisis moneter yang menyebabkan bank-bank pemerintah (dan swasta) terjerat hutang besar serta ambruknya perusahaan-perusahaan raksasa di negara maju di atas telah mengakibatkan masyarakat luas banyak dirugikan. Selain uang negara banyak digunakan untuk mencoba menyelamatkan perusahaan-perusahaan ini, tingkat pengangguran meningkat karena adanya pemutusan hubungan kerja.

Hasil analisis para regulator pemerintah, seperti: *Committee on Governmental Affairs, United States Senate* (2002) dan para pakar ilmu manajemen, seperti Jill dan Aris Solomon (2002), Stuart L. Gillan dan John D. Martin (2002), dan Prof Stephen Y.L. Cheung (2002) menyimpulkan, bahwa penyebab utama tumbangannya perusahaan-perusahaan raksasa tersebut di atas adalah karena lemahnya penerapan prinsip-prinsip GCG, di samping semakin terpisahnya hubungan antara pemegang saham dengan manajemen perusahaan.

Lemahnya penerapan GCG telah memberi peluang kepada para pengelola (manajemen) perusahaan, utamanya yang lemah etika bisnis dan moralnya, yaitu dengan mendahulukan kepentingannya sendiri ketimbang kepentingan perusahaan atau para pemegang saham. Penyelidikan yang dilakukan oleh *Committee on Governmental Affairs, United States Senate* terhadap sebab-sebab kepailitan Enron antara lain menemukan, bahwa Board of Directors Enron tidak berfungsi dengan baik. Para pimpinan Enron telah membiarkan manajemen perusahaan melakukan transaksi-transaksi bisnis yang tidak dicatat dalam pembukuan perusahaan, dan membiarkan perusahaan memberi balas jasa dalam jumlah dan

¹Siswanto Sutojo, E. John Aldridge, *Good Corporate Governance, Tata Kelola Perusahaan Yang Sehat*, (Cet. I: Jakarta: PT Damar Mulia Pustaka, 2005), h. 1

jenis yang berlebihan kepada pimpinan. Pimpinan juga membiarkan perusahaan menggunakan sistem akunting yang mengaburkan pengungkapan informasi perusahaan (*high risk accounting*) dan mempraktikkan sistem akunting yang tidak mentaati prosedur standar akunting yang berlaku di Amerika Serikat (US Generally Accepted Accounting Principles-GAAP).

Secara umum, lemahnya penerapan prinsip-prinsip GCG antara lain ditandai oleh empat hal, yaitu²: (i) lemahnya peranan the Board of Directors dalam mengendalikan pengelolaan perusahaan. Disamping itu, *the Board of Directors* kurang aktif dalam menganalisis strategi bisnis perusahaan; (ii) semakin bebasnya manajemen perusahaan mengelola harta dan utang perusahaan, dan mengambil keputusan-keputusan penting yang terkait dengan kelangsungan hidup perusahaan; (iii) tidak transparan, tidak akurat, dan tidak tepat waktu dalam mengungkapkan laporan perkembangan bisnis dan keuangan oleh the Board of Directors kepada Pemegang Saham dan kreditor; (iv) dalam banyak kasus, auditor yang mengaudit laporan keuangan perusahaan tidak bekerja di bawah pengawasan langsung komite audit, dan tidak bebas dari pengaruh manajemen senior perusahaan.

Menurut survei yang dilakukan oleh Konsultan Booz-Allen di Asia Timur pada tahun 1998, penerapan prinsip *corporate governance* oleh perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia tergolong rendah. Indeks *Corporate Governance* untuk perusahaan-perusahaan di Indonesia, menurut survei itu, hanya 2,88. Angka indeks tersebut termasuk yang sangat rendah, jika dibandingkan dengan indeks yang dimiliki oleh Singapura (8,93), Malaysia (7,72) dan Thailand (4,89). Dengan demikian, dapat dikatakan perusahaan-perusahaan di Indonesia mempunyai resiko tinggi atau peluang besar untuk gagal, bila sebuah guncangan ekonomi terjadi.

Akibat lain dari rendahnya indeks GCG tersebut adalah proses pemulihan ekonomi Indonesia dari situasi krisis menjadi lebih lambat bila dibandingkan dengan negara-negara Asia lainnya yang juga mengalami krisis ekonomi, seperti Thailand, Korea Selatan, Filipina, dan Malaysia. Dengan menggunakan parameter Produk Domestik Bruto (PDB) sebagai ukuran kinerja perekonomian, maka

² *Ibid*, h. 32

dapat dikatakan (lihat table 1.1) pada tahun 1999 lima negara di Asia telah berhasil mengatasi perekonomiannya dari krisis pada tahun 1999 (pertumbuhan PDB-nya positif dan telah mendekati pertumbuhan sebelum krisis). Untuk Korea Selatan, bahkan, pertumbuhan PDB-nya adalah sebesar 10,7% lebih dari laju pertumbuhan sebelum krisis. Berbeda dengan Indonesia, PDB Indonesia hanya tumbuh sebesar 0,2% di tahun 1999³.

Tabel 1.1 Laju Pertumbuhan PDB (%) 1994-1999

Tahun	Indonesia	Korea Selatan	Malaysia	Filipina	Singapura	Thailand
1994	7,5	8,3	9,2	4,4	10,5	9,0
1995	8,2	8,9	9,8	4,7	8,7	8,9
1996	8,0	6,8	10,0	5,8	6,9	5,9
1997	4,5	5,0	7,5	5,2	7,8	-1,7
1998	-13,2	-6,7	-7,5	-0,5	1,3	-10,2
1999	0,2	10,7	5,4	3,2	4,9	4,2

Sumber: *Asian Recovery Information Center - ADB*, Mei 2000

Perihal pentingnya GCG dalam menjamin stabilitas usaha dan perekonomian nasional diperkuat oleh Kajian Bank Dunia pada tahun 1999 mengenai keberhasilan pemulihan perekonomian. Menurut kajian ini, Korea Selatan dapat lepas dari krisis secara cepat karena meningkatnya kualitas praktik *corporate governance* yang dilakukan pada tahun 1998 dan 1999. Hal ini dapat dilihat dari membaiknya *GCG rating* dan menurunnya *premium* yang sedia dibayar investor kepada perusahaan Korea Selatan yang melaksanakan praktik *GCG* dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Upaya pemerintah Korea Selatan dalam meningkatkan kualitas praktik *GCG*, antara lain meliputi kewajiban untuk pengungkapan laporan keuangan konsolidasi, penggunaan standar akuntansi yang sesuai dengan IASC, pembentukan Komite Audit pada *chaebols* dan perusahaan publik, serta menegakkan hak-hak pemegang saham. Berangkat dari ini maka bank Dunia menyarankan agar negara-negara di dunia, terutama yang pernah

³ Dr. Sofyan A. Djalil, SH, MA, MALD, "Good Corporate Governance" Seminar *Corporate Governance* di Universitas Sumatera Utara pada tanggal 26 Juni 2000

terkena krisis dan relatif lama mengatasi krisis seperti Indonesia, untuk berupaya pula meningkatkan kualitas praktik GCG.

Di antara perusahaan-perusahaan yang paling utama untuk didorong menerapkan GCG di Indonesia adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Ini karena (i) Pemegang saham BUMN sebagian besar adalah pemerintah. Dengan demikian, jika perusahaan ini gagal atau rugi besar, maka yang akan menanggung langsung bebannya adalah pemerintah. Karena uang pemerintah berasal dari pajak terhadap rakyat, maka secara otomatis pula yang menanggung beban itu adalah rakyat secara keseluruhan; (ii) Peran BUMN dalam perekonomian Indonesia cukup besar baik dalam sumbangannya terhadap nilai tambah maupun kesempatan kerja⁴; (iii) Sejauh ini, BUMN tetap diharapkan turut aktif dalam memberikan bimbingan dan bantuan kepada golongan ekonomi lemah, koperasi dan masyarakat⁵; (iv) BUMN menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta.⁶

Menyadari akan pentingnya peran BUMN tersebut, maka tidak heran jika pemerintah, melalui Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor: Kep-117/M-MBU/2002 Tanggal 1 Agustus 2002,⁷ yang telah diperbaharui dengan Per-01/MBU/2011, tanggal 01 Agustus 2011, mewajibkan penerapan GCG secara konsisten oleh BUMN dan menjadikan prinsip-prinsip GCG sebagai landasan operasional BUMN (pasal 2 ayat 1). Tujuan dari penerapan GCG menurut Peraturan Meneg BUMN tersebut (pasal 4) adalah dalam rangka: (i) mengoptimalkan nilai BUMN; (ii) mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, efisien, dan efektif serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Organ Persero/Organ Perum; (iii) mendorong agar Organ Persero/Organ Perum dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial BUMN terhadap Pemangku Kepentingan maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMN;

⁴ Menurut suatu perkiraan sumbangan BUMN terhadap PDB sekitar 10-15%; begitu pula dengan kesempatan kerja.

⁵ DPR RI, UU No.19 Tahun 2003 tentang BUMN, h.3

⁶ Op.cit

⁷ Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor: Kep-117/M-MBU/2002 tanggal 1 Agustus 2002, tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara

- (iv) meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional;
- (v) meningkatkan iklim yang kondusif bagi perkembangan investasi nasional.

Peraturan Menteri BUMN tersebut juga menyebutkan, bahwa prinsip-prinsip GCG yang harus menjadi landasan operasional BUMN, mencakup: (i) transparansi; (ii) akuntabilitas; (iii) responsibilitas; (iv) kemandirian; dan (v) kewajaran (pasal 3). Transparansi berarti bahwa dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan, juga dalam mengungkapkan informasi yang materiil dan relevan mengenai perusahaan, harus dengan keterbukaan. Akuntabilitas berarti ada kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban pada setiap Organ BUMN, dan tugas serta tanggungjawab relevan dengan fungsi yang dipikulnya, sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.

Sedangkan responsibilitas berarti kesesuaian dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip perusahaan yang sehat. Kemandirian berarti suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional diantara berbagai benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip perusahaan yang sehat. Kewajaran berarti keadilan dan kesetaraan terhadap semua pihak yang berkepentingan sesuai dengan kriteria dan proporsi yang seharusnya berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan.

Untuk mengetahui kondisi penerapan *corporate governance* suatu BUMN, maka pada tahun 2002, Kementerian BUMN (bekerjasama dengan BPKP) melakukan *assessment* terhadap 16 (enam belas) BUMN. Dari tahun ke tahun terjadi peningkatan jumlah BUMN yang sudah di-*assessment* baik yang dilakukan oleh BPKP maupun konsultan independen lainnya. Berdasarkan data hasil *assessment* penerapan GCG pada BUMN⁸, sampai dengan akhir tahun 2009, pelaksanaan *assessment* GCG sudah mencapai 109 BUMN dari 141 BUMN atau 77,3%.

Data hasil *assessment* tersebut menunjukkan, bahwa dalam periode tahun 2007 sampai dengan tahun 2009 penerapan GCG pada BUMN masih didominasi

⁸ Kementerian BUMN, Masterplan BUMN 2010-2014

predikat “baik” dan “cukup”. BUMN dengan predikat “baik” berjumlah 59 dari 109 BUMN atau 54,13%. Sedangkan BUMN dengan predikat “cukup” berjumlah 35 dari 109 BUMN atau 32,11%. Belum ada BUMN yang berpredikat “sangat baik”. Ini menunjukkan, bahwa penerapan GCG pada BUMN secara umum masih perlu ditingkatkan agar bisa memperoleh predikat “sangat baik” atau sesuai dengan *best practices* penerapan GCG.

Untuk dapat menggambarkan perkembangan penerapan GCG pada BUMN diambil contoh PT Kliring Berjangka Indonesia (Persero) atau disingkat PT KBI, sebagai studi kasus. PT KBI merupakan BUMN yang memiliki peranan penting dalam perekonomian nasional melalui tiga bidang usaha yang dimilikinya, yaitu: (i) perdagangan berjangka, (ii) sistem resi gudang, dan (iii) penjaminan pasar fisik komoditas.

Pertama, peranan PT KBI dalam bidang usaha perdagangan berjangka adalah memelihara integritas finansial para pelaku usaha di dalam industri perdagangan berjangka ini. Terdapat dua jenis transaksi yang dijamin dan dikliringkan dalam bidang usaha perdagangan berjangka yaitu transaksi Over The Counter Derivatif (OTC-D) atau Sistem Perdagangan Alternatif (SPA) dan transaksi kontrak berjangka.

Kedua, PT KBI mendapat amanat dari UU Nomor 9 tahun 2006 sebagai pusat registrasi Resi Gudang dan Derivatif Resi Gudang. Sertifikat Resi Gudang yang sudah diregistrasi di PT KBI dapat digunakan sebagai agunan oleh petani untuk memperoleh pinjaman dari bank dengan bunga yang rendah. Dana ini digunakan oleh petani untuk pembiayaan lahan mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan kesejahteraan petani. Disamping itu, dengan penatausahaan yang terpusat diharapkan adanya Sistem Informasi Sediaan Nasional Komoditas (SISNASKOM), sehingga akan membantu pemerintah dalam memantau dan mengendalikan sediaan nasional.

Ketiga, PT KBI memiliki peranan penting karena memberikan penjaminan penyelesaian transaksi yang terjadi di pasar fisik. Penjaminan ini berguna untuk mencegah terjadinya gagal bayar dan gagal serah, sehingga memberikan rasa nyaman bagi pembeli dan penjual dalam melakukan transaksi komoditas secara langsung.

Dengan melihat peranannya tersebut, maka penerapan prinsip-prinsip GCG di KBI menjadi krusial untuk dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan. Pada tahun 2006, telah dilakukan penandatanganan SK Direksi Nomor 10B/K-KBI/II/2006, Tanggal 17 Februari 2006, yang merupakan tonggak sejarah penerapan prinsip-prinsip GCG di PT KBI. PT KBI juga, menurut Direksi⁹ secara konsisten melaksanakan prinsip-prinsip GCG dalam operasionalnya.

Akan tetapi, hasil *assessment* oleh BPKP pada tahun 2007, 2009, dan 2010 menunjukkan, bahwa kondisi penerapan GCG PT KBI tidak berbeda dengan hasil *assessment* pada BUMN-BUMN secara umum. Untuk tahun 2007 dan 2009, PT KBI berada pada predikat “cukup” dengan capaian aktual masing-masing sebesar 69,19%, dan 73,39%.¹¹ Sedangkan pada tahun 2010, mengalami peningkatan predikat menjadi “baik” dengan capaian aktual sebesar 75.35%. Capaian aktual ini hanya selisih 0.35% di atas *minimum range score* untuk predikat “baik”, yaitu 75%. Hal ini berarti bahwa kondisi penerapan GCG pada PT KBI masih memerlukan perbaikan-perbaikan agar sampai pada predikat “sangat baik” atau sesuai *best practices* penerapan GCG.

Agar PT KBI dapat lebih baik lagi menerapkan GCG, maka perlu dilakukan evaluasi untuk mengetahui hambatan-hambatan yang dihadapi serta cara-cara untuk mengatasinya. Evaluasi ini penting karena salah satu sasaran pembangunan terkait pembinaan BUMN dalam RPJMN 2010-2014 adalah penerapan *best practices* GCG. Evaluasi (reviu) juga sudah diatur dalam Per-01 tahun 2011 yaitu untuk mendeskripsikan tindak lanjut pelaksanaan dan penerapan GCG di BUMN yang dilaksanakan pada tahun berikutnya setelah penilaian, yang meliputi evaluasi terhadap hasil penilaian dan tindak lanjut atas rekomendasi perbaikan. (pasal 44 ayat 1b). Hal ini bermanfaat untuk mendorong penerapan prinsip-prinsip GCG secara konsisten dan berkelanjutan.

⁹ Laporan tahunan PT KBI tahun 2010

¹¹ Deputi Bidang Akuntan Negara, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, Laporan Hasil *Assessment* Penerapan GCG pada PT Kliring Berjangka Indonesia (Persero), tahun 2007, 2009, 2010.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan penelitian yang diangkat adalah:

- Hambatan-hambatan apa yang dihadapi oleh PT KBI dalam menerapkan GCG?
- Apa yang harus dilakukan baik oleh BUMN maupun pemerintah agar dapat memacu percepatan penerapan GCG di BUMN?

1.3. Lingkup Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan studi kasus pada PT KBI dengan menggunakan skor hasil *assessment* GCG tahun 2007, 2009 dan 2010. Pada ke-3 tahun tersebut dilakukan *assessment* penerapan GCG pada PT KBI oleh BPKP. *Assessment* dilakukan dengan menggunakan *tools* yang sama di ketiga tahun tersebut, yaitu *scorecard assessment* penerapan GCG BUMN yang dibuat oleh BPKP yang sudah ditetapkan oleh kementerian BUMN untuk diterapkan di seluruh BUMN. *Scorecard assessment* tersebut terdiri dari 50 indikator dan 160 parameter (lampiran 1).

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Hambatan-hambatan yang dihadapi oleh PT KBI dalam menerapkan GCG;
2. Hal-hal yang harus dilakukan baik oleh BUMN maupun pemerintah agar dapat memacu percepatan penerapan GCG di BUMN.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Memberikan sumbangan pemikiran kepada ilmu ekonomi tentang pentingnya penerapan GCG bagi peningkatan nilai perusahaan;
2. Memberikan saran perbaikan bagi kebijakan publik terkait upaya mendorong penerapan GCG pada BUMN-BUMN di Indonesia;
3. Sebagai bahan masukan bagi PT KBI dalam rangka meningkatkan penerapan GCG.

1.6. Metode Penelitian

1.6.1 Jenis Data

Data-data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

1. Data sekunder terdiri atas hasil *assessment* penerapan GCG PT KBI tahun 2007, 2009 dan 2010, laporan tahunan PT KBI tahun 2007, 2009 dan 2010, *Scorecard assessment* penerapan GCG pada BUMN, peraturan-peraturan yang terkait dengan GCG, dan data terkait lainnya.
2. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dan kuesioner. Wawancara dilakukan kepada Wakil Pemegang Saham, Sekretaris Perusahaan/Ketua Tim Monitoring Penerapan GCG PT KBI, Kepala Divisi, dan anggota satgas *corporate governance* BPKP. Sedangkan responden kuesioner adalah tim BPKP yang melakukan *assessment* penerapan GCG pada PT KBI tahun 2007, 2009 dan 2010 yang berjumlah 10 (sepuluh) orang.

1.6.2 Variabel yang Digunakan

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah skor capaian aktual penerapan GCG. Skor capaian aktual penerapan GCG merupakan skor yang dihasilkan dari *assessment* penerapan GCG pada PT KBI pada tahun 2007, 2009 dan 2010 yang dilakukan oleh BPKP. Skor capaian aktual meliputi skor aspek *governance*, skor indikator dan skor parameter. Skor aspek *governance* penerapan GCG terdiri atas 5 (lima) aspek, yaitu (i) Hak dan Tanggung Jawab Pemegang Saham/RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham), (ii) Kebijakan GCG, (iii) Penerapan GCG pada organ-organ Komisaris, Komite Komisaris, Direksi, Satuan Pengawas Intern (SPI) dan Sekretaris Perusahaan, (iv) Pengungkapan Informasi (Disclosure), dan (v) Komitmen.

Skor indikator dan skor parameter merupakan skor hasil *assessment* penerapan terdiri atas 50 (lima puluh) indikator dan 160 (seratus enam puluh) parameter. Hasil *assessment* penerapan GCG tahun 2007, 2009 dan 2010 ditampilkan pada lampiran 2.

1.6.3 Metode Pengumpulan Data

Sesuai dengan bentuk pendekatan penelitian kualitatif dan sumber data yang akan digunakan, maka teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan analisis dokumen, wawancara dan kuesioner. Analisis dokumen dilakukan terhadap hasil *assessment* penerapan GCG PT KBI pada tahun 2007, 2009 dan 2010, laporan tahunan PT KBI pada tahun 2007, 2009 dan 2010, kertas kerja *assessment* penerapan GCG tahun 2009 dan 2010, peraturan-peraturan terkait dengan GCG, dan hasil penelitian sebelumnya terkait GCG .

Sedangkan wawancara dilakukan terhadap 5 (lima) orang responden yang terdiri atas 1 (satu) orang Wakil Pemegang Saham PT KBI, 1 (satu) orang Sekretaris Perusahaan/Ketua Tim Monitoring Penerapan GCG PT KBI, 2 (dua) orang Kepala Divisi pada PT KBI, dan 1 (satu) orang anggota satgas *corporate governance* BPKP. Wawancara dilakukan dengan wawancara terstruktur yang dilakukan pada tanggal 01 sampai dengan 10 Desember 2011. Tujuan wawancara terdiri atas 2 (dua) yaitu: (i) untuk mengetahui hambatan penerapan GCG (ii) untuk mengetahui *current issue* terkait GCG di Kementerian BUMN.

Kuesioner dilakukan terhadap seluruh tim *assessment* penerapan GCG PT KBI tahun 2007, 2009 dan 2010 yang semuanya berjumlah 10 orang, terdiri dari 3 orang pengendali teknis, 3 orang ketua tim dan 4 orang anggota tim. Kuesioner didistribusikan dan dikumpulkan pada tanggal 29 Desember 2011 sampai dengan 03 Januari 2012.

1.6.4 Metode Pengolahan Data

1. Pengolahan data untuk mengetahui perkembangan penerapan GCG pada PT KBI dilakukan melalui 4 (empat) langkah sebagai berikut:
 - a. Menghitung persentase kenaikan/(penurunan) capaian aktual atas lima puluh (50) indikator penerapan GCG dari tahun 2007 ke tahun 2009;
 - b. Menghitung persentase kenaikan/(penurunan) capaian aktual atas 50 (lima puluh) indikator penerapan GCG dari tahun 2009 ke tahun 2010;

- c. Menghitung rata-rata kenaikan/(penurunan) capaian aktual penerapan GCG yang dihasilkan dari langkah a. dan langkah b. diatas;
 - d. Mengurutkan indikator dari masing-masing aspek *governance* mulai dari indikator dengan rata-rata penurunan penerapan GCG yang paling rendah.
2. Mengidentifikasi indikator yang akan dianalisis selanjutnya dengan menggunakan data yang dihasilkan dari langkah pertama. Indikator yang dianalisis selanjutnya adalah indikator dengan kriteria sebagai berikut: (i) rata-rata capaian aktual penerapan GCG selama 3 (tiga) periode *assessment* mengalami penurunan; (ii) kondisi penerapan GCG tidak mengalami perbaikan selama 3 (tiga) periode *assessment* atau (iii) mengalami perkembangan penerapan GCG namun capaian aktual penerapan GCG tahun 2010 lebih kecil dari 75%.
 3. Menganalisis hambatan-hambatan dalam menerapkan GCG atas indikator-indikator yang diidentifikasi dari langkah kedua diatas. Analisis dilakukan dengan menelusuri laporan hasil *assessment* tahun 2007, 2009 dan 2010. Selanjutnya dilakukan analisis ditinjau dari sisi peraturan, *best practices*, dan literatur-literatur GCG.

Sedangkan pengolahan data untuk mengevaluasi benturan kepentingan pada organ utama PT KBI pada tahun 2007, 2009 dan 2010 dilakukan dengan menjumlahkan hasil penilaian tim *assessment* tahun 2007, 2009 dan 2010 dan membagi dengan jumlah responden.

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut :

Bab 1 Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang, perumusan masalah, ruang lingkup, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian dan sistematika penulisan.

Bab 2 “*Good Corporate Governance*”, Sebuah Cara Untuk Meningkatkan Nilai Perusahaan: Tinjauan Literatur.

Bab ini berisi mengenai pengertian GCG, arti penting GCG, aspek-aspek GCG, teknik *assessment* penerapan GCG, upaya-upaya peningkatan penerapan GCG.

Bab 3 Penerapan GCG pada BUMN-BUMN di Indonesia

Bab ini berisi uraian mengenai upaya-upaya Kementerian BUMN untuk mendorong penerapan GCG pada BUMN-BUMN di Indonesia, *assessment* penerapan GCG pada BUMN-BUMN di Indonesia, *scorecard assessment* penerapan GCG pada BUMN.

Bab 4 PT Kliring Berjangka Indonesia (Persero): Sejarah dan Peranannya Dalam Perekonomian Indonesia

Bab ini berisi uraian mengenai profil PT KBI, sejarah singkat dan peranannya dalam perekonomian Indonesia.

Bab 5 Evaluasi Terhadap Penerapan *Good Corporate Governance* Pada PT Kliring Berjangka Indonesia (Persero).

Bab ini berisi hasil penelitian dan pembahasan mengenai perkembangan penerapan GCG PT KBI dan hambatan-hambatan peningkatan penerapan GCG menuju *best practices* penerapan GCG.

Bab 6 Simpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan dari penelitian serta rekomendasi kebijakan publik yang diharapkan dapat meningkatkan penerapan GCG pada BUMN-BUMN di Indonesia.

BAB 2

“GOOD CORPORATE GOVERNANCE” SEBUAH CARA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN: TINJAUAN LITERATUR

2.1. Pengertian GCG

Istilah Good Corporate Governance (GCG) diperkenalkan pertama kali oleh *Cadbury Committee*, yaitu komite yang dibentuk pada bulan Mei 1991 oleh *London Stock Exchange* dan profesi akuntan sebagai wujud keprihatinan terhadap aktivitas-aktivitas perusahaan, seperti Maxwell Communications. Komite yang diketuai oleh Sir Adrian Cadbury menghasilkan *code of best practices* yang wajib dilaksanakan oleh semua perusahaan terbuka di Kerajaan Inggris. Komite ini mendefinisikan GCG sebagai “*the system by which organization are directed and controlled or a set of rule that define the relationship between shareholders, managers, creditors, the government, employee, and other internal and eksternal stakeholders in respect to their rights and responsibilities.*” (Wilson Arafat, 2008)

Dalam perkembangannya, muncul berbagai definisi GCG. Organisasi internasional yang beranggotakan 30 negara di Eropa, Amerika, Australia dan Asia, yaitu Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) mendefinisikan *corporate governance* sebagai (i) sistem yang dipergunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan bisnis perusahaan; (ii) mengatur pembagian tugas, hak dan kewajiban pihak-pihak yang berkepentingan terhadap kehidupan perusahaan, seperti pemegang saham, Dewan Pengurus, para manajer dan stakeholders non-pemegang saham; (iii) ketentuan dan prosedur yang harus diperhatikan Dewan Pengurus-*Board of Directors* dan Direksi dalam pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan kehidupan perusahaan¹.

Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI) mengemukakan, bahwa GCG adalah seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus perusahaan, kreditur, pemerintah, karyawan serta pemegang saham internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak dan kewajiban mereka². Pemerintah Republik Indonesia, melalui Surat Keputusan

¹ Siswanto Sutojo dan, E. John. Aldridge (2005). *Good Corporate Governance, Tata Kelola Perusahaan yang Sehat*. Jakarta, Damar Mulia Pustaka, h.2

² Wilson Arafat, *How To Implement GCG Effectively*, 2008, Jakarta: Skyrocketing Publisher. h.3

Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor: Kep-117/M-MBU/2002 merumuskan “*corporate governance* sebagai suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder lainnya, berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika.”

Berdasarkan definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan, bahwa GCG merupakan suatu sistem, proses dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan (stakeholders) demi tercapainya tujuan organisasi. Dalam arti sempit, hubungan yang dimaksud adalah antara Pemegang Saham, Dewan Komisaris dan Direksi. Sedangkan dalam arti luas termasuk hubungan dengan pemerintah, kreditur, pelanggan, kelompok lain dan masyarakat.

Namun begitu, menurut Tim Corporate Governance-Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (CG-BPKP), definisi-definisi yang dikemukakan di atas, bersifat *hard definition* kecuali dari FCGI. Hal ini disebabkan tata hubungan yang demikian pada gilirannya dimanifestasikan dalam berbagai aturan (*hard factors*) dengan memperhatikan prinsip-prinsip GCG itu sendiri. Dengan mendasarkan hanya pada pengertian “*hard definition*” tersebut penggunaan/penerapannya dapat dengan mudah membawa kepada suatu pemahaman bahwa GCG hanya sebagai pengaturan, cara, sistem dan mekanisme secara fisik serta melupakan “*ruh*” GCG.

Menurut BPKP, dalam perspektif yang luas perlu didefinisikan dalam kaitannya dengan kemauan untuk melakukan bisnis secara jujur dan terbuka dari para pelaku CG. Untuk itulah BPKP mengemukakan “*soft definition*”, yaitu GCG didefinisikan sebagai komitmen, aturan main serta praktek penyelenggaraan bisnis secara sehat dan beretika³. Dengan demikian, pemahaman terhadap GCG lebih bersifat dinamis, karena melibatkan karakter pengurus perusahaan. Pengurus perusahaan harus menunjukkan kesadaran dan komitmennya untuk mencapai hasil yang terbaik bagi perusahaan dan para *stakeholder*-nya. Sebab, yang dimaksud

³ Tim Corporate Governance BPKP. (2003). *Modul I GCG: Dasar-Dasar Corporate Governance*, (Edisi Revisi I). Jakarta: BPKP. h. 6

dengan usaha yang sehat dan beretika adalah usaha yang mampu mewujudkan kinerja optimal, berkelanjutan (sustainable), dan memiliki keseimbangan internal maupun eksternal.

2.2. Arti Penting GCG

GCG mempunyai arti yang sangat penting bagi keberlangsungan suatu organisasi yang sehat, karena pertama, akan meningkatkan kepercayaan investor. Dengan sehatnya perusahaan dan adanya kepercayaan dari para investor, maka perusahaan akan mudah akses ke sumber modal (financial capital). Besar kemungkinan bahwa modal tambahan yang didapat oleh perusahaan tersebut dengan biaya yang relatif murah. Survey yang dilakukan oleh McKinsey dan Institutional Investor, Inc., menemukan, bahwa para investor lebih tertarik untuk berinvestasi pada perusahaan yang sudah menerapkan GCG.

Kedua, seperti yang dikemukakan oleh World Bank, GCG penting untuk mengurangi praktek korupsi baik di sektor privat maupun publik⁴. Dengan menurunnya praktek korupsi di perusahaan maka terwujud citra perusahaan yang harum (positive corporate image).

Ketiga, akan meningkatkan *corporate value*. Nilai perusahaan di mata investor akan meningkat sebagai akibat meningkatnya kepercayaan mereka kepada pengelolaan perusahaan tempat mereka berinvestasi. Hasil penelitian McKinsey (2002) juga membuktikan, bahwa lebih dari 80% investor bersedia membayar lebih (mencapai 26% - 30% lebih mahal) untuk saham perusahaan yang menerapkan GCG dengan baik.

Studi yang dilakukan oleh Ary Wirajaya juga mendukung hal ini. Hasil studi tersebut mengungkapkan, bahwa pengumuman CGPI pada perusahaan yang mengikuti survei penerapan *corporate governance* secara keseluruhan memiliki kandungan informasi dan direaksi oleh pasar yang ditunjukkan dengan adanya

⁴ DR. Meidyah Indreswari SE, Ak.. MSc, (2008) *Corporate Governance Overview*, (Linda Indah Kinarsi, Ak., Penerjemah), Warta Pengawasan Vol. XV. h.82

abnormal return dan perubahan volume perdagangan saham yang signifikan di sekitar tanggal pengumuman⁵.

Keempat, pemegang Saham akan merasa puas dengan kinerja perusahaan karena sekaligus akan meningkatkan *shareholder's value* dan dividen (FCGI, 2001). Seperti telah di katakan sebelumnya, bahwa penerapan GCG akan dapat menjamin perusahaan berkiprah sehat dan eksis dalam jangka panjang (sustainable).

Kelima, dengan penerapan praktik-praktik GCG maka akan tercipta proses pengambilan keputusan yang lebih baik, yang akan menghasilkan keputusan yang optimal, meningkatkan efisiensi serta terciptanya budaya kerja yang lebih sehat. Ketiga hal ini akan berpengaruh positif pada kinerja perusahaan.

Keenam, penerapan GCG yang konsisten akan meningkatkan kualitas laporan keuangan perusahaan. Para pengelola perusahaan cenderung tidak melakukan rekayasa terhadap laporan keuangan karena adanya kewajiban untuk mematuhi berbagai aturan dan prinsip akuntansi yang berlaku dan penyajian informasi secara transparan.

Ketujuh, karena dalam praktik GCG, karyawan ditempatkan juga sebagai salah satu *stakeholder* (yang harus mendapat perhatian besar dari perusahaan), maka bukan saja motivasi dan kepuasan kerja karyawan akan meningkat tetapi juga akuntabilitas dari pengelolaan perusahaan akan tercipta.

Kedelapan, dengan penerapan GCG yang baik akan memudahkan perusahaan untuk mendapat SDM yang sesuai baik kuantitas dan kualitas. Ketersediaan SDM merupakan hal yang kritikal dalam bisnis perusahaan. Perusahaan dengan kondisi *corporate governance* yang baik memiliki daya tarik tersendiri bagi SDM yang berkualitas.

Kesembilan, penerapan GCG yang baik akan menciptakan keseimbangan pola hubungan dengan *stakeholders* perusahaan. Perusahaan dengan kondisi *corporate governance* yang baik harus memiliki suatu pedoman yang jelas tentang bagaimana menyikapi *stakeholders* perusahaan. Perusahaan dengan penerapan GCG yang baik akan membuat kebijakan-kebijakan untuk menyeimbangkan hak-

⁵ I Gde Ary Wirajaya, *Reaksi Pasar atas Pengumuman Corporate Governance Perception Index* (Studi Peristiwa di Bursa Efek Indonesia), h. 25

hak dan kewajiban *stakeholders*-nya. Selanjutnya hal ini akan menciptakan dukungan *stakeholders* terhadap perusahaan (*license to operate*).

Kesepuluh, penerapan GCG yang baik membuat perusahaan mampu mempertahankan eksistensinya dalam jangka panjang. Dengan penerapan GCG yang baik maka perusahaan akan beroperasi secara efisien dan mampu meningkatkan produktivitasnya. Dengan demikian, perusahaan akan mampu menghadapi kompetisi global di tengah situasi yang *turbulence* dan memiliki daya tahan dari pengaruh buruk iklim usaha di sekitarnya.

Kesebelas, penerapan GCG yang baik memungkinkan terciptanya struktur yang baik. Hal ini ditandai oleh dimungkinkannya pelaku *governance* untuk memroses informasi dengan mekanisme umpan balik untuk mengukur kinerja, terjadinya *check and balance*. Demikian juga terciptanya keseimbangan dalam berbagai dimensi, dimana anggota-anggota dalam struktur tersebut memiliki kemampuan dan pengalaman yang membawa kepada proses pengambilan keputusan. Tepat ukurannya (*right sized organization*) dan sejalan dengan kebijakan kepegawaian yang rasional.

Keduabelas, penerapan GCG yang baik akan berdampak pada perbaikan perangkat-perangkat pengelolaan perusahaan. Perusahaan dengan kondisi *corporate governance* yang baik harus memiliki rencana strategis korporasi (*corporate strategic plan*) yang memadai dan sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Perusahaan juga harus memiliki manual tertulis mengenai CG, antara lain Pedoman *Corporate Governance* (*Code of CG*), aturan perilaku (*Code of Conduct/Ethics*), Uraian Tugas dan Tanggung Jawab Komisaris/Pengawas dan Direksi, Pola Seleksi Komisaris/Pengawas dan Direksi. Demikian juga aturan-aturan main tertulis yang mengatur pelaksanaan tugas organ perusahaan agar kepentingan perusahaan dan *stakeholders* lain selalu terjamin, misalnya Kontrak Manajemen, *Performance Based Incentive System* (PIS), prosedur notulensi rapat pengurus perusahaan (Komisaris/Pengawas dan Direksi).

Ketigabelas, dalam penerapan GCG upaya pengendalian risiko (*risk management*) menjadi suatu hal yang tidak terpisahkan. Hal ini terkait dengan tujuan akhir GCG yaitu memaksimumkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders*. Di sisi lain

manajemen risiko berarti berusaha mengantisipasi risiko-risiko yang mungkin terjadi agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai.

Keempatbelas, mengurangi *agency cost*, yaitu biaya yang harus ditanggung pemegang saham akibat pendelegasian wewenangnya kepada manajemen. Latar belakang teori GCG pada prinsipnya adalah *agency problem*, yaitu benturan kepentingan yang timbul antara pemegang saham sebagai pemilik perusahaan (*principals*) dengan pihak pengurus atau manajemen (*agents*). Pemilik berkepentingan agar dana yang diinvestasikannya memberikan *return* yang maksimal. Sedangkan manajemen berkepentingan terhadap perolehan insentif atas pengelolaan dana pemilik perusahaan.

Tabel 2.1 : Kepentingan *Principals-Agent*

No.	Organ Perusahaan	Kepentingan
1	Pemegang Saham	Dana yang diinvestasikan memberikan <i>return</i> yang maksimal.
2	Komisaris	Perolehan insentif atas peran pengawasannya
3	Direksi	Perolehan insentif atas pengelolaan dana pemilik perusahaan.

Sumber: data olahan

Benturan kepentingan tersebut menimbulkan biaya (*cost*) karena adanya *asymmetric information* yaitu ketidaksempurnaan penyusunan kontrak antara *principals* dan *agents*. Dengan penerapan GCG yang baik maka tercipta suatu mekanisme yang mampu menjaga kepentingan semua pihak, baik pihak yang memberi kepercayaan (*principals*) maupun pihak yang menerima kepercayaan dan menjalankannya (*agents*).

Kelimabelas, secara makro GCG juga memiliki arti penting bagi masyarakat. Jika seluruh perusahaan di Indonesia menerapkan GCG maka secara otomatis membantu perbaikan ekonomi negara dan masyarakat. Sebagai contoh konkrit yaitu, penerapan GCG dalam praktiknya menekankan perlunya transparansi dan akuntabilitas dari manajemen perusahaan. Dengan demikian, perusahaan akan membayar pajak sesuai dengan ketentuan.

Pentingnya menerapkan prinsip-prinsip GCG telah nyata dirasakan oleh perusahaan-perusahaan di seluruh, termasuk sejumlah perusahaan di Indonesia,

misalnya, PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk., PT United Tractors Tbk, dan PT Krakatau Steel (Persero). Aktualisasi GCG di Bank Mandiri menghasilkan peningkatan kinerja keuangan secara signifikan, peningkatan kualitas layanan hingga mencapai posisi *Services Leader*, serta pengembangan bisnis di berbagai segmen dan perluasan jaringan pelayanan.

Pelaksanaan GCG di United Tractors dirasakan telah memberikan beberapa manfaat diantaranya keberlangsungan (*sustainability*) perusahaan dapat lebih terjamin, sehingga dapat meningkatkan *stakeholder value*, kinerja perusahaan dan meningkatnya kapitalisasi perusahaan di pasar modal yang mencerminkan terwujudnya manfaat bagi para pemegang saham, meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan serta kepercayaan mitra bisnis. Sedangkan di PT Krakatau Steel (Persero), aktualisasi GCG telah memberikan beberapa manfaat diantaranya: (1) produktivitas dan efisiensi usaha yang meningkat dan iklim usaha lebih kondusif; (2) hubungan baik dengan *stakeholders* terjaga secara seimbang dan saling menguntungkan serta terdorong untuk bersama-sama mengaktualisasikan GCG; (3) keterbukaan dalam mengungkapkan dan mengkomunikasikan kebijakan dan keputusan bisnis secara relevan; (4) kesempatan yang sama bagi setiap karyawan untuk karir dan penilaian kinerja karyawan yang adil; (5) serta terjaganya hubungan harmonis antara atasan dan bawahan.

2.3 Aspek-Aspek GCG

Perangkat *governance* dari suatu organisasi terdiri dari struktur *governance* (*governance structure*), mekanisme *governance* (*governance mechanism*), dan prinsip-prinsip *governance* (*governance principles*). Ketiga perangkat ini akan berjalan sebagai suatu kesatuan dalam bentuk sistem *governance* (*governance system*) yang berinteraksi dengan lingkungan internal dan eksternal organisasi didalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan⁶.

⁶ Achmad Syakhroza. (2005). *Corporate Governance, Sejarah dan Perkembangan, Teori, Model dan Sistem Governance serta Aplikasinya pada perusahaan BUMN*, h. 11.

2.3.1. Struktur *Governance*

Syakhroza (2005) mengartikan struktur *governance* sebagai suatu kerangka di dalam organisasi bagaimana berbagai prinsip *governance* dapat dibagi dijalankan serta dikendalikan. Struktur *governance* harus didesain untuk mendukung berjalannya aktivitas organisasi secara bertanggungjawab dan terkendali. Dalam hal ini pengendalian menjadi hal yang krusial karena *governance* berhubungan dengan jawaban atas pertanyaan “*who control whom*”, yang muncul dari pentingnya pemisahan antara pihak yang mengambil keputusan “*decision making*”, dengan pihak yang mengontrol keputusan tersebut “*decision control*”.

Struktur *governance* ditentukan oleh undang-undang sebagai dasar legalitas berdirinya sebuah entitas. Dalam model Anglo Saxon struktur *governance* terdiri dari: (i) *Annual General Meeting of Shareholders* (RUPS), (ii) *Board of Directors* (BoD) yang merupakan representasi dari pemegang saham/pemilik, (iii) *Executive Managers* (pihak manajemen) yang akan menjalankan aktivitas perusahaan. Sedangkan model Continental European terdiri atas (i) RUPS, (ii) Dewan Komisaris (Supervisory Board) dan (iii) Dewan Direksi (Management Board).

Di Indonesia, sesuai dengan UU Perseroan Tahun 1995, anggota Direksi diangkat dan diberhentikan oleh RUPS, demikian juga dengan Dewan Komisaris. Dengan struktur yang demikian baik Dewan Komisaris maupun Direksi bertanggungjawab langsung kepada RUPS sehingga keberadaan Dewan Komisaris dalam hal ini tidak sekuat *supervisory board* dalam model Continental European atau BoD dalam model Anglo Saxon.

BPKP mengelompokkan Pemilik atau Pemegang Saham yang melembaga melalui mekanisme RUPS/RPB, Komisaris atau Pengawas serta Direksi sebagai organ utama *corporate governance*. Institusi yang membantu organ-organ perusahaan dalam menerapkan GCG, dinamakan Organ Pendukung, yang terdiri dari: Komite-komite komisaris, Sekretaris Perusahaan, dan Satuan Pengawasan Intern (SPI). Berikut ini adalah penjelasan masing-masing organ *corporate governance* tersebut.

a. RUPS/RPB

RUPS di BUMN Persero dan RPB di BUMN perum dan BUMD merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dari perusahaan. RUPS/RPB merupakan lembaga yang sengaja dibentuk untuk memfasilitasi kepentingan para pemilik/pemegang saham.

Dengan terpisahnya pemilik perusahaan dengan pengelola perusahaan, kemungkinan pemilik tidak dapat memantau langsung tindakan manajemen. Hal ini mengakibatkan pemegang saham berada pada posisi yang paling depan dalam menanggung risiko *moral hazard* dari manajemen. Karena itu dalam *agency teory* serta aplikasi GCG, perlindungan terhadap kepentingan pemegang saham merupakan isu sentral. Perlindungan tersebut diwujudkan dalam bentuk dijaminnya hak-hak dasar pemegang saham, antara lain hak registrasi pemegang saham, pemindahan atau pengalihan saham, perolehan informasi pada waktu yang layak, hak suara dalam rapat-rapat pemegang saham, partisipasi dalam pemilihan Direksi dan hak terhadap pembagian dividen. Pemegang saham juga harus mendapat kewenangan yang cukup sehubungan dengan perubahan dan amandemen atas anggaran dasar perusahaan, perubahan struktur kepemilikan, penerbitan saham baru dan kebijakan investasi atau divestasi perusahaan. Dengan demikian perlu diatur mekanisme pengawasan dari pemegang saham.

Pada perusahaan terbuka atau *go public*, kepemilikan sahamnya dapat tersebar atau tidak selalu bisa diidentifikasi secara personal. Apabila kepemilikan perusahaan terkonsentrasi pada pemegang saham mayoritas, perlu diciptakan mekanisme pengaturan yang juga melindungi kepentingan minoritas. Untuk itu harus terdapat jaminan bahwa baik pemegang saham mayoritas maupun pemegang saham minoritas diperlakukan sama, termasuk dalam perolehan informasi tentang perusahaan. Juga transaksi penting seperti merger atau penggabungan usaha, divestasi dan transaksi penting lainnya perlu dibuat mekanisme yang jelas agar kepentingan pemegang saham minoritas tidak terabaikan.

Dengan demikian, forum para pemegang saham dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) yang harus diselenggarakan secara reguler setiap tahun merupakan hal yang sangat penting, disamping RUPS istimewa apabila

diperlukan. Agar RUPS dapat berperan sebagai forum perwujudan hak-hak pemegang saham, perlu ditetapkan tata tertib penyelenggaraan RUPS.

b. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas

Model kepengurusan korporasi ada dua jenis, yaitu: *single tier board* dan *two-tier board*. Indonesia menganut pola “*two-tier boards*” yang dengan tegas memisahkan keanggotaan Dewan (board), menjadi Dewan Komisaris sebagai pengawas dan Dewan Direksi sebagai eksekutif korporasi.

Secara teoritis keberadaan komisaris/Pengawas dapat dibedakan dalam 3 macam menurut orientasi fungsinya, yaitu: (i) *Conformance role board*; (ii) *Performance role board*; dan (iii) *Pantheonism board*. *Conformance role board* yakni komisaris/pengawas yang dibentuk dengan fungsi utama mengawasi manajemen. *Performance role board*, yakni Komisaris/Pengawas, peran utamanya adalah mengarahkan tugas-tugas manajemen serta melahirkan gagasan-gagasan baru untuk dimanfaatkan dalam pengembangan bisnis perusahaan. *Pantheonism board*, yakni Komisaris/Pengawas yang ditunjuk dengan fungsi memperkuat prestise perusahaan sehingga umumnya dipilih dari “famous person”.

Dalam rangka penerapan GCG perlu diadakan ketentuan yang jelas mengenai tugas dan fungsi utama Komisaris/Pengawas, kriteria seleksi menjadi Komisaris, hak dan kewajiban, pengukuran keberhasilan serta batasan masa tugasnya. Sehubungan dengan itu perlu pula dokumentasi yang memadai atas pelaksanaan tugas-tugas Komisaris/Pengawas. Bagi anggota Komisaris yang baru juga diberikan pengetahuan yang cukup tentang aktivitas perusahaan (misalnya melalui orientasi) dan tugas-tugas yang akan menjadi tanggungjawabnya.

c. Direksi

Pengelolaan perusahaan sehari-hari dijalankan oleh beberapa orang Direksi dan biasanya dipimpin oleh seorang Direktur Utama, Presiden Direktur atau Chief Executive Officer. Dalam ketentuan UU PT disebutkan bahwa setiap anggota Direksi berkewajiban untuk menjalankan kegiatan bisnis perusahaan sesuai dengan kehendak Pemegang Saham dan bertanggungjawab secara hukum dan secara renteng atas tindakan perusahaan.

Seorang anggota Direksi harus memenuhi persyaratan kompetensi, integritas serta kapabilitasnya dalam memimpin perusahaan. Karena itu, penunjukan anggota Direksi harus didasarkan pada kriteria yang jelas dan transparan melalui suatu *assessment process*.

d. Organ Pendukung Komisaris

Dewan Komisaris/Pengawas dapat membentuk beberapa komite guna membantu dalam melaksanakan pekerjaannya. Di lingkungan korporasi di negara-negara maju lazim dijumpai komite-komite Komisaris/Pengawas, seperti: (i) Komite Audit (Audit Committee); (ii) Komite Nominasi (Nomination Committee); (iii) Komite Remunerasi (Remuneration Committee); (iv) Komite Manajemen Risiko (Risk Management Committee); (v) Komite Ketaatan (Compliance Committee); (vi) Komite Investasi (Investment Committee); (vii) Komite Lingkungan dan Keselamatan Kerja (Environment & Safety Committee); (viii) Komite Asuransi (Insurance Committee).

Komite Audit berfungsi untuk mengawasi pelaksanaan audit dan mencermati hasil-hasilnya maupun tindaklanjutnya. Komite Nominasi bertugas menyiapkan kriteria dan seleksi pejabat perusahaan termasuk anggota Komisaris/Pengawas dan Direksi yang baru. Komite Remunerasi bertugas untuk merancang pola remunerasi atau kompensasi bagi pejabat perusahaan terutama Direksi. Komite Manajemen Risiko bertugas mengevaluasi, memonitor dan memberi masukan terhadap proses manajemen risiko yang dilakukan oleh Direksi dan Manajemen. Komite Ketaatan bertugas mencermati kepatuhan perusahaan terhadap berbagai ketentuan perundang-undangan. Komite Investasi bertugas dalam mencermati keputusan-keputusan investasi yang dilakukan perusahaan. Komite Lingkungan dan Keselamatan Kerja bertugas menilai dan memberi rekomendasi terhadap kebijakan yang terkait dengan masalah lingkungan dan kesehatan kerja. Dan yang terakhir adalah Komite Asuransi. Komite ini tidak diperlukan jika perusahaan telah membentuk komite manajemen risiko.

Jumlah komite yang dimiliki oleh suatu perusahaan tergantung pada tingkat kebutuhan dan bidang yang menjadi perhatian utama di perusahaan yang bersangkutan.

e. Organ Pendukung Direksi

Organ pendukung Direksi terdiri dari; (i) Sekretaris Perusahaan dan (ii) Satuan Pengawasan Intern (SPI). Pertama, Sekretaris Perusahaan. Menurut ketentuan Bapepam, sekretaris perusahaan wajib dimiliki oleh perusahaan yang telah *go public* dan tercatat dalam bursa saham. Fungsi sekretaris adalah untuk memenuhi kebutuhan informasi bagi para pemodal (investor), yaitu para pemegang saham dan kreditor.

Kedua, SPI. SPI berfungsi membantu pimpinan perusahaan untuk mengevaluasi efisiensi dan efektifitas operasi perusahaan secara terus menerus. Agar efektifitas tugasnya lebih terjamin, SPI lazimnya ditempatkan pada posisi yang langsung bertanggungjawab kepada Direktur Utama atau CEO dan diberi wewenang untuk menyampaikan hasil auditnya kepada Komisaris/Pengawas melalui Komite Audit.

Kehadiran SPI di BUMN/D di Indonesia didasari oleh Peraturan Pemerintah Nomor 3 tahun 1983 Tentang Tata Cara Pembinaan dan Pengawasan Perusahaan Jawatan (Perjan), Perusahaan Umum (Perum) dan Perusahaan Perseroan (Persero) yang mewajibkan BUMN/D untuk membentuknya.

2.3.2. Mekanisme *Governance*

Menurut Syakhroza (2005) mekanisme dibutuhkan agar aktivitas dalam sebuah organisasi dapat berjalan dengan sehat sesuai dengan arah yang ditetapkan. Mekanisme organisasi diartikan sebagai suatu aturan main, prosedur dan hubungan yang jelas antara pihak yang mengambil keputusan dengan pihak yang akan melakukan *control* terhadap keputusan tersebut. Mekanisme *governance* diarahkan untuk menjamin dan mengawasi berjalannya sistem *governance* dalam sebuah organisasi. Syakhroza mencontohkan manajer perusahaan harus dipaksa untuk memberikan perhatian tinggi terhadap kepentingan pemegang saham. Mekanisme pasar bekerja untuk menggantikan manajer yang kurang berkinerja.

Menurut *World Bank* (2007) mekanisme pengendalian dapat dibedakan atas mekanisme pengendalian internal (*internal governance mechanism*) dan mekanisme *external governance* (*External Governance Mechanism*). Mekanisme

external governance biasanya dikenal juga dengan istilah mekanisme pasar dalam mengendalikan perusahaan. Kontrol melalui mekanisme pasar dilakukan oleh mekanisme pasar modal (capital market), pasar produk (product market) dan pasar tenaga kerja (labor market).

Pada bulan April 2001 Komite Nasional Indonesia tentang *Corporate Governance Policies* mengeluarkan *the Indonesian Code for Good Corporate Governance* (kode-kode GCG bagi masyarakat Indonesia). Kode GCG tersebut memperhatikan penerapan *corporate governance* terbaik di dunia internasional sebagai bahan masukan. Kode tersebut bertujuan menyajikan pedoman kepada masyarakat bisnis Indonesia tentang bagaimana menerapkan GCG di perusahaan-perusahaan mereka. Dengan demikian diharapkan daya saing perusahaan Indonesia di dunia internasional dapat meningkat. Kinerja perusahaan Indonesia yang menerapkan GCG diharapkan akan lebih baik dibanding perusahaan-perusahaan yang tidak menerapkannya.

2.3.3. Prinsip-prinsip *governance*

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, prinsip adalah kebenaran yang menjadi pokok dasar berpikir, bertindak dan sebagainya. Terdapat beberapa institusi yang mengemukakan prinsip-prinsip GCG. Diantaranya adalah OECD dan *Center for Good Corporate Governance* Universitas Gajah Mada (CGCG UGM).

a. OECD

OECD (2004) melalui Tim *Taskforce* yang bersifat *ad hoc* menerbitkan “*OECD Principles of Corporate Governance*”, pada bulan April 1999, yang tidak mengikat negara-negara anggotanya, yakni⁷ pertama, hak-hak pemegang saham (The rights of shareholders). Prinsip ini berarti bahwa kerangka CG seharusnya melindungi hak-hak para pemegang saham.

Kedua, perlakuan yang adil bagi seluruh pemegang saham (The equitable treatment of shareholders). Prinsip ini berarti bahwa kerangka CG seharusnya

⁷ OECD *Principles of Corporate Governance*, April 1998.

meyakinkan persamaan perlakuan kepada semua pemegang saham, termasuk pemegang saham minoritas.

Ketiga, peran para *stakeholder* di dalam *corporate governance* (The Role of Stakeholder in Corporate Governance). Prinsip ini berarti bahwa kerangka CG seharusnya mengakui hak-hak dari para *stakeholders* sesuai dengan ketentuan UU dan mendorong kerjasama yang aktif antara perusahaan dengan *stakeholder* dalam menciptakan kemakmuran, lapangan kerja, dan kelangsungan perusahaan.

Keempat, kewajiban pengungkapan (*disclosure*) dan transparansi (*transparency*). Prinsip ini, berarti bahwa kerangka CG seharusnya meyakinkan bahwa pengungkapan yang tepat waktu dan lengkap dibuat untuk semua permasalahan material yang berhubungan dengan perusahaan, termasuk keadaan keuangan, kinerja, pemilikan dan *governance* perusahaan.

Kelima, tanggung jawab Direksi dan Komisaris (*the responsibilities of the board*). Prinsip ini berarti bahwa kerangka CG seharusnya meyakinkan kebijakan strategis perusahaan, efektifitas pengawasan manajemen oleh Dewan Komisaris dan Direksi dan akuntabilitas Dewan Komisaris dan Direksi terhadap perusahaan dan pemegang saham.

b. *Center for Good Corporate Governance* Universitas Gajah Mada (CGCG UGM)

CGCG UGM (2010) menyebutkan lima prinsip dasar CG, yaitu (i) transparansi, (ii) pertanggungjelasan dan pertanggungjawaban, (iii) ketanggapan, (iv) independensi, dan (vi) keadilan. Transparansi berarti bahwa dalam menjalankan fungsinya semua partisipan harus menyampaikan informasi yang material sesuai dengan substansi yang sesungguhnya, dan menjadikan informasi tersebut dapat diakses dan dipahami secara mudah oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

Pertanggungjelasan dan pertanggungjawaban (*Accountability & Responsibility*), berarti dalam menjalankan fungsinya, setiap partisipan CG harus mempertanggungjelaskan amanah yang diterima sesuai dengan hukum, peraturan dan standar moral/etika maupun *best practices* yang berlaku, dan mengantisipasi

pertanggungjawaban yang diperlukan jika pertanggungjelasannya yang diajukan ditolak.

Ketanggapan (*Responsiveness*), berarti dalam menjalankan fungsinya, setiap partisipan CG harus menanggapi, meliputi juga kegiatan antisipatif terhadap permintaan (*requests*) maupun umpan balik (*feedback*) pihak-pihak yang berkepentingan dan terhadap perubahan-perubahan di dunia usaha yang berpengaruh signifikan terhadap perusahaan;

Independensi (*Independency*), berarti dalam menjalankan fungsinya, setiap partisipan harus membebaskan diri dari kepentingan pihak-pihak lain yang berpotensi memunculkan konflik kepentingan dan menjalankan fungsinya sesuai kompetensi yang memadai;

Keadilan (*Fairness*), berarti dalam menjalankan fungsinya, setiap partisipan harus memperlakukan pihak lain secara adil berdasar ketentuan-ketentuan yang berterima umum.

2.4. Teknik *Assessment* Penerapan GCG

Kondisi *governance* menjadi salah satu aspek penting yang menjadi perhatian investor dalam memilih korporasi yang menarik untuk menginvestasikan dananya, dan juga menjadi perhatian *stakeholders* lainnya dalam mengambil keputusan-keputusan yang terkait dengan keberadaan suatu korporasi. Kondisi *governance* suatu korporasi sangat mempengaruhi kepercayaan publik maupun investor pada korporasi, sehingga diperlukan penilaian (*assessment*) terhadap pelaksanaan *corporate governance* suatu perusahaan⁸.

Assessment bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai kesesuaian praktik-praktik GCG yang telah diterapkan dengan *best practices*. Dengan demikian, dapat diidentifikasi praktik-praktik *corporate governance* yang masih perlu ditingkatkan atau diperbaiki (*area of improvement*) guna meningkatkan kualitas penerapan *good corporate governance*. Terkait dengan penerapan GCG,

⁸ Tim Corporate Governance BPKP. (2003), *Pedoman Metodologi Evaluasi GCG: Indikator dan Parameter*, (Edisi I). h.1

assessment merupakan salah satu komponen penting dan memainkan peranan yang besar dalam mengidentifikasi sejauhmana penerapan GCG suatu institusi.

Metode *assessment* penerapan CG yang telah dikembangkan oleh masing-masing organisasi dapat dikelompokkan kedalam dua pendekatan, yaitu: a. pendekatan kualitatif tanpa menggunakan skor, dan b. pendekatan kuantitatif dengan menggunakan skor. Masing-masing pendekatan ini memiliki keuntungan dan kelemahan, sebagai berikut⁹:

Pertama, pendekatan kualitatif tanpa menggunakan skor memiliki keuntungan tidak diperlukannya proses perhitungan angka-angka yang rumit untuk mendapatkan skor tertentu. Dengan demikian waktu yang diperlukan untuk mengevaluasi *corporate governance* relatif lebih cepat. Kelebihan yang lain adalah simpulan yang dihasilkan bersifat relatif umum. Dengan demikian baik simpulan maupun tindak lanjut yang harus dilakukan bersifat fleksibel.

Disamping itu, pendekatan ini juga memiliki kelemahan yaitu sulit untuk mengetahui secara definitif *area of improvement* yang dibutuhkan dalam mencapai kondisi praktik-praktik yang terbaik (*best practice*). Hal ini disebabkan karena simpulan dari pendekatan ini umumnya berupa pernyataan-pernyataan ataupun komentar terhadap aspek-aspek yang dinilai, misalnya: kurang baik, masih memerlukan perbaikan, baik, dan sebagainya. Kelemahan lainnya adalah sulit untuk menentukan skala prioritas dalam rangka memperbaiki kondisi *corporate governance*. Hal ini disebabkan tidak ada bobot-bobot tertentu berdasarkan tingkat kepentingan dan pengaruh dari tiap-tiap aspek yang dinilai terhadap simpulan mengenai kondisi penerapan GCG secara keseluruhan.

Kedua, Pendekatan kuantitatif dengan menggunakan skor memiliki kelebihan hasilnya secara psikologis lebih memiliki pengaruh bagi pihak yang dinilai karena adanya skor akhir dari penilaian yang dilakukan. Kelebihan lainnya adalah memungkinkan teridentifikasinya *area of improvement* yang dibutuhkan sebagai tuntutan bagi pencapaian kondisi *best practices*. Disamping itu juga dapat ditentukannya skala prioritas pada bidang-bidang tertentu yang masih memerlukan perbaikan atau peningkatan.

⁹ Ibid h. 4-5

Disamping itu pendekatan ini juga memiliki kelemahan yaitu kemungkinan dapat diperdebatkannya angka-angka yang digunakan dalam pendekatan ini, misalnya dalam penentuan bobot. Hal ini disebabkan umumnya ditetapkan sesuai pertimbangan/*judgement* dari penentu bobot tersebut (arbitrary). Kelemahan lainnya adalah proses evaluasi dan analisisnya memerlukan waktu yang lebih lama dibandingkan dengan pendekatan penilaian tanpa skor.

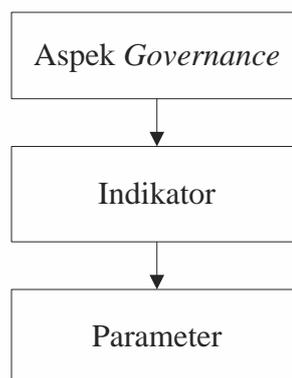
Terdapat beberapa organisasi yang mengembangkan metode penilaian GCG, diantaranya (**Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan**) BPKP, Kementerian BUMN, dan Bank Indonesia (BI).

a. Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP)

Penilaian penerapan GCG yang dilakukan oleh BPKP, mencakup 5 (lima) aspek *governance* sebagai berikut: (i) Hak dan Tanggung Jawab Pemegang Saham/RUPS, (ii) Kebijakan GCG, (iii) Penerapan GCG pada organ Komisaris, Komite Komisaris, Direksi, Satuan Pengawas Intern (SPI) dan Sekretaris Perusahaan, (iv) Pengungkapan Informasi (Disclosure), dan (v) Komitmen.

Penilaian atas penerapan GCG pada kelima aspek tersebut menggunakan metode kuantitatif dengan memberikan bobot atas kelima aspek di atas dan menjabarkannya ke dalam 50 (lima puluh) indikator dan 160 (seratus enam puluh) parameter dalam bentuk *scorecard* (Gambar 2 dan Tabel 2.2) Bobot tersebut sudah disepakati dengan pihak Kementerian BUMN melalui MOU tentang indikator pengujian penerapan GCG¹⁰.

¹⁰ Tim Corporate Governance BPKP. (2008). *Frequently Asked Question* (Edisi I), hal 04.005/1-1.



Gambar 2 Hirarki metode penilaian penerapan GCG, BPKP

Sumber: data olahan

Tabel 2.2 Bobot aspek *governance*

	<u>Aspek Governance</u>	<u>Bobot</u>
-	Hak dan Tanggung Jawab Pemegang Saham	9
-	Kebijakan GCG	8
-	Penerapan GCG	66
	a. Komisaris	27
	b. Komite Komisaris	6
	c. Direksi	27
	d. SPI	3
	e. Sekretaris Perusahaan	3
-	Pengungkapan Informasi (Disclosure)	7
-	Komitmen	10
	Total	100

Sumber: Data olahan pedoman GCG, BPKP

Pembobotan diberikan dengan pertimbangan organ yang paling penting (utama) dalam proses *governance* perusahaan. Pertimbangan yang digunakan dalam mengalokasikan bobot adalah besarnya tingkat pengaruh terhadap kriteria yang di atasnya, bobot indikator tergantung dari aspek dan bobot parameter tergantung dari parameter.

Tingkat capaian atas penerapan GCG dikategorikan ke dalam 5 (lima) kelompok predikat sebagai berikut:

Tabel 2.3 Capaian Aktual dan Predikat Skor
Assessment Penerapan GCG

	<u>Capaian Aktual</u>	<u>Predikat</u>
-	$90 \leq X \leq 100$	Sangat Baik
-	$75 \leq X < 90$	Baik
-	$60 \leq X < 75$	Cukup
-	$50 \leq X < 60$	Kurang
-	< 50	Sangat Kurang

Sumber: Data Olahan Laporan Hasil Assessment
GCG PT KBI Tahun 2007, 2009 dan 2010

b. Bank Indonesia

BI mewajibkan penegakan prinsip-prinsip GCG sebagaimana diatur dalam Peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor: 8/4/PBI/2006 tentang pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) bagi bank umum. Selanjutnya, untuk mengetahui sejauhmana penerapan GCG di perbankan, maka melalui SE Gubernur BI Nomor: 9/12/DPNP tanggal 30 Mei 2007 mewajibkan perbankan untuk melakukan evaluasi secara *self assessment*, yang terbagi dalam 11 (sebelas) faktor, yaitu:

Tabel 2.4 Bobot Faktor Penerapan GCG di Perbankan

<u>No.</u>	<u>Aspek</u>	<u>Bobot</u>
1	Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris	10,00%
2	Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi	20,00%
3	Kelengkapan dan pelaksanaan tugas komite	10,00%
4	Penanganan benturan kepentingan	10,00%
5	Penerapan fungsi kepatuhan bank	5,00%
6	Penerapan fungsi audit intern	5,00%
7	Penerapan fungsi audit ekstern	5,00%
8	Penerapan fungsi manajemen risiko dan pengendalian intern	7,50%
9	Penyediaan dana kepada pihak ketiga (related party) dan debitur besar (large exposures)	7,50%
10	Transparansi kondisi keuangan dan non keuangan bank, Laporan Pelaksanaan GCG dan laporan internal	15,00%
11	Rencana Strategis Bank	5,00%
	Nilai Komposit	100,00%

Sumber: Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 9/12/DPNP, tanggal 30 Mei 2007

Tingkat capaian atas penerapan GCG di perbankan dikategorikan ke dalam 5 (lima) kelompok predikat, yaitu:

Tabel 2.5 Rentang Nilai Komposit dan Predikat Penerapan GCG di Perbankan

	<u>Rentang Nilai Komposit</u>	<u>Predikat</u>
-	Nilai Komposit < 1,5	Sangat Baik
-	1,5 < Nilai Komposit < 2,5	Baik
-	2,5 < Nilai Komposit < 3,5	Cukup Baik
-	3,5 < Nilai Komposit < 4,5	Kurang Baik
-	4,5 < Nilai Komposit < 5	Tidak Baik

Sumber: Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 9/12/DPNP
Tanggal 30 Mei 2007

2.5. Upaya-Upaya Peningkatan Penerapan GCG

Dari hasil penilaian GCG, perusahaan akan memperoleh informasi mengenai hal-hal yang perlu diperbaiki (*area of improvement*). Upaya-upaya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan skor GCG adalah menindaklanjuti *area of improvement* tersebut, antara lain:

- (i) Komitmen Pimpinan, yang dapat dilihat dari perilaku dan kepemimpinannya dalam menjalankan aktivitas perusahaan sehari-hari.
- (ii) membentuk tim yang menangani ketaatan terhadap aturan GCG;
- (iii) membentuk organ-organ GCG sesuai dengan kebutuhan perusahaan;
- (iv) menyusun/memutakhirkan pedoman/kebijakan GCG;
- (v) menerapkan pedoman/kebijakan GCG;
- (vi) menegakkan pedoman perilaku;
- (vii) sosialisasi pedoman/kebijakan GCG kepada seluruh insan perusahaan dan stakeholder.

Menurut Suratman (2000), masih rendah penerapan GCG disebabkan kurangnya sosialisasi GCG, sehingga perusahaan tidak memahami manfaat GCG, Hal ini didukung oleh penelitian Marwati (2007) yang menggambarkan, bahwa peserta CGPI Awards masih sangat sedikit. Contoh institusi atau perusahaan yang sudah melakukan upaya penerapan GCG di Indonesia adalah PT Pertamina dan PT Semen Gresik.

Upaya yang dilakukan PT Pertamina untuk meningkatkan penerapan GCG adalah dengan¹² melakukan penandatanganan Pakta Integritas, menyusun *whistle blowing system*, meningkatkan peran SPI terkait pelaksanaan *internal control*, *risk management*, dan *governance process*, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas melalui kesepakatan dengan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), sehingga BPK dapat langsung mengakses data dan upaya pemberantasan tindak pidana korupsi. Sedangkan upaya yang dilakukan dalam pemberantasan tindak pidana korupsi di lingkungan Pertamina dan anak perusahaannya adalah melalui¹³: penandatanganan Komitmen Program Pengendalian Gratifikasi (PPG) dan bekerjasama dengan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) dalam penerapannya serta acara "Edukasi Antikorupsi sejak-Dini" yang ditujukan kepada anak-anak pekerja di lingkungan Pertamina dan orangtua.

Sedangkan komitmen PT Semen Gresik untuk terus meningkatkan penerapan GCG ditunjukkan melalui¹⁴ penerapan manajemen risiko serta meningkatkan efektifitas internal kontrol melalui penerapan Control Self Assessment (CSA) secara berkesinambungan di seluruh proses pengelolaan Perusahaan, Anak Perusahaan, Afiliasi dan Proyek. Disamping itu, perusahaan membangun lingkungan internal yang mendukung terciptanya budaya risiko (*risk culture*) guna tercapainya tujuan Perusahaan serta meningkatkan nilai tambah bagi *stakeholders*, dengan membentuk beberapa tim.

Adapun tim yang dibentuk adalah: Tim Pengembangan Sistem dan Pengelolaan manajemen Risiko Semen Gresik Group (SGG), Tim *Control Self Assesment* (CSA) Group, yang berguna untuk meningkatkan kualitas dan menjamin pelaporan keuangan yang dapat dipertanggung jawabkan melalui kegiatan CSA secara bersama dalam SGG. Tim lainnya adalah Tim Keuangan, yang bertujuan untuk meningkatkan pengelolaan dan pengendalian keuangan Perusahaan dan memaksimalkan fungsi keuangan di SGG secara menyeluruh. Demikian juga, Tim Pengendalian Biaya secara Group, yang bertujuan untuk membantu Direktur Keuangan SGG dalam melaksanakan pengendalian biaya di

¹² Media Pertamina No. 22 Tahun XLIV, 2008, h. 2,4

¹³ Suara Karya. (2010, Desember), *Pertamina Galakkan Edukasi Antikorupsi Sejak Dini*.

¹⁴ Portal Kementerian BUMN. (2009, April). *Pelaksanaan GCG Semen Gresik Capai Predikat Baik*.

SGG. Disamping itu, PT Semen Gresik juga menyusun kebijakan Manajemen Risiko untuk Group.

Sedangkan The Australian Stock Exchange (ASX) Corporate Governance Council (“the Council”) menggunakan prinsip “if not, why not”, yaitu jika perusahaan belum dapat menindaklanjuti rekomendasi GCG, maka perusahaan harus menjelaskan alasannya kepada Dewan¹⁵.

Mendorong perusahaan menerapkan GCG bukanlah hal yang mudah. Menurut Jos Luhukay (Ketua Subkomite Korporasi) dalam Daniri (2007), bahwa salah satu penyebabnya adalah belum adanya wasit yang tegas untuk program ini. Regulator tidak bisa dijadikan sebagai wasit. Untuk itu, dalam rencana mendatang KNKG akan memprioritaskan pelaksanaan GCG di perusahaan yang menghimpun atau menggunakan dana publik dalam jumlah besar, seperti kelompok perbankan, dana pensiun, perusahaan publik dan BUMN. Pelaksanaan GCG di masing-masing kelompok tersebut tentu akan sangat bergantung pada peran regulator masing-masing. Contoh peran regulator perbankan adalah Bank Indonesia dan peran regulator pasar modal ada Bapepam. Jos Lukuhay dalam Daniri (2007) juga mengungkapkan, bahwa sekarang sudah saatnya para regulator tersebut di-rating, bukan hanya perusahaannya saja.

¹⁵ *Australia Stock Exchange*. (2006, Maret). *Corporate Governance (Market Research Project)*, *Key Highlights*. h. 2

BAB 3 PENERAPAN GCG PADA BUMN-BUMN DI INDONESIA

Bab ini berisi uraian mengenai penerapan GCG pada BUMN-BUMN di Indonesia.

3.1. BUMN di Indonesia

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya berasal dari kekayaan Negara yang dipisahkan¹. Dalam sistem perekonomian nasional, BUMN merupakan salah satu pelaku ekonomi di samping usaha swasta dan koperasi.

Peran BUMN dalam perekonomian nasional sangat penting. Pertama, BUMN berperan menghasilkan barang dan/atau jasa dalam rangka mewujudkan kemakmuran masyarakat. Kedua, BUMN sebagai pelopor dan/atau perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum diminati oleh swasta. Ketiga, BUMN turut membantu pengembangan usaha kecil/koperasi. Keempat, BUMN juga merupakan salah satu sumber penerimaan negara yang signifikan dalam berbagai jenis pajak, dividen dan hasil privatisasi. Pelaksanaan peran BUMN tersebut diwujudkan dalam kegiatan usaha pada hampir seluruh sektor perekonomian, seperti sektor pertanian, perikanan, perkebunan, kehutanan, manufaktur, pertambangan, keuangan, pos dan telekomunikasi, transportasi, listrik, industri dan perdagangan, serta konstruksi.

Jumlah BUMN di Indonesia pada tahun 2010 sebanyak 141 (Seratus Empat Puluh Satu) BUMN dan beroperasi pada 19 (sembilan belas) sektor usaha. Rincian BUMN per sektor usaha ditampilkan pada tabel berikut ini:

Tabel 3.1 Daftar BUMN Per Sektor Usaha Tahun 2010

No.	Sektor Usaha	Jumlah BUMN
I	KEUANGAN	
1	Perbankan	4
2	Asuransi	10
3	Jasa Keuangan	7
	Jumlah I	21
II	NON KEUANGAN	
4	Jasa Konstruksi	14

¹ Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara,

(Lanjutan tabel 3.1)

5	Sektor Usaha Farmasi	3
6	Aneka Industri	4
7	Kawasan Industri dan Perumahan	6
8	Sarana Angkutan dan Pariwisata	12
9	Prasarana Angkutan	8
10	Logistik dan Jasa Sertifikasi	10
11	Perkebunan	15
12	Kehutanan	6
13	Perikanan	2
14	Kertas, Percetakan dan Penerbitan	6
15	Penunjang Pertanian	6
16	Pertambangan dan Semen	7
17	Industri Strategis	11
18	Energi dan Sumber Daya Alam	5
19	Telekomunikasi, Media dan Industri Penunjang Telekomunikasi	5
	Jumlah II	120
	Total	141

Sumber: Data Olahan dari Masterplan BUMN 2010-2014

3.2. Upaya-Upaya Kementerian BUMN untuk Mendorong Penerapan GCG pada BUMN-BUMN di Indonesia

Kewajiban untuk menerapkan GCG pada BUMN mulai sejak diterbitkannya Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor: Kep-117/M-MBU/2002, tanggal 1 Agustus 2002 “SK 117”. Kementerian BUMN terus berupaya untuk mendorong penerapan GCG pada BUMN-BUMN di Indonesia. Dalam master plan BUMN tahun 2010-2014, terdapat 9 (sembilan) upaya yang dilakukan yaitu²: pertama, *assessment* GCG, yaitu penilaian atas penerapan GCG pada BUMN. Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada *assessment* GCG, sehingga dibahas lebih lanjut pada sub bab 3.2. *Assessment* Penerapan GCG pada BUMN-BUMN di Indonesia.

Kedua, *re-assessment* GCG, yaitu pelaksanaan *assessment* atas penerapan GCG pada BUMN dengan kriteria sebagai berikut: (i) sudah pernah dilakukan *assessment* GCG; (ii) perolehan skor GCG-nya rendah (lebih kecil dari 70); dan (iii) *assessment*nya

² Kementerian BUMN, Masterplan BUMN tahun 2010-2014, h. 37-43

dilakukan dalam 2 tahun terakhir (2007-2008). *Re-assessment* bertujuan untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan GCG pada BUMN. Sampai dengan tahun 2008, 5 (lima) BUMN telah menyelesaikan *re-assessment* GCG, yaitu: PT Sarinah, PT Asuransi Jasa Raharja, PT Bhanda Ghara Reksa, Perum Bulog dan PT Asuransi Jasa Indonesia. Kelima BUMN tersebut berhasil melaksanakan langkah-langkah perbaikan yang signifikan sehingga kualitas penerapan GCG-nya mengalami peningkatan dibandingkan dengan hasil *assessment* sebelumnya.

Ketiga, *self assessment*, yaitu *assessment* penerapan GCG yang dilakukan sendiri oleh BUMN. Sampai dengan tahun 2009, terdapat 27 BUMN yang melakukan *self assessment* GCG dan hasilnya telah dilaporkan kepada Kementerian BUMN.

Keempat, revidasi tindak lanjut, yaitu revidasi yang dilakukan terhadap BUMN yang memenuhi dua kriteria berikut ini, yaitu: (i) BUMN tersebut telah melaksanakan *assessment* GCG tahun 2005 dan sebelumnya, dan (ii) perolehan skornya di atas 70 (tujuh puluh). Sampai dengan tahun 2009 BUMN yang telah direvidasi sebanyak 47 BUMN.

Kelima, monitoring GCG melalui kuesioner yang dilakukan oleh Tim Koordinasi dan *Monitoring* GCG. Kuesioner disebarkan pada 50 BUMN. Hasil monitoring penerapan GCG melalui kuesioner tersebut diolah untuk memberikan informasi mengenai penerapan GCG pada BUMN tersebut dan hal-hal yang dapat dijadikan masukan bagi BUMN lainnya.

Keenam, pelatihan *risk management* dan *internal control system* yang bertujuan untuk memberikan pemahaman atas penerapan program *risk management* dan *internal control system* yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dengan pelaksanaan GCG di BUMN. Materi pelatihan meliputi: (i) konsep, prinsip dan nilai ekonomis manajemen risiko korporasi dan keterkaitan dengan GCG dan internal audit; (ii) kerangka kerja internal manajemen risiko korporasi dari sudut pandang COSO; (iii) *key risk indicators* sebagai *early warning system* bagi korporasi; dan (iv) pembelajaran melalui studi kasus.

Ketujuh, kajian atas *evaluation tools* atas *internal control* (COSO Framework) oleh Tim Koordinasi dan Monitoring GCG. Evaluasi atas internal control terdiri dari “*point of focus*” dan penjelasan/komentar. *Point of Focus* merepresentasikan isu-isu yang relevan dengan masing-masing komponen pengendalian internal yang dievaluasi. Tidak seluruh *Point of Focus* ini relevan dengan setiap entitas. Penjelasan/komentar

disediakan untuk mencatat suatu penjelasan bagaimana masalah-masalah yang ditekankan dalam *point of focus* diterapkan pada entitas yang dinilai, dan mencatat komentar-komentar yang relevan.

Kedelapan, pengkajian penyempurnaan *evaluation tools* penerapan GCG. *Scorecard* penilaian GCG pertama sekali dikeluarkan oleh Kementerian BUMN pada tahun 2001 yang terdiri dari 50 indikator dan 224 parameter. Kriteria *assessment* ini kemudian mengalami perkembangan dan perubahan sebagai konsekuensi dari perkembangan praktik GCG yang dinamis. Penyempurnaan yang terakhir menghasilkan *Scorecard* Penilaian GCG yang dicakup dalam 5 aspek penilaian GCG, 50 indikator dan 160 parameter. *Scorecard* Penilaian GCG tersebut disepakati oleh Kementerian BUMN cq Staf Ahli Bidang Tata Kelola Perusahaan dan BPKP sesuai Kesepakatan Bersama tanggal 19 Oktober 2006, sebagai metodologi *assessment* penerapan GCG di lingkungan BUMN. *Scorecard* Penilaian GCG 160 parameter ditetapkan sebagai standar penilaian GCG di lingkungan BUMN sesuai surat Sekretaris Kementerian Negara BUMN Nomor :S-168/MBU/2008 tanggal 27 Juni 2008 tentang *Assessment* Program GCG di BUMN.

Kesembilan, Penyusunan Kriteria Penilaian GCG Tingkat Lanjutan, Kementerian BUMN menyadari bahwa kriteria penilaian GCG tersebut masih merupakan tahap pembentukan infrastruktur GCG dan pelaksanaan internalisasi. Dengan demikian, lebih menitikberatkan pada aspek kelengkapan infrastruktur GCG dan aspek kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.

Kementerian BUMN menerima tanggapan dan masukan dari pelaksanaan *assessment* GCG tahun-tahun sebelumnya baik dari Konsultan maupun dari pihak BUMN. Selanjutnya tanggapan dan masukan akan dibahas Tim Koordinasi dan Monitoring dan jika diperlukan diteruskan kepada BPKP sebagai bahan kajian perbaikan parameter penilaian GCG.

Kementerian BUMN juga berpendapat bahwa selanjutnya perlu tahapan yang lebih tinggi. Tahap lanjutan dalam penilaian penerapan GCG dengan fokus pada bagaimana infrastruktur GCG yang telah dibangun bekerja dan memberikan hasil pada peningkatan nilai perusahaan secara optimal. Parameter penilaian yang diharapkan adalah yang berorientasi hasil (*results*).

3.3. *Assessment* Penerapan GCG pada BUMN-BUMN di Indonesia

Sejak diterbitkannya SK 117 tahun 2002, untuk pertama kalinya Kementerian BUMN melakukan *assessment* GCG terhadap 16 (enam belas) BUMN. *Assessment* GCG terhadap 16 (enam belas) BUMN yang dilakukan bekerjasama dengan BPKP dengan menggunakan 224 parameter.

Tabel 3.2 Daftar BUMN Yang Dilakukan
Assessment Penerapan GCG
Tahun 2002

No.	Nama BUMN	Predikat
1.	PT Adhi Karya	Cukup
2.	PT ASEI	Baik
3.	PT BNI	Baik
4.	PT Danareksa	Cukup
5.	PT HIN	Cukup
6.	PT Jasa Marga	Cukup
7.	PT Kereta Api	Cukup
8.	PT Kimia Farma	Cukup
9.	PT Krakatau Steel	Baik
10.	PT Pelindo II	Baik
11.	PT PELNI	Cukup
12.	PT PLN	Cukup
13.	PT Perkebunan Nusantara VIII	Baik
14.	PT Sarinah	Cukup
15.	PT Surveyor Indonesia	Baik
16.	PT Timah	Cukup

Sumber: *database* satgas GCG BPKP

Selanjutnya pada tahun 2003 dilakukan *assessment* terhadap 5 (lima) BUMN dengan menggunakan 256 parameter, seperti ditampilkan pada tabel berikut ini:

Tabel 3.3 Daftar BUMN Yang Dilakukan
Assessment Penerapan GCG
Tahun 2003

No.	Nama BUMN	Predikat
1.	PT Angkasa Pura II	Tanpa skor
2.	PT Perkebunan Nusantara Medan	Tanpa skor
3.	PT Pos	Tanpa skor
4.	BRI	Baik
5.	Pelindo III	Baik

Sumber: *database* Satgas GCG BPKP

Sedangkan pada tahun 2004 dilakukan *assessment* terhadap 33 BUMN dengan menggunakan parameter yang berbeda-beda. Daftar BUMN yang dilakukan *assessment* pada tahun 2004 ditampilkan pada tabel berikut ini:

Tabel 3.4 Daftar BUMN Yang Dilakukan
Assessment Penerapan GCG
Tahun 2004

No.	Nama BUMN	Predikat	Scorecard ³
1	PT Askrido	Cukup	81 parameter
2	PT Pelindo I	Cukup	81 parameter
3	PT Pusri	Cukup	81 parameter
4	PT Perkebunan Nusantara V (Riau)	Cukup	81 parameter
5	PT Perkebunan Nusantara VI (Jambi)	Kurang	81 parameter
6	PT Perkebunan Nusantara VII (Lampung)	Cukup	81 parameter
7	PT Pindad	Cukup	81 parameter
8	PT KBN	Cukup	81 parameter
9	PT Berdikari	Cukup	81 parameter
10	PT Pembangunan Perumahan	Baik	81 parameter
11	PT PNM	Tanpa Skor	256 parameter

³ Nomor 1 s.d. 10 permintaan untuk dilakukan *assessment* GCG dari Kementerian BUMN dengan menggunakan parameter dari Kementerian BUMN; Nomor 11-33 permintaan untuk dilakukan *assessment* GCG oleh BUMN kepada BPKP.

(Lanjutan Tabel 3.4)

12	PT Pertamina	Cukup	256 parameter
13	PT Reasuransi Nasional Indonesia	Cukup	256 parameter
14	PT Asuransi Jasa Indonesia	Tanpa Skor	256 parameter
15	PT Bahtera Adiguna	Tanpa Skor	256 parameter
16	PT Perkebunan Nusantara I	Tanpa Skor	256 parameter
17	PT Perkebunan Nusantara X	Tanpa Skor	256 parameter
18	PT Perkebunan Nusantara XI	Tanpa Skor	256 parameter
19	PT Perkebunan Nusantara XIII	Cukup	256 parameter
20	PT Djakarta Lloyd	Tanpa Skor	256 parameter
21	PT Ancol	Baik	224 parameter
22	PT Perhutani	Tanpa Skor	256 parameter
23	PT RNI	Tanpa Skor	256 parameter
24	PT Istaka Karya	Tanpa Skor	256 parameter
25	PT Waskita Karya	Cukup	256 parameter
26	PT Wijaya Karya	Tanpa Skor	256 parameter
27	PT Indofarma	Tanpa Skor	256 parameter
28	Bulog	Tanpa Skor	256 parameter
29	PT Virama Karya	Tanpa Skor	256 parameter
30	PT Brantas	Tanpa Skor	256 parameter
31	PT Sanghyang Seri	Tanpa Skor	256 parameter
32	PT PNM Investment Management	Tanpa Skor	256 parameter
33	PT Asuransi Jasa Raharja	Kurang	256 parameter

Sumber: Database satgas GCG BPKP

Permintaan dari BUMN untuk dilakukan *assessment* penerapan GCG terus meningkat dari tahun ke tahun. Demikian juga dengan *assessor*, terjadi penambahan dari tahun ke tahun.

Sampai akhir tahun 2009, pelaksanaan *assessment* GCG baik yang dilakukan oleh BPKP maupun *assessor* lainnya sudah mencapai 109 BUMN dari 141 BUMN atau 77,30%. Dengan demikian, masih terdapat 32 BUMN lagi yang belum dilakukan *assessment* penerapan GCG-nya.

Hasil *assessment* penerapan GCG dikelompokkan ke dalam 5 (lima) kategori/tingkatan capaian aktual penerapan GCG, dari “sangat baik” sampai dengan “sangat kurang”. Secara ringkas hasil *assessment* penerapan GCG dari tahun 2007 sampai dengan tahun 2009 ditampilkan dalam tabel dibawah ini.

Tabel 3.5 Hasil Aseessment GCG pada BUMN Sampai Tahun 2009

Grade / Tingkat	Predikat	Range Score	Jumlah BUMN						% Pertumbuhan per predikat dari tahun 2007 ke tahun 2009 (10)=(8)-(6)/(6)*100	
			s.d. 31 Des 2007		s.d. 31 Des 2008		s.d. 31 Des 2009			
			Jumlah BUMN	%	Jumlah BUMN	%	Jumlah BUMN	%		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)		
1	Sangat baik	$90 \leq X \leq 100$	-	-	-	-	-	-	-	-
2	Baik	$75 \leq X < 90$	29	31.87	30	31.91	59	54.13	103.45	
3	Cukup*)	$60 \leq X < 75$	44	48.35	46	48.94	35	32.11	(31.03)	
4	Kurang	$50 \leq X < 60$	9	9.89	9	9.57	6	5.50	(10.34)	
5	Sangat Kurang	< 50	9	9.89	9	9.57	9	8.26	0.00	
	Jumlah	$0 < X \leq 100$	91	100.00	94	100.00	109	100.00		
	% BUMN yang sudah di <i>assessment</i>		64.54		66.67		77.30			

Sumber data: masterplan BUMN 2010-2014, Kementerian BUMN

*) KBI berada pada level cukup pada tahun 2007 maupun 2009.

Tabel di atas menunjukkan bahwa, sampai akhir tahun 2009, belum ada BUMN dengan predikat penerapan GCG “sangat baik”. Predikat penerapan GCG pada BUMN masih didominasi predikat “baik” dan “cukup”. BUMN dengan predikat “baik” berjumlah 59 dari 109 BUMN atau 54,13%. Sedangkan BUMN dengan predikat “cukup” berjumlah 35 dari 109 BUMN atau 32,11%. Selebihnya adalah BUMN dengan predikat kurang dan sangat kurang, yaitu masing-masing sejumlah 6 BUMN atau 5,50% dan 9 BUMN atau 8,26%. Hal ini berarti bahwa lebih kurang 7 (tujuh) tahun setelah kementerian BUMN mewajibkan penerapan GCG bagi BUMN, penerapan GCG pada BUMN secara umum belum mengalami kemajuan yang signifikan. Dengan demikian, kualitas penerapan GCG pada BUMN masih perlu peningkatan.

3.4. Scorecard Assessment Penerapan GCG pada BUMN⁴

Scorecard penilaian GCG pertama sekali diterbitkan pada tahun 2001, yang terdiri dari 50 indikator dan 224 parameter. *Scorecard* ini digunakan sebagai kriteria *assessment* GCG pada 16 BUMN. Kriteria *assessment* ini kemudian mengalami

⁴ Berdasarkan hasil wawancara dengan Anggota Satgas Corporate Governance BPKP

perkembangan dan perubahan sebagai konsekuensi dari perkembangan praktik GCG yang dinamis. Pada tahun 2002, *scorecard* ini disempurnakan menjadi 68 indikator dan 256 parameter, sejalan dengan terbitnya Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP-117/MBU/2002 tentang Penerapan GCG pada BUMN. Pengembangan kriteria tersebut khususnya terkait dengan materi mengenai Komite di tingkat Dewan Komisaris.

Penyempurnaan selanjutnya terjadi pada tahun 2006, yang ditandai dengan penandatanganan *Memorandum of Understanding* (MoU) antara Kementerian Negara BUMN dan BPKP Nomor: MOU-03/MBU/2006-MOU-199/K/D5/2006, tanggal 14 Februari 2006, tentang Kerjasama Percepatan Pemberantasan Korupsi dan Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik Di Lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Masukan untuk penyempurnaan *scorecard* Penilaian GCG 256 parameter dilakukan melalui dua langkah, yaitu: re-klasifikasi parameter dan perbaikan teknik pembobotan. Pertama, re-klasifikasi dilakukan sesuai tanggung jawab dan wewenang Organ BUMN dan aspek penilaian berdasarkan TOR Kementerian BUMN, dan mengeliminasi duplikasi/pengulangan parameter yang secara substantif menjadi tanggung jawab dominan pada salah satu Organ BUMN. Kedua, perbaikan teknik pembobotan aspek penilaian GCG, dilakukan dengan menilai tingkat pengaruh parameter terhadap indikator dan tingkat pengaruh indikator terhadap aspek-aspek penilaian GCG.

Langkah-langkah penyempurnaan tersebut menghasilkan *Scorecard* Penilaian GCG yang dicakup dalam 5 aspek penilaian GCG, 50 indikator dan 160 parameter. *Scorecard* Penilaian GCG tersebut disepakati oleh Kementerian BUMN cq Staf Ahli Bidang Tata Kelola Perusahaan dan BPKP sesuai Kesepakatan Bersama tanggal 19 Oktober 2006, sebagai metodologi *assessment* penerapan GCG di lingkungan BUMN. *Scorecard* Penilaian GCG 160 parameter ditetapkan sebagai standar penilaian GCG di lingkungan BUMN sesuai surat Sekretaris Kementerian Negara BUMN Nomor :S-168/MBU/2008 tanggal 27 Juni 2008 tentang *Assessment* Program GCG di BUMN.

Secara ringkas perkembangan dan perubahan *scorecard* penilaian GCG ditampilkan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 3.6 Perkembangan *Scorecard* Penerapan GCG

No.	Tahun	Scorecard	Latar Belakang	Perubahan
1	2001	50 indikator 224 parameter		
2	2002	68 indikator 256 parameter	SK menteri BUMN Nomor: KEP- 117/MBU/2002, tentang penerapan GCG pada BUMN	Perkembangan Terkait Komite di tingkat Dewan Komisaris
3	2006	50 indikator 160 parameter	Memorandum of Understanding (MoU) Kementerian dan BPKP Nomor: MOU- 03/MBU/2006-MOU- 199/K/D5/2006 tanggal 14 Februari 2006	Re-klasifikasi parameter dan perbaikan teknik pembobotan aspek penilaian GCG

Sumber: Data olahan

Disamping itu pada tahun 2004, Kementerian Negara BUMN menerbitkan kriteria *assessment* penerapan GCG sebagai hasil *ADB Project*. Kriteria *assessment* GCG - *ADB Project* terdiri atas 81 parameter dengan menggunakan kuesioner⁵. Tim Koordinasi dan *Monitoring* GCG telah menyebarkan kuesioner untuk pengumpulan data penerapan GCG pada 50 BUMN. BUMN yang telah menyerahkan jawaban kuesioner sebanyak 21 BUMN. Hasil monitoring penerapan GCG melalui kuesioner tersebut akan diolah untuk memberikan informasi mengenai penerapan GCG pada BUMN tersebut, serta hal-hal yang dapat dijadikan bahan pembelajaran bagi BUMN lainnya.

Scorecard ini disampaikan kepada BPKP sebagai bahan masukan dalam penyempurnaan *scorecard assessment* penerapan GCG.

Scorecard penilaian GCG ini dikembangkan dari berbagai sumber antara lain: *Code for Corporate Governance* yang diterbitkan oleh Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance*, Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP-

⁵ Kementerian BUMN, Masterplan BUMN tahun 2010-2014.

117/M-MBU/2002 tanggal 1 Agustus 2002, tentang penerapan praktik *good corporate governance* pada BUMN (“SK 117”). Surat Keputusan ini terakhir diperbaharui dengan Per-01/MBU/2011, tanggal 1 Agustus 2011. Referensi lainnya yang digunakan adalah peraturan perundang-undangan yang terkait dengan pelaksanaan GCG dan praktik-praktik terbaik internasional (international best practices) dari beberapa sumber yang telah dipilih untuk dapat diterapkan di Indonesia.



BAB 4
PT KLIRING BERJANGKA INDONESIA (PERSERO):
SEJARAH DAN PERANANNYA DALAM
PEREKONOMIAN INDONESIA

Bab ini berisi uraian mengenai profil PT KBI, sejarah dan peranannya dalam perekonomian Indonesia.

4.1 Sejarah Singkat

PT Kliring Berjangka Indonesia (Persero) atau PT KBI, berdiri pada tanggal 25 Agustus 1984 sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 1984 tentang Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia untuk Pendirian Perusahaan Perseroan (Persero) di Bidang Kliring dan Jaminan Bursa Komoditi dengan nama PT Kliring dan Jaminan Bursa Komoditi (Persero). Perseroan didirikan dengan Akte Pendirian No. 185 dan diumumkan pada Lembar Negara Republik Indonesia Nomor 100 tanggal 16 Desember 1986, tambahan berita negara nomor 1580 tahun 1986.

Pada tanggal 28 Mei 2001, PT Kliring dan Jaminan Bursa Komoditi (Persero) berubah nama menjadi PT Kliring Berjangka Indonesia (Persero) berdasarkan akte Nomor 105 tanggal 28 Mei 2001 dan telah mendapat pengesahan dari Departemen Hukum dan HAM RI sesuai dengan keputusan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor C-02157 HT 01.04-TH.2011 tanggal 18 Juni 2002.

Pada akhir tahun 2010 PT KBI (Persero) meluncurkan bidang usaha baru sebagai lembaga kliring dan penjaminan transaksi di pasar fisik komoditas Indonesia, serta PT KBI (persero) juga tetap menjalankan kliring dan penjaminan penyelesaian transaksi kontrak berjangka dan derivatif lainnya yang diregistrasi oleh masing-masing anggota kliring yang terjadi di Bursa Berjangka/Luar Bursa Berjangka dan melakukan fungsi penatausahaan Resi Gudang dan Derivatif Resi Gudang.

4.2 Maksud dan Tujuan Perusahaan

Lembaga Kliring Berjangka didirikan dengan tujuan mendukung terciptanya transaksi kontrak berjangka dan derivatif lainnya yang teratur, wajar, efisien, dan efektif di bursa berjangka dalam usaha untuk memelihara integritas keuangan di industri berjangka. Selain itu, pendiriannya juga ditujukan untuk mendukung kegiatan kliring dan penjaminan penyelesaian transaksi di pasar lelang

fisik/forward, serta kegiatan Pusat Registrasi untuk melakukan penatausahaan resi gudang dan derivatifnya.

KBI telah memperoleh izin usaha berdasarkan Surat Keputusan Kepala BAPPEBTI Nomor 01/BAPPEBTI/SI/VII/2000 tanggal 14 Juli 2000 dan izin Nomor 128//BAPPEBTI/SI/IX/2001 tanggal 4 September 2001 sebagai Lembaga Kliring Berjangka di Indonesia serta izin definitif sebagai Pusat Registrasi Resi Gudang berdasarkan Surat Keputusan BAPPEBTI Nomor 03/BAPPEBTI/Kep-SRG/SP/PUSREG/6/2009 tanggal 16 Juni 2009.

Sesuai Surat Keputusan Menteri Perindustrian dan Perdagangan Nomor 650/MPP/KEP/10/ 2004 tentang ketentuan penyelenggaraan pasar lelang dengan penyerahan kemudian (forward) komoditi agro, PT Kliring Berjangka Indonesia (Persero) diberi tugas untuk melakukan kegiatan kliring dan penjaminan penyelesaian transaksi di pasar lelang fisik/forward dan sesuai dengan SK Kepala Bappebti Nomor 02/Bappepti/Per-PL/08/2010 tanggal 27 Agustus 2010 perihal Persetujuan Lembaga Kliring dan Penjaminan Pasar Lelang dengan Penyerahan kemudian (Forward).

4.3 Kepemilikan Saham

Seluruh Saham Perusahaan dimiliki oleh Negara Republik Indonesia. Modal dasar PT KBI adalah Rp 200.000.000.000,00 (dua ratus miliar rupiah) dan telah disetor penuh sebesar Rp 102.000.000.000,00 (seratus dua miliar rupiah) berdasarkan akte nomor 4 tanggal 24 Juli 2007 dan telah mendapat pengesahan dari Departemen Hukum dan HAM RI sesuai dengan keputusan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor W8-02586 HT01.04-TH 2007 tanggal 4 September 2007.

4.4 Visi dan Misi Perusahaan

PT KBI mempunyai dua (2) buah visi, yaitu: (i) menjadi Lembaga Kliring Berjangka yang bertumbuh, sehat, solid dan terpercaya serta mampu memelihara integritas finansial dan integritas sistem informasi dan (ii) menjadi Pusat Registrasi Sistem Resi Gudang dan Lembaga Penjaminan Penyelesaian Transaksi Komoditas yang bertumbuh, sehat, solid dan terpercaya serta mampu memelihara integritas finansial dan integritas sistem informasi.

Untuk mewujudkan visi tersebut, PT KBI memiliki misi sebagai berikut: (i) terlaksananya fungsi kliring dan penjaminan penyelesaian transaksi secara teratur, wajar dan efisien serta terpeliharanya integritas finansial industri perdagangan berjangka dan derivatif lainnya; (ii) terlaksananya fungsi Pusat Registrasi Resi Gudang, penjaminan dan penyelesaian transaksi berbasis komoditas secara teratur, wajar dan efisien; dan (iii) proaktif dalam berkontribusi bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya.

4.5 Kegiatan Pokok Perusahaan

Sejalan dengan laju pertumbuhan pembangunan dewasa ini serta berdasarkan Anggaran Dasar Perusahaan yang telah mengalami beberapa kali perubahan, terakhir dengan Akta Notaris Imas Fatimah, SH Nomor: 122 tanggal 25 Agustus 2008. Untuk mencapai maksud dan tujuannya, Perusahaan melaksanakan tiga bidang usaha, yaitu: (i) Perdagangan Berjangka, (ii) Sistem Resi Gudang, (iii) Penjaminan Pasar Fisik Komoditas.

1. Perdagangan Berjangka

Di dalam industri Perdagangan Berjangka Komoditi Indonesia, PT KBI mempunyai peran strategis yaitu sebagai Lembaga Kliring Berjangka yang memelihara integritas finansial para pelaku usaha. Hal ini sesuai dengan UU Nomor 32 tahun 1997 tentang perdagangan berjangka komoditi pasal 25 ayat 1 dan 2. UU ini menyatakan bahwa penyelenggaraan Bursa Berjangka dilengkapi dengan Lembaga Kliring Berjangka berbentuk perseroan terbatas yang telah memperoleh ijin usaha sebagai Lembaga Kliring Berjangka dari Badan Pengawas Perdagangan Berjangka Komoditi (BAPPEBTI).

Sebagai Lembaga Kliring Berjangka, PT KBI akan melakukan fungsi novasi dan substitusi yang didaftarkan oleh Anggota Kliring. Melalui proses novasi atau substitusi, Lembaga Kliring akan menjamin hak dan kewajiban setiap Anggota Kliring (sepanjang hak dan kewajiban Anggota Kliring kepada Lembaga Kliring telah dipenuhi).

PT KBI akan melakukan perhitungan hak dan kewajiban Anggota Kliring dan akan melakukan pembayaran melalui Bank Penyimpan Dana kepada Anggota

Kliring. Hasil perhitungan tersebut diatas disampaikan kepada Anggota Kliring setiap hari melalui sistem informasi secara *realtime*.

Sejak tahun 2005, PT KBI telah melakukan penjaminan dan penyelesaian transaksi kontrak derivatif yang diperdagangkan di Bursa atau di Luar Bursa. Hal ini terjadi karena adanya perkembangan industri perdagangan berjangka di Indonesia dan didukung oleh keinginan para pelaku pasar. Dengan demikian terdapat dua jenis transaksi yang dijamin dan dikliringkan dalam bidang usaha perdagangan berjangka yaitu transaksi *Over The Counter Derivatif* (OTC-D) atau Sistem Perdagangan Alternatif (SPA) dan transaksi kontrak berjangka.

Dalam kontrak berjangka yang diperdagangkan di bursa secara multilateral, secara rinci layanan tersebut terdiri dari:

- Pendaftaran kontrak; Kontrak berjangka yang telah sepadan di bursa dan Kontrak Derivatif lainnya dalam sistem perdagangan alternatif (SPA) yang telah sepadan diluar bursa dikirimkan secara elektronik ke Lembaga Kliring. Setelah kontrak tersebut diterima oleh jaringan pendukung Lembaga Kliring akan diadakan verifikasi terhadap kelengkapan data Kontrak Berjangka dan Derivatif tersebut, termasuk didalamnya verifikasi terhadap kode Anggota Kliring, kode Anggota Bursa Non Anggota Kliring, kode nasabah, produk, bulan, lot dan harga. Verifikasi yang dilakukan sistem Lembaga Kliring juga menyatakan posisi Anggota Kliring, apakah bertindak sebagai penjual atau pembeli;
- Fungsi substitusi; Fungsi substitusi atau novasi dilakukan oleh Lembaga Kliring untuk transaksi berjangka/derivatif lainnya yang didaftarkan Anggota Kliring Penjual dan Pembeli. Melalui proses ini, Lembaga Kliring menjamin hak dan kewajiban pembeli untuk setiap Anggota Kliring Penjual dan akan menjamin hak dan kewajiban penjual untuk setiap Anggota Kliring Pembeli.
- Kliring (Perhitungan Hak dan Kewajiban); Lembaga Kliring akan melakukan perhitungan keuntungan dan kerugian atas setiap kontrak yang terdaftar dan merupakan suatu kontrak terbuka. Perhitungan dilakukan berdasarkan harga penyelesaian yang ditetapkan oleh Bursa.

- Penyelesaian transaksi; Penyelesaian transaksi untuk menutup posisi ada 4 (empat) jenis, yaitu: (i) Penyelesaian Transaksi secara Likuidasi; (ii) Penyelesaian Transaksi secara Tukar Fisik Berjangka; (iii) Penyelesaian Transaksi secara Fisik; (iv) Penyelesaian Transaksi secara Tunai.
- Rekonsiliasi dengan Bank Penyimpan Dana; Rekonsiliasi saldo rekening setiap Anggota Kliring dengan Bank Penyimpan dilakukan oleh Lembaga Kliring secara harian dan bulanan. Untuk iuran bulanan dan biaya jasa layanan jasa lainnya yang ditatausahakan pada rekening bulanan tidak terpisah dilakukan secara bulanan. Sedangkan rekonsiliasi penerimaan dan pembayaran margin serta perhitungan pengelolaan dana jaminan dan dana kliring ditatausahakan pada rekening terpisah dilakukan secara harian. Rekonsiliasi tersebut dilakukan dengan membandingkan hasil laporan Bank Penyimpan dengan hasil laporan dari Sistem Kliring Derivatif.
- Laporan Posisi Terbuka dan Keuangan; Pada pagi hari sebelum perdagangan dimulai Lembaga Kliring harus sudah menyediakan informasi posisi (beli/jual) dan laporan keuangan setiap Anggota Kliring. Anggota Kliring yang posisi keuangannya kekurangan harus membayar kewajibannya kepada Lembaga Kliring selambat-lambatnya sebelum jam perdagangan dibuka pada hari yang sama dengan cara yang ditentukan oleh Lembaga Kliring. Anggota Kliring yang posisi keuangannya menunjukkan kelebihan, dapat menarik kelebihan dananya dengan mengajukan permohonan terlebih dahulu. Lembaga kliring berhak menutup setiap jumlah yang menjadi kewajiban Anggota Kliring kepada Lembaga Kliring.
- Penjaminan dan pengelolaan risiko; Beberapa cara yang diterapkan Lembaga Kliring dalam melaksanakan fungsinya adalah: (i) pembinaan dan pengawasan kondisi keuangan anggota kliring; (ii) pemungutan dan pengelolaan margin; (iii) penyesuaian harga harian; (iv) pemisahan dana Anggota Kliring dalam rekening terpisah; (v) Dana Kliring; (vi) Penanggulangan Cedera Janji.
- Pengelolaan agunan; Selain dalam bentuk tunai, PT KBI dapat juga menerima pembayaran margin awal dalam bentuk bilyet deposito atau bentuk lain yang ditetapkan oleh Lembaga Kliring dari waktu ke waktu

untuk mata uang rupiah atau US dollar. Tujuannya adalah untuk memfasilitasi Perdagangan Berjangka dan Derivatif lainnya. Agunan ini dikelola oleh Lembaga Kliring dengan laporan diberikan secara berkala kepada Anggota Kliring.

- Teknologi Informasi; Lembaga Kliring menyediakan sebuah sistem untuk setiap Anggota Kliring, yaitu Sistem Kliring Member (SKM) yang digunakan oleh Anggota Kliring untuk berkomunikasi dengan Lembaga Kliring.

2. **Sistem Resi Gudang**

Kegiatan penatausahaan Resi Gudang dan Derivatif Resi Gudang merupakan manifestasi dari Undang-Undang Republik Indonesia Nomor: 9 tahun 2006, tentang Sistem Resi Gudang, dimana dalam pasal 34. UU ini menyebutkan bahwa kegiatan sebagai Pusat Registrasi hanya dapat dilakukan oleh Badan Usaha berbadan hukum dan mendapat persetujuan Badan Pengawas. PT KBI telah memperoleh ijin sebagai Pusat Registrasi berdasarkan SK Bappebti Nomor: 03/BAPPEBTI/Kep-SRG/SP/PUSREG/6/2009 tanggal 16 Juni 2009 tentang persetujuan sebagai Pusat Registrasi kepada PT KBI.

Di dalam industri Sistem Resi Gudang di Indonesia, PT KBI berperan sebagai Pusat Registrasi. Fungsi PT KBI meliputi pencatatan, penyimpanan, pemindahbukuhan kepemilikan, pembebanan hak jaminan, pelaporan serta penyediaan sistem dan jaringan informasi Resi Gudang dan Derivatif Resi Gudang.

Penatausahaan resi gudang bertujuan agar peredaran, pengalihan serta penjaminan resi gudang dan derivatif resi gudang (baik warkat atau tanpa warkat) dapat dipantau oleh Perseroan sebagai Pusat Registrasi. Tujuannya adalah memberikan kepastian bagi pemegang Resi Gudang dan Kreditur.

Sertifikat Resi Gudang yang sudah diregistrasi di PT KBI dapat digunakan sebagai agunan oleh petani untuk memperoleh pinjaman dari bank dengan bunga yang rendah. Dana ini digunakan oleh petani untuk pembiayaan lahan mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan kesejahteraan petani. Disamping itu, dengan penatausahaan yang terpusat diharapkan adanya Sistem Informasi Sediaan Nasional

Komoditas (SISNASKOM), sehingga akan membantu pemerintah dalam memantau dan mengendalikan sediaan nasional.

3. Penjaminan Pasar Fisik Komoditas

PT KBI memperoleh ijin dari BAPPEBTI sesuai dengan SK BAPPEBTI Nomor: 14/ BAPPEBTI/PER-PL/10/2010, tanggal 15 Oktober 2010 sebagai Lembaga Kliring dan Penjaminan Pasar Lelang dengan penyerahan kemudian (Forward).

Di dalam industri pasar fisik komoditas, PT KBI menerima pendaftaran transaksi Pasar Fisik dan menjamin penyelesaiannya. Baik untuk transaksi komoditas Spot, Forward, Tunai maupun Negosiasi. PT KBI bekerjasama dengan penyelenggara Pasar Fisik Komoditas yang telah memperoleh persetujuan dari BAPPEBTI .

Pasar fisik komoditas bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada penjual dan pembeli untuk dapat melakukan transaksi komoditas secara langsung dengan lebih transparan. Penyelenggaraan pasar fisik komoditas dilakukan secara terorganisir didukung dengan penggunaan teknologi informasi secara *online* dan *realtime*. Disamping itu transaksi di pasar fisik komoditas ini didukung dengan penjaminan penyelesaian transaksi guna mencegah dan menanggulangi gagal bayar dan gagal serah, sehingga memberikan rasa nyaman bagi pembeli dan penjual dalam melakukan transaksi komoditas secara langsung.

4.6 Struktur Organisasi

Struktur organisasi PT KBI ditetapkan melalui Surat Keputusan Direksi Nomor: 38/K-KBI/XI/2010, tanggal 30 Nopember 2010 tentang perubahan struktur organisasi. Direksi terdiri atas 3 (tiga) orang yang terdiri dari satu orang Direktur Utama, satu orang Direktur Keuangan dan Umum dan satu orang Direktur Operasional. Direksi membawahi 7 (tujuh) Kepala Divisi.

Pada akhir tahun 2010, PT KBI memiliki 56 (lima puluh enam) karyawan. Komposisi karyawan menurut tingkat pendidikan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Komposisi Pendidikan Pegawai Tahun 2010

No.	Pendidikan	Jumlah (orang)
1.	SMA	11
2.	S0	4
3.	S1	36
4.	S2	5
	Jumlah	56

Sumber Data: Laporan Tahunan PT KBI Tahun 2010

4.7 Posisi Keuangan

Aset perusahaan per 31 Desember 2010 dan 2009 masing-masing sebesar sebesar Rp 672,67 miliar dan Rp 180,89 juta. Aset perusahaan per 31 Desember 2010 terdiri atas Aset Lancar sebesar Rp 648,14 miliar, Aset Tetap sebesar Rp 19,70 miliar dan Aset Lain-Lain sebesar Rp 4,8 miliar. Sedangkan Kewajiban dan Modal terdiri dari Kewajiban Lancar sebesar Rp 1.455,70 miliar, Kewajiban Jangka Panjang sebesar Rp 173,09 dan Ekuitas sebesar Rp 17,27 miliar. Ikhtisar neraca PT KBI tahun 2009 dan 2010 ditampilkan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Posisi Keuangan Tahun 2009 -2010
(Dalam Jutaan Rupiah)

Neraca	Tahun 2010*)	Tahun 2009
Aktiva Lancar	648,137	169,091
Penyertaan	-	147
Aktiva Tetap	19,699	8,244
Aktiva Lainnya	4,829	3.409
Jumlah Aktiva	672,665	180,891
Kewajiban Lancar	476,898	7,983
Kewajiban Jangka Panjang	4,851	10,356
Ekuitas	190,916	162,551
Jumlah Kewajiban dan Modal	672,665	180,891

Sumber: Data Olahan dari laporan keuangan PT KBI tahun 2009-2010

*) Neraca Tahun 2010 menggunakan versi IFRS, dimana dana pihak ketiga dimasukkan kedalam dana Perusahaan.

Ikhtisar pendapatan dan biaya PT KBI dalam tahun 2009 dan 2010 ditampilkan pada tabel 4.3

Tabel 4.3 Pendapatan dan Biaya Tahun 2009 -2010
(Dalam Jutaan Rupiah)

Neraca	Tahun 2010*)	Tahun 2009
Pendapatan operasional	39,661	38,553
Beban operasional	(23,399)	(23,846)
Laba operasional	16,262	14,706
Pendapatan Non Operasional	23,918	17,169
Beban Non Operasional	383	396
Laba sebelum PPh	39,796	31,479
Pajak Kini	(4,743)	(4,154)
Pajak Tangguhan	(596)	(1,997)
Laba setelah PPh	34,457	29,322

Sumber: data olahan dari laporan keuangan PT KBI tahun 2009 dan 2010

4.8 Indikator Kinerja Kunci (IKK)

Indikator Kinerja Kunci (IKK) PT KBI dikelompokkan kedalam 3 aspek, yaitu: (i) Aspek Keuangan dengan bobot 40%, (ii) Aspek Operasional dengan bobot 40%, dan (iii) Aspek Administratif dengan bobot 20%. Pertama, aspek keuangan terdiri atas: ROE, ROA, Current Ratio dan Profit Margin.

Kedua, aspek operasional terdiri atas penanggulangan gangguan/kerusakan sistem informasi, penyelesaian hak dan kewajiban keuangan harian Anggota Kliring, penyelesaian tender dan penyerahan fisik, volume rata rata transaksi harian, jumlah tambahan Anggota Kliring baru dan produktivitas tenaga kerja.

Dan yang ketiga adalah aspek administratif terdiri atas pemetaan GCG, sosialisasi tentang ISO 9001; 2000, assesment Risiko Korporasi (*Corporate Risk*), produk/jasa layanan: operasionalisasi layanan Pusat Registrasi, dan pengembangan Sistem Informasi Pusat Registrasi: ketersediaan dan kehandalan Sistem Informasi.

Yang diuraikan berikut ini hanya indikator kinerja kunci aspek keuangan karena indikator ini yang akan dilihat kaitannya dengan penerapan GCG. Capaian

indikator kinerja kunci aspek keuangan yaitu ROA, ROE, *Profit Margin* dan *Current Ratio* pada tahun 2007, 2009 dan 2010 seperti ditampilkan dalam tabel dibawah ini.

Tabel 4.4 ROA, ROE, *Profit Margin* dan *Current Ratio*
Tahun 2007, 2009 dan 2010
(Dalam Persentase)

No.	Tahun	ROA	ROE	Profit Margin	Current Ratio
1	2007	14.34	12.96	40.82	1,583.80
2	2009	19.00	17.19	54.92	2,118.12
3	2010	9.32	18.04	62.59	135.90

Sumber: data olahan dari laporan tahunan PT KBI
tahun 2007, 2009, 2010

- *Return on Aset (ROA)*

Rasio kemampuan perusahaan menghasilkan keuntungan bersih sebelum pajak (EBIT) dibandingkan dengan rata-rata aset yang digunakan untuk menghasilkan keuntungan berfluktuatif yaitu 14,34% pada tahun 2007, mengalami kenaikan menjadi 18,53% pada tahun 2009, kemudian mengalami penurunan menjadi 9,32% pada tahun 2010, karena dana pihak ketiga anggota kliring dimasukkan dalam neraca perusahaan.

- *Return on Equity (ROE)*

Rasio kemampuan perusahaan menghasilkan keuntungan dibandingkan dengan ekuitas pemegang saham cenderung mengalami kenaikan yaitu 12,96% pada tahun 2007, mengalami kenaikan pada tahun 2009 dan 2010 menjadi 17,19% dan 18,04%.

- *Current Ratio*

Rasio melunasi kewajiban jangka pendek dengan aset lancar sangat berfluktuatif yaitu 1.583,73% pada tahun 2007, mengalami kenaikan yang signifikan menjadi 2.118,12 % pada tahun 2009 dan mengalami penurunan yang signifikan menjadi 135,91% pada tahun 2010. Penurunan tersebut karena pada tahun 2010 dana pihak ketiga dimasukkan dalam perhitungan aset lancar dan hutang lancar sebagaimana perubahan PSAK 50 dan 55.

- Profit Margin

Rasio laba bersih sebelum pajak dibandingkan dengan total pendapatan cenderung mengalami peningkatan yaitu 40,82% pada tahun 2007 mengalami kenaikan pada tahun 2009 dan 2010 menjadi 54,92% dan 62,59%.

4.9 Assessment Penerapan GCG PT KBI Tahun 2007, 2009 dan 2010 oleh BPKP

Setelah menyatakan komitmen untuk menerapkan prinsip-prinsip GCG dalam operasional perusahaan pada tahun 2006, maka PT KBI ingin mengetahui sejauh mana penerapan prinsip-prinsip GCG tersebut dalam kegiatan operasionalnya. Untuk itu pada tahun 2008, PT KBI meminta agar dilakukan *assessment* penerapan GCG untuk periode tahun 2007 oleh BPKP.

Dalam melakukan *assessment* penerapan GCG ini, BPKP menggunakan *scorecard* yang terdiri dari 50 indikator 160 parameter. *Scorecard* tersebut dituangkan dalam Surat Keputusan Bersama antara staf ahli Menteri Bidang Tata Kelola Perusahaan Kementerian Negara BUMN dengan Deputi Bidang Akuntan Negara BPKP tanggal 19 Oktober 2006. *Scorecard* ini ditetapkan sebagai standar penilaian GCG di lingkungan BUMN sesuai surat Sekretaris Kementerian Negara BUMN Nomo: S-168/MBU/2008 tanggal 27 Juni 2008 tentang *Assessment* Program GCG di BUMN.

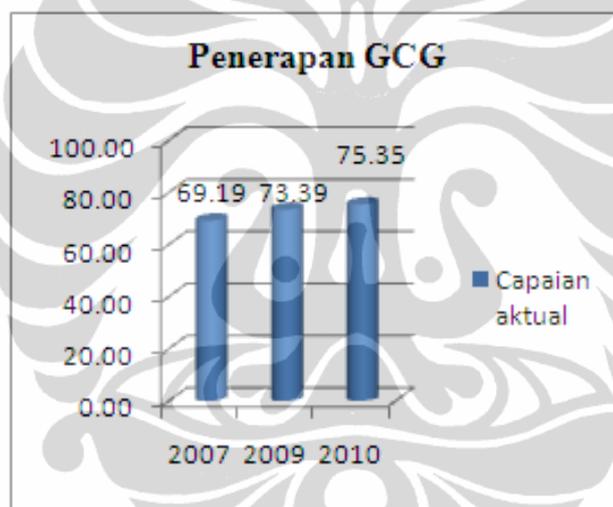
Aspek yang dinilai mencakup 5 (lima) aspek *governance* yaitu (i) Hak dan Tanggung Jawab Pemegang Saham/RUPS, (ii) Kebijakan GCG, (iii) Penerapan GCG pada organ Komisaris, Komite Komisaris, Direksi, Satuan Pengawas Intern (SPI) dan Sekretaris Perusahaan, (iv) Pengungkapan Informasi (Disclosure), dan (v) Komitmen.

Skor capaian aktual penerapan GCG PT KBI pada tahun 2007, adalah sebesar 69,19%, dengan predikat “cukup”. *Assessment* penerapan GCG PT KBI berikutnya adalah untuk periode tahun 2009 dan 2010 yang dilakukan oleh BPKP. Sedangkan skor capaian aktual penerapan GCG pada tahun 2009 sebesar 73,39% dengan predikat “cukup” dan tahun 2010 sebesar 75,35%, dan predikat “baik”. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi penerapan GCG PT KBI tidak berbeda dengan hasil *assessment* pada BUMN-BUMN secara umum. Untuk tahun 2007 dan 2009,

PT KBI berada pada predikat “cukup” dengan capaian aktual masing-masing sebesar 69,19%, dan 73,39%.

Dari skor capaian aktual penerapan GCG pada tiga periode *assessment* tersebut tampak bahwa skor capaian aktual cenderung naik, namun tidak signifikan yaitu sebesar 6,07% pada tahun 2009 dan 2,68% pada tahun 2010. Capaian aktual ini hanya selisih 0.35% di atas *minimum range score* untuk predikat “baik”, yaitu 75%. Hal ini berarti bahwa kondisi penerapan GCG pada PT KBI masih memerlukan perbaikan-perbaikan agar sampai pada predikat “sangat baik” atau sesuai *best practices* penerapan GCG.

Secara grafis capaian aktual penerapan GCG berdasarkan hasil *assessment* tahun 2007, 2009 dan 2010, sebagai berikut:



Gambar 4.1. Grafik Capaian Aktual Penerapan GCG PT KBI Tahun 2007, 2009, 2010

Sumber: Data Olahan dari laporan *assessment* penerapan GCG PT KBI Tahun 2007, 2009 dan 2010

BAB 5

EVALUASI PENERAPAN GCG PADA PT KLIRING BERJANGKA INDONESIA (PERSERO)

Bab ini berisi uraian mengenai gambaran perkembangan penerapan GCG pada masing-masing aspek *governance* dan indikator penerapan GCG. Selanjutnya adalah uraian mengenai hambatan-hambatan yang dihadapi oleh PT KBI dalam menerapkan GCG dan saran-saran mengenai apa yang harus dilakukan baik oleh BUMN maupun pemerintah agar dapat memacu percepatan penerapan GCG di BUMN.

Analisis perkembangan penerapan GCG dilakukan dengan menggunakan skor hasil *assessment* penerapan GCG yang dilakukan oleh BPKP pada tahun 2007, 2009 dan 2010 (lampiran 2). Pengolahan data untuk mengetahui perkembangan penerapan GCG pada PT KBI dilakukan melalui 4 (empat) langkah sebagai berikut¹:

- a. Menghitung persentase kenaikan/(penurunan) capaian aktual atas lima puluh (50) indikator penerapan GCG dari tahun 2007 ke tahun 2009 (lampiran 2 kolom 10);
- b. Menghitung persentase kenaikan/(penurunan) capaian aktual atas 50 (lima puluh) indikator penerapan GCG dari tahun 2009 ke tahun 2010 (lampiran 2 kolom 11);
- c. Menghitung rata-rata kenaikan/(penurunan) capaian aktual penerapan GCG yang dihasilkan dari langkah a. dan langkah b. diatas (lampiran 2 kolom 12);
- d. Mengurutkan indikator dari masing-masing aspek *governance* mulai dari indikator dengan rata-rata penurunan penerapan GCG yang paling rendah (lampiran 2 kolom 12).

¹ Hasil pengolahan data ditampilkan pada lampiran 2

5.1 Analisis Perkembangan Penerapan GCG Aspek Governance

Tabel 5.1 Perkembangan Penerapan GCG PT KBI per Aspek Governance
Tahun 2007, 2009 & 2010

No.	Aspek Governance	Best Practices	2007		2009		2010		% Kenaikan/ (Penurunan) 2007-2009	% Kenaikan/ (Penurunan) 2009-2010	% Rata-Rata Kenaikan/ (Penurunan) 2007-2010
			Capaian Aktual	%	Capaian Aktual	%	Capaian Aktual	%			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)= (4)/(3)*100	(6)	(7)= (6)/(3)*100	(8)	(9)= (8)/(3)*100	(10)= (7-5)/(3)*100	(11)= (9-7)/(3)*100	(12)= (10-11)/2
1	Hak dan Tanggung Jawab Pemegang Saham/RUPS	9.00	5.63	62.56	5.59	62.11	5.36	59.56	(0.71)	(4.11)	(2.41)
2	Kebijakan GCG	8.00	7.49	93.60	6.06	75.76	6.36	79.49	(19.06)	4.93	(7.07)
3	Penerapan GCG	66.00	43.05	65.23	49.56	75.08	49.18	74.56	15.10	(0.70)	7.20
4	Pengungkapan Informasi	7.00	5.80	82.90	4.25	60.64	6.52	93.09	(26.85)	53.50	13.33
5	Komitmen	10.00	7.22	72.22	7.94	79.44	7.93	79.35	10.00	(0.11)	4.94
	TOTAL	100.00	69.19	69.19	73.39	73.39	75.35	75.35	6.07	2.67	4.37

Sumber: Data olahan dari laporan *assessment* penerapan GCG PT KBI tahun 2007, 2009, dan 2010.

Berdasarkan data pada tabel 5.1 diatas, maka aspek *governance* yang mengalami kenaikan capaian aktual paling tinggi adalah Aspek Pengungkapan Informasi dengan rata-rata sebesar 13,33%. Sedangkan aspek yang mengalami penurunan paling rendah adalah Aspek Kebijakan GCG yaitu rata-rata sebesar negatif 7,07%.

Berdasarkan perolehan skor setelah tiga periode dilakukan *assessment*, yaitu pada tahun 2007, 2009 dan 2010, maka skor capaian aktual tertinggi adalah pada aspek Pengungkapan Informasi dengan capaian aktual 6,52 dari skor maksimal 7 atau 93,09%. Sedangkan skor capaian aktual terendah adalah aspek Hak dan Tanggung Jawab Pemegang Saham/RUPS dengan capaian aktual 5,36 dari skor maksimal 9 atau 59,57%.

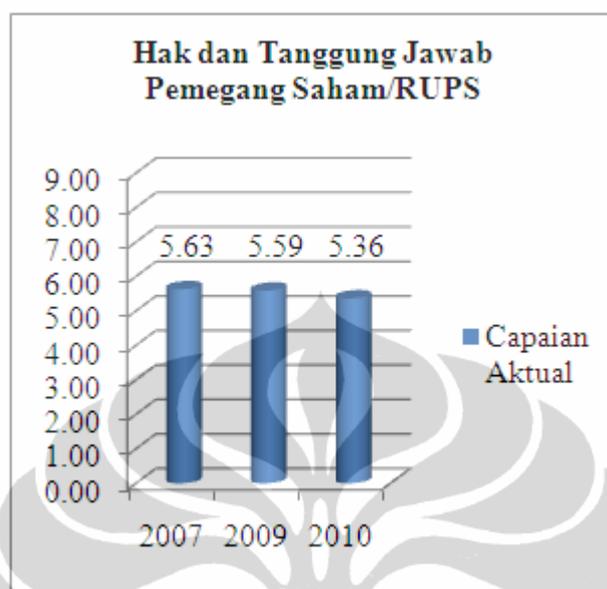
Perkembangan penerapan GCG pada masing-masing indikator dari aspek *governance* ditampilkan pada lampiran 2.

Uraian secara rinci dari masing-masing aspek *governance* adalah sebagai berikut:

5.1.1 Hak dan Tanggung Jawab Pemegang Saham/RUPS

Skor capaian aktual aspek Hak dan Tanggung Jawab Pemegang Saham/RUPS pada tahun 2007, 2009 dan 2010 masing-masing sebesar **5,63; 5,59; 5,36**; dari skor maksimal 9 atau **62,56%; 62,11%; 59,56%**. Skor capaian aktual aspek ini cenderung mengalami penurunan, yaitu sebesar negatif 0,71% pada tahun 2009 dan negatif 4,11% pada tahun 2010. Secara rata-rata skor capaian aktual aspek ini mengalami penurunan yaitu sebesar negatif 2,41%. Secara grafis

perkembangan penerapan GCG aspek Hak dan Tanggung Jawab Pemegang Saham/RUPS, adalah sebagai berikut:



Gambar 5.1 Grafik Capaian Aktual Penerapan GCG - Aspek Hak dan Tanggung Jawab Pemegang Saham/RUPS PT KBI Tahun 2007, 2009 dan 2010

Sumber: Data Olahan dari Laporan Hasil *Assessment* Penerapan GCG PT KBI tahun 2007, 2009, 2010

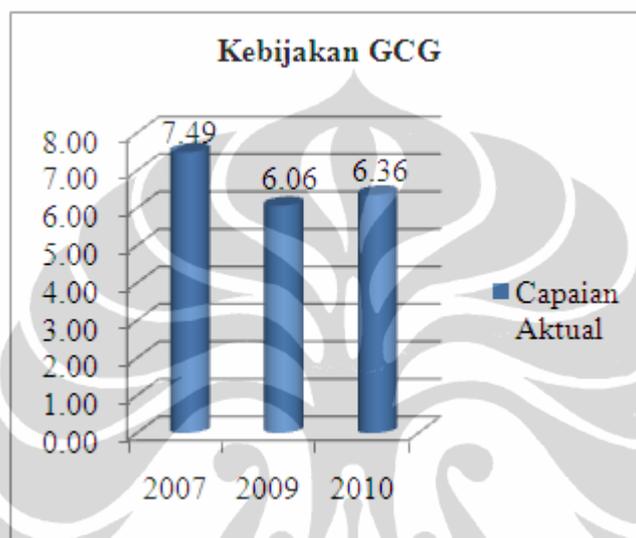
Aspek Hak dan Tanggung Jawab Pemegang Saham/RUPS dijabarkan ke dalam 10 (sepuluh) indikator (lampiran 1). Indikator yang mengalami kenaikan capaian aktual paling tinggi adalah Konsultasi dengan instansi terkait, yaitu rata-rata sebesar 50%. Sedangkan indikator yang mengalami penurunan paling rendah adalah Pengangkatan Anggota Komisaris yaitu rata-rata sebesar negatif 23,33%.

Setelah tiga periode dilakukan *assessment*, yaitu pada tahun 2007, 2009 dan 2010, maka indikator dengan capaian aktual tertinggi adalah Konsultasi dengan Instansi Terkait yaitu 100% atau sesuai dengan *best practices*. Sedangkan indikator dengan capaian aktual terendah adalah Pengangkatan Anggota Komisaris yaitu 20%.

5.1.2 Aspek Kebijakan GCG

Skor capaian aktual aspek Kebijakan GCG pada tahun 2007, 2009 dan 2010 adalah sebesar **7,49**; **6,06**; dan **6,36**; dari skor maksimal 8 atau masing-

masing sebesar **93,60%**; **75,76%**; **79,49%**. Skor capaian aktual aspek ini berfluktuasi. Pada tahun 2009 mengalami penurunan sebesar 19,06%, sedangkan pada tahun 2010 mengalami kenaikan sebesar 4,93%. Secara rata-rata skor capaian aktual aspek ini mengalami penurunan yaitu sebesar negatif 7,07%. Secara grafis perkembangan penerapan GCG aspek Kebijakan GCG, adalah sebagai berikut:



Gambar 5.2 Grafik Capaian Aktual Penerapan GCG - Aspek Kebijakan GCG PT KBI Tahun 2007, 2009 dan 2010

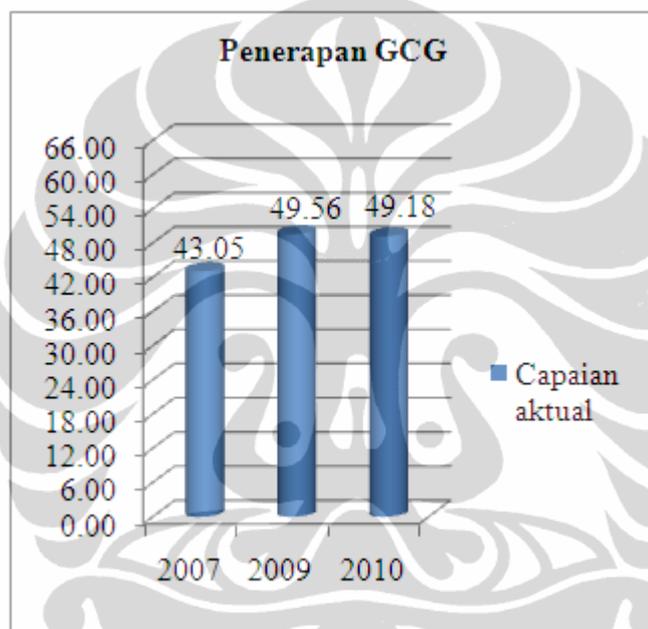
Sumber: Data Olahan dari Laporan Hasil *Assessment* Penerapan GCG PT KBI tahun 2007, 2009, 2010

Aspek Kebijakan GCG dijabarkan ke dalam 2 (dua) indikator, seperti ditampilkan pada lampiran 1. Kedua indikator tersebut mengalami penurunan. Muatan Pedoman/Kebijakan GCG mengalami penurunan capaian aktual rata-rata sebesar negatif 7,38%. Sedangkan Ketersediaan Kode/Kebijakan GCG mengalami penurunan rata-rata sebesar negatif 6,51%.

Setelah tiga periode dilakukan *assessment*, yaitu pada tahun 2007, 2009 dan 2010, indikator dengan capaian aktual tertinggi adalah Muatan Pedoman/Kebijakan GCG, yaitu 80,58%. Sedangkan indikator dengan capaian aktual terendah adalah Ketersediaan Pedoman/Kebijakan GCG yaitu 72,22%.

5.1.3 Aspek Penerapan GCG

Skor capaian aktual Aspek Penerapan GCG pada tahun 2007, 2009, 2010 adalah sebesar **43,05; 49,56; 49,18** dari skor maksimal 66 atau **65,23%, 75,08%, 74,56%**. Skor capaian aktual aspek ini berfluktuasi yaitu mengalami kenaikan sebesar 15,10% pada tahun 2009, kemudian mengalami penurunan sebesar negatif 0,70% pada tahun 2010. Secara rata-rata skor capaian aktual aspek ini mengalami kenaikan yaitu sebesar 7,20%. Secara grafis perkembangan penerapan GCG pada aspek Penerapan GCG sebagai berikut:



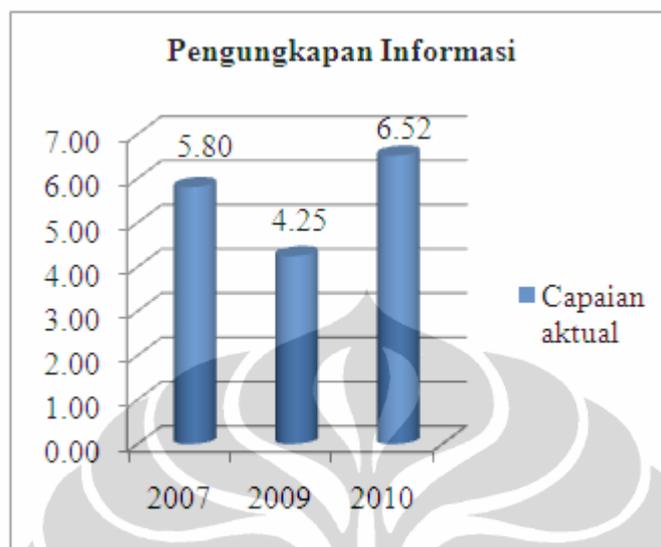
Gambar 5.3 Grafik Capaian Aktual Penerapan GCG - Aspek Penerapan GCG PT KBI Tahun 2007, 2009 dan 2010

Sumber: Data Olahan dari Laporan Hasil *Assessment* Penerapan GCG PT KBI tahun 2007, 2009, 2010

5.1.4 Aspek Pengungkapan Informasi (Disclosure)

Skor capaian aktual Aspek Pengungkapan Informasi pada tahun 2007, 2009, 2010 adalah sebesar **5,80; 4,25; 6,52** dari skor maksimal 7 atau **82,90%; 60,64%; 93,09%**. Skor capaian aktual aspek Pengungkapan Informasi berfluktuasi yaitu mengalami penurunan sebesar negatif 26,85% pada tahun 2009 dan kemudian mengalami kenaikan sebesar 53,50% pada tahun 2010. Secara rata-rata skor capaian aktual aspek ini mengalami kenaikan yaitu sebesar 13,33%.

Secara grafis perkembangan penerapan GCG pada aspek Pengungkapan Informasi, sebagai berikut:



Gambar 5.4 Grafik Capaian Aktual Penerapan GCG - Aspek Pengungkapan Informasi PT KBI Tahun 2007, 2009 dan 2010

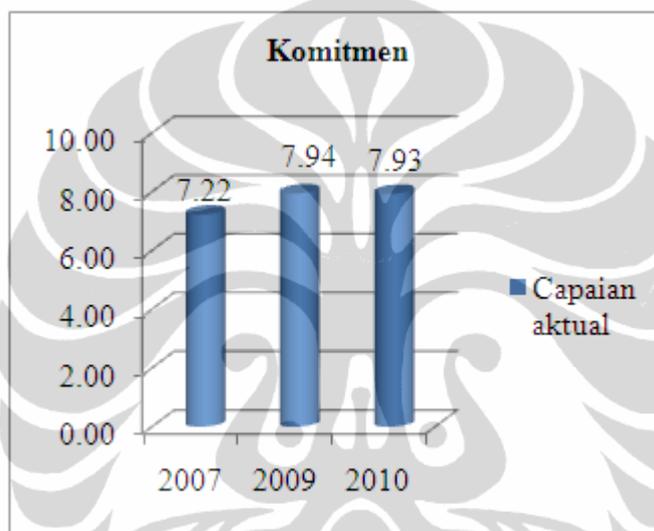
Sumber: Data Olahan dari Laporan Hasil *Assessment* Penerapan GCG PT KBI tahun 2007, 2009, 2010

Aspek Pengungkapan Informasi dijabarkan ke dalam 3 (tiga) indikator, seperti ditampilkan pada lampiran 1. Indikator yang mengalami kenaikan capaian aktual paling tinggi adalah Ketersediaan Informasi Perusahaan Kepada *Stakeholders* yaitu rata-rata sebesar 25%. Sedangkan indikator yang mengalami penurunan paling rendah adalah Kemudahan Akses *Stakeholders* Terhadap Kebijakan dan Praktik GCG yaitu rata-rata sebesar 12,47%.

Setelah tiga periode dilakukan *assessment*, yaitu pada tahun 2007, 2009 dan 2010, maka indikator dengan capaian aktual tertinggi adalah Kemudahan Akses *Stakeholders* Terhadap Kebijakan dan Praktik GCG dan Ketersediaan Informasi Perusahaan Kepada *Stakeholders* yaitu masing-masing sebesar 100% atau sesuai dengan *best practices*. Sedangkan indikator dengan capaian aktual terendah adalah Kelengkapan penyajian Laporan tahunan yaitu sebesar 81,58%.

5.1.5 Aspek Komitmen

Skor capaian aktual penerapan GCG aspek Komitmen pada tahun 2007, 2009, 2010 adalah sebesar **7,22; 7,94; 7,93** dari skor maksimal 10 atau **72,22%; 79,44%; 79,35%**. Skor capaian aktual aspek Komitmen bersifat fluktuatif, yaitu mengalami kenaikan sebesar 10% pada tahun 2009, kemudian mengalami penurunan sebesar negatif 0,11% pada tahun 2010. Secara rata-rata skor capaian aktual aspek ini mengalami kenaikan yaitu sebesar 4,94%. Secara grafis perkembangan penerapan GCG pada aspek Komitmen, adalah sebagai berikut:



Gambar 5.5 Grafik Capaian Aktual Penerapan GCG- Aspek Komitmen PT KBI Tahun 2007, 2009 dan 2010

Sumber: Data olahan dari Laporan Hasil *Assessment* Penerapan GCG PT KBI tahun 2007, 2009, 2010

Aspek Komitmen dijabarkan ke dalam 3 (tiga) indikator, seperti ditampilkan pada lampiran 1. Indikator yang mengalami kenaikan capaian aktual paling tinggi adalah Penandatanganan Pedoman/Kebijakan yaitu rata-rata sebesar 15,24%. Sedangkan indikator yang mengalami penurunan paling rendah adalah Kepatuhan Perusahaan Terhadap Peraturan Yang Berlaku yaitu rata-rata sebesar negatif 2,5%.

Setelah tiga periode dilakukan *assessment*, yaitu pada tahun 2007, 2009 dan 2010, indikator dengan capaian aktual tertinggi adalah Kepatuhan Perusahaan Terhadap Peraturan Yang Berlaku, dengan capaian aktual sebesar 95%.

Sedangkan indikator dengan capaian aktual terendah adalah Pelaksanaan Aturan *Corporate Governance* yaitu sebesar 55,16%.

5.2 Analisis Perkembangan Penerapan GCG pada Organ GCG PT KBI

Aspek penerapan GCG dijabarkan lagi ke dalam masing-masing organ GCG PT KBI yaitu Komisaris, Komite Komisaris, Direksi, Satuan Pengawasan Intern (SPI) dan Sekretaris Perusahaan.

Tabel 5.2 Perkembangan Penerapan GCG pada Organ GCG PT KBI
Tahun 2007, 2009 dan 2010

No.	Indikator	Best Practices	2007		2009		2010		%	%	% Rata-Rata
			Capaian Aktual	%	Capaian Aktual	%	Capaian Aktual	%	Kenaikan/ (Penurunan) 2007-2009	Kenaikan/ (Penurunan) 2009-2010	Kenaikan/ (Penurunan) 2007-2010
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)= (4)/(3)*100	(6)	(7)= (6)/(3)*100	(8)	(9)= (8)/(3)*100	(10)= (7-5)*100	(11)= (9-7)*100	(12)= (10-11)/2
1	Komisaris	27.00	15.05	55.74	19.94	73.84	20.17	74.69	32.48	1.16	16.82
2	Komite Komisaris	6.00	5.41	90.17	4.65	77.50	4.07	67.88	(14.05)	(12.41)	(13.23)
3	Direksi	27.00	18.43	68.27	20.35	75.37	20.41	75.69	10.40	0.43	5.41
4	SPI	3.00	2.05	68.25	1.83	60.90	1.78	59.19	(10.78)	(2.80)	(6.79)
5	Sekretaris Perusahaan	3.00	2.12	70.50	2.79	93.10	2.76	91.93	32.06	(1.26)	15.40
	Jumlah Penerapan GCG	66.00	43.05	65.23	49.56	75.08	49.18	74.56	15.10	(0.70)	7.20

Sumber: Data olahan dari laporan *assessment* penerapan GCG PT KBI tahun 2007, 2009, dan 2010.

Berdasarkan data pada tabel 5.2 diatas, organ GCG yang mengalami rata-rata kenaikan capaian aktual paling tinggi adalah Komisaris, yaitu sebesar 16,82%. Sedangkan organ yang mengalami rata-rata penurunan paling rendah adalah Komite Komisaris yaitu sebesar negatif 13,23%.

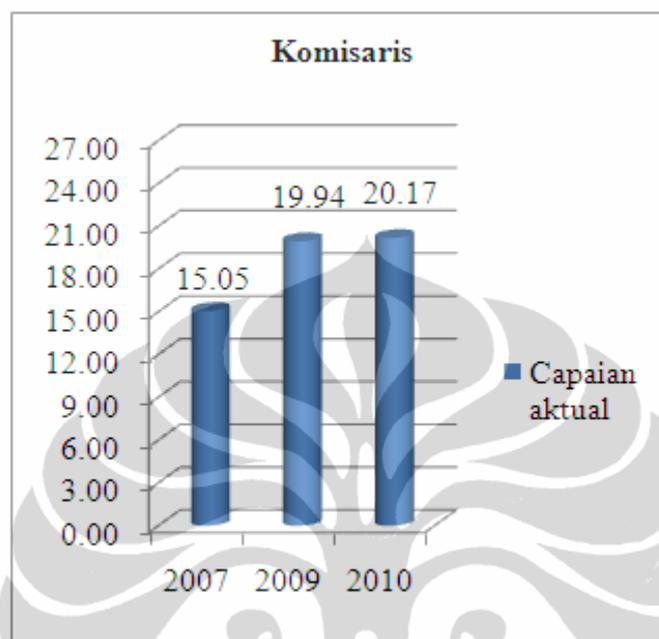
Sedangkan, perolehan skor tertinggi setelah tiga periode dilakukan *assessment*, yaitu pada tahun 2007, 2009 dan 2010, dicapai oleh Sekretaris Perusahaan yaitu sebesar 91,93%. Sedangkan perolehan skor capaian aktual terendah dicapai oleh SPI yaitu sebesar 59,15%.

Uraian perkembangan penerapan GCG secara rinci pada masing-masing organ GCG, adalah sebagai berikut:

5.2.1 Komisaris

Skor capaian aktual penerapan GCG Komisaris tahun 2007, 2009, dan 2010, adalah sebesar **15,05; 19,94; 20,17** dari skor maksimal 27 atau **55,74%; 73,84%; 74,69%**. Skor capaian aktual indikator ini cenderung mengalami kenaikan yaitu sebesar 32,48% pada tahun 2009 dan sebesar 1,16% pada tahun

2010. Secara rata-rata skor capaian aktual aspek ini mengalami kenaikan yaitu sebesar 16,82%. Secara grafis perkembangan penerapan GCG pada aspek Penerapan GCG-Komisaris, sebagai berikut:



Gambar 5.6 Grafik Capaian Aktual Penerapan GCG - Aspek Penerapan GCG-Komisaris PT KBI Tahun 2007, 2009 dan 2010

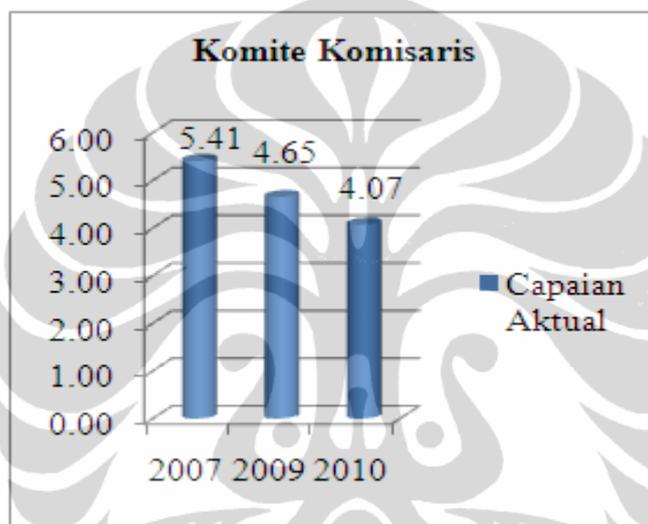
Sumber: Data Olahan dari Laporan Hasil *Assessment* Penerapan GCG PT KBI tahun 2007, 2009, 2010

Aspek Penerapan GCG - Komisaris dijabarkan ke dalam 12 (dua belas) indikator, seperti ditampilkan pada lampiran 1. Indikator yang mengalami kenaikan capaian aktual paling tinggi adalah Pertemuan Rutin dan Dokumentasi Pelaksanaan Kegiatan Komisaris, yaitu rata-rata sebesar 73,07%. Sedangkan indikator yang mengalami penurunan paling rendah adalah Peran Komisaris Dalam Pemilihan Calon Anggota Direksi yaitu rata-rata sebesar negatif 25%.

Setelah tiga periode dilakukan *assessment*, yaitu pada tahun 2007, 2009 dan 2010, maka indikator dengan capaian aktual tertinggi adalah Tindakan Komisaris Terhadap (Potensi) Benturan Kepentingan Yang Menyangkut Dirinya, yaitu sebesar 100% atau sesuai dengan *best practices*. Sedangkan indikator dengan capaian aktual terendah adalah Pemantauan efektivitas praktik *Good Corporate Governance* yaitu sebesar 31,67%.

5.2.2 Komite Komisaris

Skor capaian aktual aspek penerapan GCG pada Komite Komisaris pada tahun 2007, 2009, 2010 masing-masing sebesar **5,41; 4,65; 4,07** dari skor maksimal 6 atau **90,17%; 77,50%; 67,88%**. Skor capaian aktual aspek ini cenderung mengalami penurunan yaitu sebesar 14,05% pada tahun 2009 dan sebesar 12,41% pada tahun 2010. Secara rata-rata skor capaian aktual aspek ini mengalami penurunan yaitu sebesar 13,23%. Secara grafis perkembangan penerapan GCG pada aspek Penerapan GCG-Komite Komisaris, sebagai berikut:



Gambar 5.7 Grafik Capaian Aktual Penerapan GCG - Aspek Penerapan GCG-Komite Komisaris PT KBI Tahun 2007, 2009 dan 2010
Sumber: Data Olahan dari Laporan Hasil *Assessment* Penerapan GCG PT KBI tahun 2007, 2009, 2010

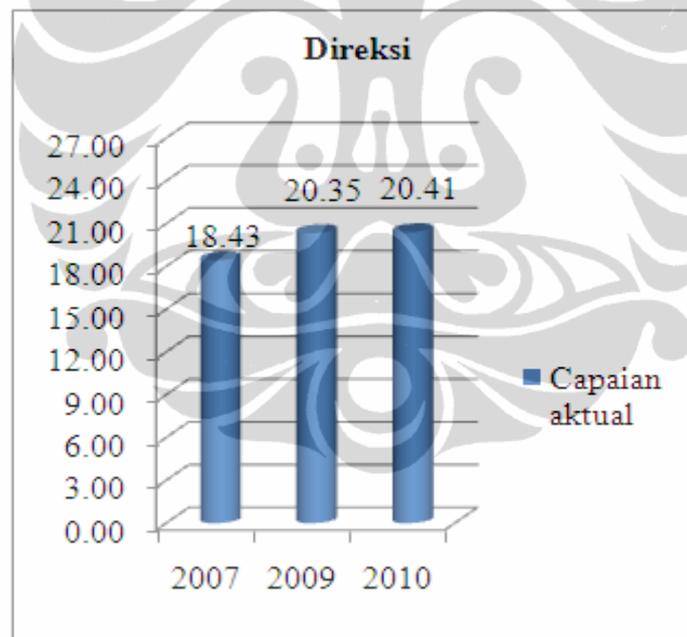
Aspek Penerapan GCG – Komite Komisaris dijabarkan ke dalam 7 (tujuh) indikator, seperti ditampilkan pada lampiran 1. Indikator yang mengalami rata-rata kenaikan capaian aktual paling tinggi adalah indikator Independensi Dari Masing-Masing Komite Komisaris dan Dokumentasi Pelaksanaan Kegiatan Komisaris, yaitu masing-masing sebesar 100%. Sedangkan indikator yang mengalami rata-rata penurunan paling rendah adalah Pelaksanaan Pertemuan Rutin yaitu sebesar negatif 52,53%.

Setelah tiga periode dilakukan *assessment*, yaitu pada tahun 2007, 2009 dan 2010, terdapat 3 (tiga) indikator dengan capaian aktual penerapan GCG sebesar 100% atau sesuai dengan *best practices*, yaitu: (i) Keberadaan Komite

Komisaris Sesuai Peraturan Perundangan Yang Berlaku; (ii) Keanggotaan Yang Mendukung Pelaksanaan Fungsi Komite; (iii) Kerangka Acuan Pelaksanaan Tugas. Sedangkan indikator dengan capaian aktual terendah adalah Pelaksanaan Pertemuan Rutin yaitu sebesar 12,50%.

5.2.3 Direksi

Skor capaian aktual aspek Penerapan GCG-Direksi pada tahun 2007, 2009 dan 2010 adalah sebesar 18,43; 20,35; 20,41 dari skor maksimal 27 atau **68,27%**; **75,37%**; **75,69%**. Skor capaian aktual aspek Penerapan GCG Direksi cenderung mengalami kenaikan yaitu sebesar 10,40% pada tahun 2009 dan sebesar 0,43% pada tahun 2010. Secara rata-rata skor capaian aktual aspek ini mengalami kenaikan yaitu sebesar 5,41%. Secara grafis perkembangan penerapan GCG pada aspek Penerapan GCG-Direksi, sebagai berikut:



Gambar 5.8 Grafik Capaian Aktual Penerapan GCG - Aspek Penerapan GCG-Direksi PT KBI Tahun 2007, 2009 dan 2010

Sumber: Data Olahan dari Laporan Hasil *Assessment* Penerapan GCG PT KBI tahun 2007, 2009, 2010

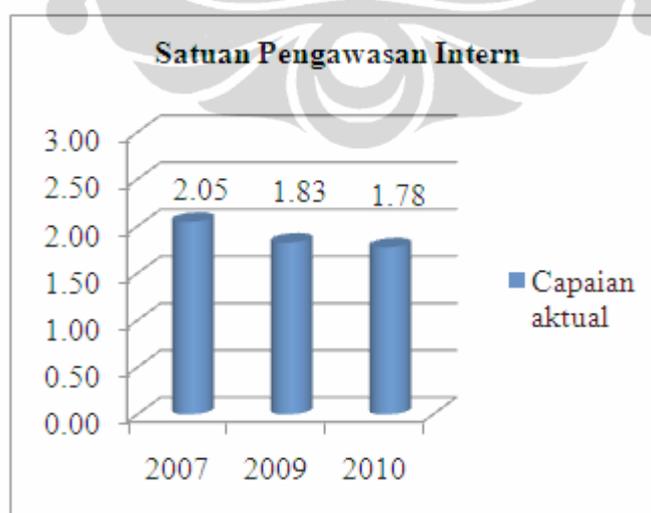
Aspek Penerapan GCG - Direksi dijabarkan ke dalam 8 (delapan) indikator, seperti ditampilkan pada lampiran 1. Indikator yang mengalami rata-rata kenaikan capaian aktual paling tinggi adalah Kesempatan pembelajaran bagi

Direksi, yaitu sebesar 120,22%. Sedangkan indikator yang mengalami rata-rata penurunan paling rendah adalah Kontrol terhadap implementasi rencana kebijakan perusahaan yaitu sebesar negatif 11,30%. Perkembangan penerapan GCG pada masing-masing indikator aspek Penerapan GCG-Direksi ditampilkan pada lampiran 4

Setelah tiga periode dilakukan *assessment*, yaitu pada tahun 2007, 2009 dan 2010, indikator dengan capaian aktual tertinggi adalah pada Keterbukaan Informasi, yaitu sebesar 87,76%. Sedangkan capaian aktual terendah adalah Kontrol terhadap implementasi rencana kebijakan perusahaan yaitu sebesar 63,89%.

5.2.4 Satuan Pengawasan Intern (SPI)

Skor capaian aktual aspek Penerapan GCG-SPI pada tahun 2007, 2009 dan 2010 adalah sebesar **2,05**; **1,83**; dan **1,78** dari skor maksimal 3 atau **68,25%**; **60,90%**; **59,19%**. Skor capaian aktual indikator ini cenderung mengalami penurunan yaitu sebesar 10,78% pada tahun 2009 dan sebesar 2,80% pada tahun 2010. Secara rata-rata skor capaian aktual aspek ini mengalami penurunan yaitu sebesar 6,79%. Secara grafis perkembangan penerapan GCG pada aspek Penerapan GCG-SPI, sebagai berikut:



Gambar 5.9 Grafik Capaian Aktual Penerapan GCG - Aspek Penerapan GCG-SPI PT KBI Tahun 2007, 2009 dan 2010

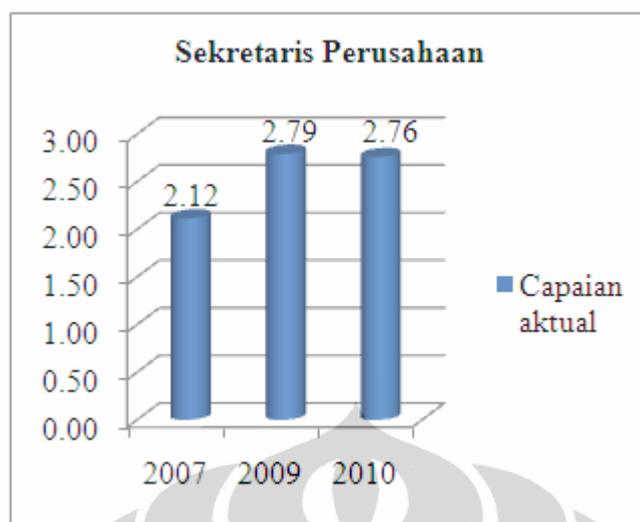
Sumber: Data Olahan dari Laporan Hasil *Assessment* Penerapan GCG PT KBI tahun 2007, 2009, 2010

Aspek Penerapan GCG - SPI dijabarkan ke dalam 3 (tiga) indikator, seperti ditampilkan pada lampiran 1. Indikator yang mengalami rata-rata kenaikan capaian aktual paling tinggi adalah SPI menjalankan peran sebagai mitra strategis (strategic partner) manajemen, yaitu sebesar 25%. Sedangkan indikator yang mengalami rata-rata penurunan paling rendah adalah SPI menjalankan perannya sebagai pengawas dan evaluator yaitu sebesar negatif 8,66%.

Setelah tiga periode dilakukan *assessment*, yaitu pada tahun 2007, 2009 dan 2010, maka indikator dengan capaian aktual tertinggi adalah SPI dilengkapi dengan faktor-faktor pendukung keberhasilan pelaksanaan tugasnya, yaitu sebesar 79,81%. Sedangkan indikator dengan capaian aktual terendah adalah SPI menjalankan peran sebagai mitra strategis (*strategic partner*) manajemen yaitu sebesar 25%.

5.2.5 Sekretaris Perusahaan

Skor capaian aktual aspek Penerapan GCG-Sekretaris Perusahaan pada tahun 2007, 2009 dan 2010 adalah sebesar **2,12; 2,79; dan 2,76** dari skor maksimal 3 atau **70,50%; 93,10%; 91,93%**. Skor capaian aktual aspek Penerapan GCG-Sekretaris Perusahaan berfluktuasi yaitu mengalami kenaikan sebesar 32,06% pada tahun 2009 dan kemudian mengalami penurunan sebesar negatif 1,26% pada tahun 2010. Secara rata-rata skor capaian aktual aspek ini mengalami kenaikan yaitu sebesar 15,40%. Secara grafis perkembangan penerapan GCG pada aspek Penerapan GCG-Sekretaris Perusahaan, sebagai berikut:



Gambar 5.10 Grafik Capaian Aktual Penerapan GCG- Aspek Penerapan GCG- Sekretaris Perusahaan PT KBI Tahun 2007, 2009 dan 2010

Sumber: Data Olahan dari Laporan Hasil *Assessment* Penerapan GCG PT KBI tahun 2007, 2009, 2010

Aspek Penerapan GCG – Sekretaris Perusahaan dijabarkan ke dalam 2 (dua) indikator, seperti ditampilkan pada lampiran 1. Indikator yang mengalami rata-rata kenaikan capaian aktual paling tinggi adalah Sekretaris Perusahaan dilengkapi dengan faktor-faktor pendukung keberhasilan pelaksanaan tugasnya yaitu sebesar 16,67%. Sedangkan indikator yang mengalami rata-rata penurunan paling rendah adalah Sekretaris perusahaan menjalankan fungsinya yaitu sebesar 14,45%.

Setelah tiga periode dilakukan *assessment*, yaitu pada tahun 2007, 2009 dan 2010, indikator dengan capaian aktual tertinggi adalah Sekretaris Perusahaan dilengkapi dengan faktor-faktor pendukung keberhasilan pelaksanaan tugasnya, yaitu sebesar 100% atau sesuai dengan *best practices*. Sedangkan indikator dengan capaian aktual terendah adalah Sekretaris perusahaan menjalankan fungsinya yaitu sebesar 86,55%.

Langkah berikutnya adalah mengidentifikasi indikator yang akan dianalisis selanjutnya dengan menggunakan data yang dihasilkan dari keempat langkah pengolahan data diatas. Indikator yang dianalisis selanjutnya adalah indikator dengan kriteria sebagai berikut: (i) rata-rata capaian aktual penerapan

GCG selama 3 (tiga) periode *assessment* mengalami penurunan; (ii) kondisi penerapan GCG tidak mengalami perbaikan selama 3 (tiga) periode *assessment* atau (iii) mengalami perkembangan penerapan GCG namun capaian aktual penerapan GCG tahun 2010 lebih kecil dari 75%. (Lampiran 2 kolom 13)

5.3 Analisis Hambatan Penerapan GCG

Analisis hambatan dalam menerapkan GCG atas indikator-indikator yang diidentifikasi pada lampiran 2 kolom 13. Analisis ditinjau dari sisi peraturan, *best practices*, dan literatur-literatur terkait GCG.

5.3.1 Hak dan Tanggung Jawab Pemegang Saham/RUPS

Indikator dari aspek Hak dan Tanggung Jawab Pemegang Saham/RUPS yang akan dianalisis lebih lanjut terdiri atas 5 (lima) indikator, yaitu: (i) Pengangkatan Anggota Komisaris; (ii) Penilaian Terhadap Komisaris; (iii) Pelaksanaan RUPS Berdasarkan atas Ketentuan Yang Ada; (iv) Transparansi Dalam Proses Pemilihan Komisaris dan Direksi dan (v) Penilaian Terhadap Direksi.

Analisis atas masing-masing indikator adalah sebagai berikut:

1. Pengangkatan Anggota Komisaris

Hal-hal yang masih memerlukan peningkatan adalah: a. belum ditetapkannya sistem *fit and proper test* bagi Komisaris, b. belum adanya anggota Komisaris yang berasal dari kalangan di luar BUMN dan Pemerintah (Komisaris Independen); c. belum ditetapkannya aturan perangkapan jabatan Komisaris bagi anggota Komisaris.

a. Sistem *fit and proper test* bagi Komisaris

Dalam UU Nomor: 19 tahun 2003, tentang BUMN, Pasal 30 disebutkan bahwa ketentuan lebih lanjut mengenai persyaratan dan tata cara pengangkatan dan pemberhentian Komisaris diatur dengan keputusan Menteri. Namun demikian hingga akhir bulan Januari 2011 belum ada Keputusan Menteri yang mengatur mengenai hal ini.

Sistem *fit and proper test* adalah pengujian dalam rangka memilih calon terbaik untuk menduduki jabatan sebagai calon Direksi atau anggota Dewan

Komisaris dengan cara pengujian tertentu dan dengan menggunakan tolok ukur yang jelas serta sistem pengujian yang baku, transparan dan profesional (Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: Per-01/MBU/2006 pasal 1).

IICD (n.d) mengemukakan bahwa praktik di dunia menunjukkan bahwa proses seleksi pengurus perusahaan berkembang seiring dengan semakin kompleksnya lingkungan bisnis. Proses *fit and proper test* menjadi semakin diformalkan dan dilakukan secara profesional. Kriteria yang dipakai sering dikembangkan untuk memenuhi *skill-mixed* dari pengurus perusahaan. Bukan lagi mencari “superhero”.

b. Komisaris Independen

Tentang Komisaris Independen sudah diatur dalam Per-01 tahun 2011 Pasal 13 ayat (1), yang berbunyi: Dalam komposisi Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, paling sedikit 20% (dua puluh persen) merupakan anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas Independen yang ditetapkan dalam keputusan pengangkatannya.

Sedangkan pengertian Komisaris Independen sudah diatur dalam ayat (3), yaitu: Dewan Komisaris/Dewan Pengawas Independen adalah anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas yang tidak memiliki hubungan keuangan, kepengurusan, kepemilikan saham dan/atau hubungan keluarga dengan anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas lainnya, anggota Direksi dan/atau pemegang saham pengendali atau hubungan dengan BUMN yang bersangkutan, yang dapat mempengaruhi kemampuannya untuk bertindak independen.

Sedangkan Henry Bosch mengemukakan kriteria komisaris independen sebagai berikut: (i) bukan pemegang saham substansial; (ii) tidak dipekerjakan oleh perusahaan tersebut dalam kapasitas sebagai eksekutif, dalam beberapa tahun terakhir; (iii) bukan adviser perusahaan tersebut baik secara perorangan atau melalui perusahaan tertentu; (iv) bukan pemasok atau pelanggan yang signifikan dari perusahaan tersebut; (v) tidak terikat suatu kontrak yang signifikan dengan perusahaan tersebut selain sebagai komisaris (IICD, n.d).

IICD (n.d) juga mengemukakan bahwa adanya kecenderungan peningkatan proporsi komisaris independen secara signifikan kedepan ini

khususnya bagi perusahaan publik. Malah di Amerika banyak *shareholder activism* memperjuangkan agar 100% komisaris perusahaan adalah independen. Peran komisaris independen adalah untuk mempromosikan keterbukaan, objektivitas dan transparansi dari proses pengambilan keputusan perusahaan.

c. Aturan perangkapan jabatan Komisaris bagi anggota Komisaris

Aturan perangkapan jabatan Komisaris bagi anggota Komisaris sudah diatur dalam Surat Menteri BUMN Nomor: S-375-MBU.WK/2011, tanggal 5 Desember 2011, hal: Kebijakan Menteri Negara BUMN Dalam Pengurusan dan Pengawasan BUMN. Pada angka 9 dari surat tersebut disebutkan bahwa Anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN hanya diperkenankan menjabat sebagai anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas pada satu BUMN. Selanjutnya Kementerian BUMN akan melakukan penataan sesuai dengan kebijakan tersebut.

Aturan mengenai perangkapan jabatan tersebut penting agar anggota Komisaris dapat menyediakan waktu yang cukup dalam melaksanakan perannya mengawasi dan memberikan nasihat kepada Direksi². Hal ini sejalan dengan Sutojo & Aldridge, 2005 yaitu bahwa kecukupan waktu merupakan salah satu faktor penentu efektifitas dan efisiensi kinerja Dewan Komisaris³.

2. Penilaian Terhadap Komisaris

Hal-hal yang masih memerlukan peningkatan terdiri atas 4 (empat), yaitu :

a. belum ditetapkannya sistem Penilaian Komisaris secara kolegal; b. belum ditetapkannya sistem Penilaian Komisaris secara individu; c. belum dilakukannya penilaian Komisaris secara kolegal yang terpisah dari penilaian terhadap Direksi dan d. belum dilakukannya penilaian terhadap Komisaris secara individu.

a. Sistem penilaian terhadap komisaris secara kolegal

Sistem penilaian terhadap komisaris secara kolegal sudah diatur dalam Per-01 tahun 2011 pasal 15, yaitu: ayat (1) RUPS wajib menetapkan Indikator

² Satgas GCG BPKP, (2008), kamus *scorecard* GCG, Jakarta, BPKP, h. 17

³ Sutojo & Aldridge (2005) dalam bukunya *Good Corporate Governance*, Tata Kelola Perusahaan Yang Sehat menggunakan istilah *Board of Directors*.

Pencapaian Kinerja (*Key Performance Indicators*) Dewan Komisaris/Dewan Pengawas berdasarkan usulan dari Dewan Komisaris/Dewan Pengawas yang bersangkutan. Ayat (2), Indikator Pencapaian Kinerja merupakan ukuran penilaian atas keberhasilan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pengawasan dan pemberian nasihat oleh Dewan Komisaris/Dewan Pengawas sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau anggaran dasar.

Sebagai tindak lanjut atas per-01 tahun 2011 tersebut, pada tanggal 21 Desember 2011, Wakil Menteri Negara BUMN melalui surat Nomor: S-404/MBU.S/2011, hal *Shareholder Aspiration* menyampaikan panduan dasar dalam penyusunan RKAP 2012. Dalam angka 5 (lima) dari peraturan menteri tersebut disebutkan bahwa pengurusan operasional dan pengawasan perusahaan oleh Direksi dan pengawasan perusahaan oleh Dewan Komisaris/Dewan Pengawas berdasarkan prinsip GCG dengan memperhatikan ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku.

b. Sistem penilaian terhadap komisaris secara individu

Sistem penilaian terhadap komisaris secara individu belum diatur dalam sebuah peraturan. Menurut Komite Nasional untuk Corporate Governance (2006), Dewan komisaris harus memiliki tata tertib dan pedoman kerja (*charter*) sehingga pelaksanaan tugasnya dapat terarah dan efektif serta dapat digunakan sebagai salah satu alat untuk penilaian kinerja mereka.

Sedangkan para pakar manajemen internasional mengajukan lima jenis atribut yang perlu dimiliki Dewan Komisaris dan menjadi salah satu bahan masukan dalam mengevaluasi kinerja Dewan Komisaris (Sutojo & Aldridge, 2005, h 151-153). Kelima atribut tersebut adalah: pertama, pengetahuan. Agar Dewan Komisaris dapat melaksanakan fungsinya sebagai pengarah dan pengendali jalannya operasi perusahaan secara efektif, mereka wajib mempunyai pengetahuan yang mendalam tentang bidang usaha perusahaan dimana mereka menjabat, mengikuti perkembangan usaha bisnisnya dari waktu ke waktu dan pengetahuan tentang lingkungan ekstern bisnis perusahaan.

Kedua, data dan informasi. Dewan Komisaris membutuhkan data dan informasi yang akurat, transparan dan tepat waktu yang berkaitan dengan

perkembangan persaingan perusahaan dan kebijakan pemerintah. Demikian juga data yang berkaitan dengan perkembangan posisi keuangan perusahaan, kehidupan ekonomi, politik nasional dan internasional, kesetiaan para pelanggan, karyawan dan masyarakat sekitar. Ketiga, kekuasaan. Dewan Komisaris harus memiliki kekuasaan yang memungkinkan Dewan Direksi menerima dan menetapkan keputusan penting yang diambil Dewan Komisaris.

Keempat, motivasi. Anggota Dewan Komisaris yang memiliki motivasi tinggi bersedia menyediakan waktu yang cukup untuk mempersiapkan diri, menghadiri dan berpartisipasi penuh dalam setiap pertemuan *board*. Kelima, waktu. Agar dapat mengambil keputusan penting secara tepat anggota Dewan Komisaris membutuhkan waktu yang cukup untuk mempelajari laporan, data dan informasi yang disajikan manajemen perusahaan.

Menurut Satgas GCG BPKP (2008), penetapan sistem penilaian kinerja Komisaris dapat dijadikan dasar untuk menentukan insentif dan pemberhentian bagi Komisaris. Selanjutnya Satgas GCG CG BPKP juga mengemukakan bahwa penyusunan sistem penilaian kinerja dapat dilakukan oleh pihak eksternal atau komisaris melalui komite komite dan kemudian disahkan oleh RUPS.

c. Penilaian Komisaris secara kolegial

Penilaian terhadap komisaris secara kolegial sudah diatur dalam Per-01 tahun 2011 pasal 15 ayat (3), yaitu: Dewan Komisaris/Dewan Pengawas wajib menyampaikan laporan triwulanan perkembangan realisasi Indikator Pencapaian Kinerja kepada para Pemegang Saham/Menteri. Evaluasi kinerja Dewan Komisaris perlu dilakukan karena banyak manfaat yang diperoleh dari evaluasi tersebut. Manfaat yang diperoleh sudah dijelaskan secara mendalam pada aspek peneraan GCG komisaris indikator Pemantauan Efektifitas Praktik GCG.

d. Penilaian Komisaris secara individu

Penilaian terhadap komisaris secara individu belum terakomodasi dalam sebuah peraturan. Namun demikian menurut Satgas GCG BPKP (2008), bahwa idealnya RUPS/PS melakukan penilaian kinerja komisaris baik secara *board* maupun individu. Satgas juga mengemukakan bahwa penilaian kinerja Komisaris

dapat dilakukan oleh *independen reviewer* dan dipertanggungjawabkan oleh Komisaris dalam RUPS (Satgas GCG BPKP, 2008).

Contoh kriteria yang dapat dipakai untuk menilai Komisaris, yaitu⁴:

- Komitmen terhadap kalender kerja Dewan Komisaris;
- Pemahaman terhadap kondisi terkini perusahaan;
- Kontribusi pada rapat komisaris dan komite;
- Efektivitas supervisi dan monitoring;
- Membangun jejaring bagi kepentingan perusahaan;
- Level Kompetensi yang dimiliki;
- Tingkat objektivitas dan independensi dalam proses pengambilan keputusan.

3. Pelaksanaan RUPS Berdasarkan Atas Ketentuan yang Ada

Hal-hal yang memerlukan peningkatan terkait pelaksanaan RUPS terdiri atas 2 (dua), yaitu: a. pencantuman secara rinci seluruh agenda yang akan dibahas dan diputuskan dalam rapat pada undangan RUPS, dan b. penguatan dinamika dan proses diskusi yang timbul dalam rapat dalam risalah RUPS.

- a. Pencantuman secara rinci seluruh agenda yang akan dibahas dan diputuskan dalam rapat pada undangan RUPS.

Terkait hal ini sudah diatur dalam Per-01 tahun 2011, Pasal 6 ayat (1) yaitu bahwa setiap pemegang saham berhak memperoleh penjelasan lengkap dan informasi akurat berkenaan dengan penyelenggaraan RUPS, di antaranya panggilan untuk RUPS, yang mencakup informasi mengenai setiap mata acara dalam agenda RUPS, termasuk usul yang direncanakan oleh Direksi untuk diajukan dalam RUPS, dengan ketentuan apabila informasi tersebut belum tersedia saat dilakukannya panggilan untuk RUPS, maka informasi dan atau usul-usul itu harus disediakan di kantor Perseroan sebelum RUPS diselenggarakan

Pencantuman secara rinci seluruh agenda yang akan dibahas dan diputuskan dalam rapat pada undangan RUPS sangat penting untuk mewujudkan RUPS yang efisien dan efektif. Tujuannya adalah agar Pemegang Saham dapat

⁴ Indonesian Institute Corporate Directorship (IICD), *“Improving Board Effectiveness”* (Meningkatkan Efektivitas Kepengurusan Perusahaan), n.d. h. 10

mempersiapkan diri, sehingga rapat dapat langsung membahas materi rapat serta mengambil keputusan penting yang diperlukan⁵.

- b. penguangan dinamika dan proses diskusi yang timbul dalam rapat dalam risalah RUPS

Terkait hal ini sudah diatur dalam Per-01 tahun 2011 pasal 6 ayat (4), yaitu bahwa setiap penyelenggaraan RUPS wajib dibuatkan risalah RUPS yang sekurang-kurangnya memuat waktu, agenda, peserta, pendapat-pendapat yang berkembang dalam RUPS, dan keputusan RUPS.

4. Transparansi dalam proses pemilihan Komisaris dan Direksi

Hal yang masih memerlukan peningkatan ialah belum diterapkannya *system fit and proper test* dalam pemilihan Komisaris.

- a. Penerapan sistem *fit and proper test* dalam pemilihan Komisaris

Terkait pengangkatan komisaris di BUMN secara umum, Syakhroza (2005) mengemukakan bahwa BUMN sarat dengan kepentingan. Disamping menghidupi diri sendiri dan melaksanakan aktivitasnya secara bisnis juga harus memperhatikan kepentingan publik. Untuk itu seluruh pihak dimaksud (Kementerian BUMN, Departemen Keuangan dan Kementerian Teknis) yang mewakili kepentingan publik dapat dianggap sebagai *stakeholder* utama BUMN. Keterwakilan *stakeholder* utama ini dalam keanggotaan Dewan Komisaris harus diikuti aturan main yang jelas. Sedangkan Azhar Maksum (2005) berpendapat bahwa bila dikaitkan dengan teori *property rights*, maka negara sebagai pemilik BUMN belum memiliki pengertian yang jelas, sehingga BUMN sepertinya tidak memiliki pemilik sama sekali⁶.

Belum terakomodasinya Sistem *fit and proper test* dalam sebuah peraturan dan belum adanya pengaturan yang jelas mengenai keterwakilan Kementerian

⁵ Sutojo & Aldridge (2008) mengemukakan tentang rapat Board of Directors yang efisien dan efektif apabila mereka menerima materi rapat jauh sebelum rapat diadakan dan mempunyai cukup waktu untuk mempelajarinya.

⁶ Azhar Maksum, *Tinjauan Atas Good Corporate Governance di Indonesia*, Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar Tetap Dalam Bidang Ilmu Akuntansi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Sumatera Utara, 2005.

Teknis dalam keanggotaan Dewan Komisaris suatu BUMN mengakibatkan pemilihan Komisaris belum dilaksanakan sesuai dengan *best practices* GCG.

5. Penilaian terhadap Direksi

Terdapat 2 (dua) hal yang masih memerlukan peningkatan yaitu: a. penetapan sistem penilaian kinerja Direksi secara individu dan b. penerapan dari sistem penilaian kinerja Direksi secara individu tersebut.

a. Sistem penilaian kinerja Direksi secara individu

Sistem penilaian kinerja Direksi secara individu belum terakomodasi dalam sebuah peraturan. Satgas GCG BPKP (2008) mengemukakan sistem penilaian kinerja direksi secara individu harus mengacu kepada kontrak manajemen yang merupakan sistem penilaian kinerja direksi secara kolegal. Sistem penilaian kinerja Direksi secara individu adalah sebagai berikut: (i) Kontrak Manajemen mencantumkan target KPI secara individu/Direktorat, (ii) Laporan Manajemen/Tahunan mencantumkan analisis pencapaian target KPI secara individu/Direktorat, (iii) Tanggapan Komisaris menyangkut pencapaian target KPI secara individu/Direktorat, dan (iv) Tanggapan Pemegang Saham atas pencapaian target KPI secara individu/Direktorat.

b. Penilaian kinerja Direksi secara individu

Penilaian kinerja direksi secara individu mengacu kepada sistem penilaian direksi secara kolegal yang sudah ditetapkan dalam RUPS (Satgas GCG BPKP, 2008). Sutojo & Aldridge (2008) mengemukakan bahwa mengingat pentingnya peranan dan tanggungjawab Direksi⁷ dalam kegiatan operasi bisnis perusahaan, maka perlu untuk melakukan evaluasi kinerja Direksi secara individual. Jay A. Conger mengutarakan tiga tahap prosedur evaluasi kinerja Direksi, yaitu: (i) penentuan target operasi bisnis; (ii) peninjauan kinerja Direksi dan (iii) Evaluasi hasil yang dicapai perusahaan (Sutojo & Aldridge, 2005, h. 166).

⁷ Sutojo & Aldridge (2005) dalam bukunya *Good Corporate Governance*, Tata Kelola Perusahaan Yang Sehat menggunakan istilah CEO.

Simpulan atas hal-hal yang masih memerlukan peningkatan terkait aspek Hak dan Tanggung Jawab Pemegang Saham/RUPS dikelompokkan kedalam tiga bagian besar yaitu: (i) Komisaris; (ii) Direksi; dan (iii) Pelaksanaan RUPS. Pertama, Komisaris. Dari uraian diatas diperoleh kesimpulan bahwa Kementerian BUMN membenahi tata kelola yang baik terkait Dewan Komisaris secara bertahap dan pembenahan tersebut membutuhkan waktu yang lama.

Hal tersebut tampak dari beberapa peraturan baru di akhir tahun 2011 ini, sebagai tindak lanjut dari rekomendasi *assessment* penerapan GCG pada tahun-tahun sebelumnya. Diantaranya adalah aturan perangkapan jabatan bagi Komisaris dan sistem penilaian Komisaris secara kolegal. Disamping itu masih terdapat hal yang belum terakomodasi dalam peraturan yaitu *sistem fit and proper test* dalam pemilihan anggota Komisaris dan sistem penilaian kinerja Komisaris secara individu. Kedua hal ini juga merupakan rekomendasi *assessment* penerapan GCG pada BUMN-BUMN beberapa tahun sebelumnya.

Ketiadaan aturan *fit and proper test* dan aturan yang jelas terkait keterwakilan Departemen Teknis dalam keanggotaan Dewan Komisaris suatu BUMN mengakibatkan pemilihan Komisaris belum dilaksanakan sesuai dengan *best practices* penerapan GCG. Sedangkan ketiadaan aturan mengenai penilaian kinerja komisaris secara individu, berakibat pada belum dilaksanakannya penilaian kinerja secara individu.

Kedua, Direksi. Praktik penerapan GCG pada aspek Hak dan Tanggung Jawab Pemegang Saham/RUPS yang terkait tata kelola Direksi sudah cukup lengkap dari sisi peraturannya. Hal yang belum diatur adalah penilaian kinerja Direksi secara individu.

Terkait perkembangan peraturan dalam tata kelola Komisaris dan Direksi ini, salah seorang anggota satgas GCG BPKP berpendapat bahwa Kementerian BUMN masih fokus dengan tata kelola yang terkait dengan Direksi⁸. Hal ini tampak dari perkembangan peraturan mengenai *sistem fit and proper test* Direksi yang sudah dilakukan beberapa kali revisi. Pertama sekali diatur dalam Keputusan Menteri BUMN Nomor: 09A tahun 2005 tentang penilaian kelayakan

⁸ Wawancara dilakukan dengan salah seorang anggota satgas GCG BPKP

dan kepatutan Anggota Direksi. Peraturan ini sudah beberapa kali mengalami perubahan. Perubahan terkini adalah Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-01/MBU/2012, tentang Persyaratan dan Tata Cara Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Direksi BUMN.

Di lain pihak pengangkatan anggota komisaris independen yang sudah terakomodasi dalam suatu peraturan, namun dalam praktiknya belum dilaksanakan.

Dalam UU Nomor: 19 tahun 2003, tentang BUMN Pasal 31 disebutkan Komisaris bertugas mengawasi Direksi dalam menjalankan kepengurusan Persero serta memberikan nasihat kepada Direksi. Mengingat penting dan strategisnya peran Komisaris pada BUMN maka disarankan kepada Kementerian BUMN agar: (i) membuat peraturan mengenai sistem *fit and proper test* bagi Komisaris dan sistem penilaian kinerja Komisaris secara individu; (ii) menerapkan sistem *fit and proper test* dalam pemilihan Komisaris; (iii) menerapkan sistem penilaian kinerja Komisaris secara individu; (iv) mengangkat komisaris independen.

Ketiga, pelaksanaan RUPS. Praktik penerapan GCG terkait pelaksanaan RUPS baik undangan RUPS maupun pembuatan risalahnya sudah dibuat dalam suatu aturan. Hal yang belum sesuai dengan *best practices* penerapan GCG adalah pelaksanaannya. Hal ini disebabkan kurangnya pemahaman mengenai arti penting dari pencantuman seluruh agenda RUPS dalam undangan RUPS. Demikian juga mengenai arti penting dari penguangan dinamika rapat dalam risalah RUPS.

5.3.2 Aspek Kebijakan GCG

Indikator dari aspek Kebijakan GCG yang akan dianalisis lebih lanjut terdiri atas 2 (dua) indikator yaitu: (i) Ketersediaan pedoman/kebijakan GCG dan (ii) Muatan pedoman/kebijakan GCG.

1. Ketersediaan pedoman/kebijakan GCG

Ketersediaan pedoman/kebijakan GCG belum sepenuhnya sesuai dengan *best practices* penerapan GCG karena terdapat hal-hal yang masih memerlukan peningkatan berikut ini, yaitu: (i) Menjabarkan kebijakan pengendalian intern perusahaan menjadi Pedoman dan SOP yang lebih rinci; (ii) Melengkapi kebijakan teknologi informasi dengan rencana pengembangan TI; (iii)

Menyusun/menetapkan kebijakan mengenai hak-hak konsumen; (iv) Menetapkan kebijakan mengenai hak dan kewajiban pemasok dan (v) Menyusun kebijakan mengenai hak dan kewajiban perusahaan kepada kreditur.

Terkait kebijakan GCG sudah diatur dalam Per-01 tahun 2011 pasal 2 ayat (2), yaitu bahwa dalam rangka penerapan GCG Direksi menyusun GCG manual yang diantaranya dapat memuat *board manual*, manajemen risiko manual, sistem pengendalian intern, sistem pengawasan intern, mekanisme pelaporan atas dugaan penyimpangan pada BUMN yang bersangkutan, tata kelola teknologi informasi, dan pedoman perilaku etika (*code of conduct*). Tersedianya manual GCG bagi suatu perusahaan sangat diperlukan sebagai pedoman dasar ketika melaksanakan GCG di lapangan bagi semua tingkatan dan jenjang organisasi⁹.

Untuk lebih meyakinkan bahwa manual GCG telah sesuai dengan *best practice* maka harus dilakukan proses *benchmarking*. Menurut Spendolini, et. al (1999), *benchmarking* dapat digunakan sebagai pelajaran bagi sebuah perusahaan dengan mengkombinasikan dan mengadaptasinya kepada perusahaan lain melalui suatu pendekatan sinergis¹⁰.

Hambatan yang dialami untuk meningkatkan penerapan GCG pada aspek kebijakan GCG ini adalah karena belum tersedianya petunjuk teknis dalam pembuatan sebuah kebijakan GCG, baik mengenai *minimum content*, format, dan pemutakhirannya. Demikian juga yang sering menjadi pertanyaan adalah apakah semua kebijakan harus dimiliki oleh sebuah BUMN? Misalnya BUMN yang tidak memiliki hutang bank apakah harus memiliki kebijakan mengenai hak dan kewajiban kreditur?

5.3.3 Aspek Penerapan GCG

Aspek penerapan GCG dijabarkan ke dalam masing-masing organ PT KBI yaitu Komisaris, Komite Komisaris, Direksi, Satuan Pengawasan Intern (SPI) dan Sekretaris Perusahaan. Dari data perkembangan penerapan GCG capaian aktual

⁹ Arafat, Wilson, How To Implement GCG Effectively, (2008), Jakarta, Skyrocketing Publisher, h. 177

¹⁰ *ibid*, h. 181

kedua indikator Sekretaris Perusahaan diatas tidak ada yang mengalami penurunan (bertanda negatif), sehingga tidak dibahas pada bagian berikut ini.

5.3.3.1 Komisaris

Indikator dari aspek Penerapan GCG-Komisaris yang akan dianalisis lebih lanjut terdiri atas 7 (tujuh) indikator, yaitu: (i) Peran Komisaris dalam pemilihan calon anggota Direksi; (ii) Peran Sekretaris Komisaris; (3) Kesempatan pembelajaran bagi Komisaris; (iv) Keterbukaan informasi; (v) Pemantauan efektivitas praktik Good Corporate Governance; (vi) Kejelasan fungsi, pembagian tugas, tanggung jawab dan otoritas; (vii) Arahan Komisaris terhadap Direksi atas implementasi rencana dan kebijakan perusahaan.

1. Peran Komisaris dalam pemilihan calon anggota Direksi

Hal-hal yang masih memerlukan peningkatan adalah terkait peran Komisaris dalam penetapan kriteria minimal yang mencakup kompetensi dan kualifikasi bagi seorang calon Direksi. Terkait kriteria minimal seorang calon Direksi sudah diatur dalam Kepmen BUMN Nomor: 9A/MBU/2005 tentang Penilaian Kelayakan dan Kepatutan (Fit and Proper Test) Calon Anggota Direksi BUMN. Perubahan terakhir atas peraturan ini adalah Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-08/MBU/2010, tentang Persyaratan dan Tata Cara Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Direksi BUMN. Syarat calon Direksi yang diatur dalam aturan ini adalah yang dibuat oleh Pemegang Saham.

Menurut Satgas GCG BPKP (2008), calon yang berasal dari internal BUMN dinominasikan oleh BUMN yang bersangkutan, baik diminta ataupun tidak diminta oleh Pemegang Saham. Oleh karena itu, diperlukan prosedur seleksi dan nominasi bagi calon anggota Direksi yang berasal dari internal perusahaan yang akan diusulkan mengikuti *fit and proper test* yang diselenggarakan Pemegang Saham.

2. Peran Sekretaris Komisaris

Hal-hal yang masih perlu peningkatan terkait indikator peran sekretaris komisaris adalah: a. pembuatan rincian tugas sekretaris komisaris, dan b. pengadministrasian dan penyimpanan dokumen sekretariat komisaris secara tertib.

Tentang Sekretaris Komisaris diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor: 45 Tahun 2005, tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara Pasal 61 sebagai berikut: untuk membantu kelancaran pelaksanaan tugasnya, Komisaris dan Dewan Pengawas dapat mengangkat seorang sekretaris Komisaris/Dewan Pengawas atas beban BUMN. Agar Sekretaris Komisaris dapat memahami dan melaksanakan tugasnya dengan baik maka diperlukan rincian tugas yang jelas.

3. Kesempatan Pembelajaran Bagi Komisaris

Hal-hal yang masih perlu peningkatan terkait indikator Kesempatan Pembelajaran Bagi Komisaris ada dua hal, yaitu: a. belum adanya panduan/pedoman pelaksanaan yang lebih rinci untuk pelaksanaan program pengenalan bagi Komisaris baru, dan b. Membuat program pengembangan Komisaris secara terstruktur dan sistematis dengan menetapkan tema/topik yang dibutuhkan.

a. Program pengenalan bagi komisaris baru

Program pengenalan sudah diatur dalam Per-01 tahun 2011 pasal 43, yaitu sebagai berikut: ayat (1): Kepada anggota Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dan anggota Direksi yang diangkat untuk pertama kalinya wajib diberikan program pengenalan mengenai BUMN yang bersangkutan. Ayat (2): Tanggung jawab untuk mengadakan program pengenalan tersebut berada pada Sekretaris Perusahaan atau siapapun yang menjalankan fungsi sebagai sekretaris perusahaan.

Ayat (3): Program pengenalan meliputi: a) pelaksanaan prinsip-prinsip GCG oleh BUMN; b) gambaran mengenai BUMN berkaitan dengan tujuan, sifat, dan lingkup kegiatan, kinerja keuangan dan operasi, strategi, rencana usaha jangka pendek dan jangka panjang, posisi kompetitif, risiko dan masalah-masalah strategis lainnya; c) keterangan berkaitan dengan kewenangan yang didelegasikan, audit internal dan eksternal, sistem dan kebijakan pengendalian internal, termasuk Komite Audit; d) keterangan mengenai tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris/Dewan Pengawas dan Direksi serta hal-hal yang tidak diperbolehkan.

Ayat (4): Program pengenalan BUMN dapat berupa presentasi, pertemuan, kunjungan ke perusahaan dan pengkajian dokumen atau program lainnya yang dianggap sesuai dengan BUMN dimana program tersebut dilaksanakan.

b. Program pengembangan bagi Komisaris

Program pengembangan Komisaris, belum terakomodasi dalam sebuah peraturan. Namun demikian, dengan meningkatnya persaingan maka BUMN¹¹ membutuhkan anggota Komisaris yang memiliki wawasan dan pengalaman yang selalu berkembang agar lebih optimal dalam memberikan arahan-arahan strategis yang komprehensif dan tepat dalam rangka mencapai visi dan misi BUMN.

Sutojo & Aldridge, 2008 mengemukakan bahwa Dewan Komisaris wajib secara terus menerus berupaya meningkatkan pengetahuan tentang ciri-ciri khusus bidang usaha dan sektor industri perusahaan mereka. Pengetahuan yang mendalam tentang kedua hal tersebut diperlukan agar Dewan Komisaris dapat mengambil keputusan-keputusan penting yang berkaitan dengan kehidupan perusahaannya secara bijaksana.

4. Keterbukaan informasi

Hal-hal yang masih memerlukan peningkatan adalah terkait penyusunan kriteria informasi yang dapat disampaikan oleh Dewan Komisaris kepada *stakeholders* lainnya. Terkait hal ini sudah diatur dalam SE Menteri BUMN Nomor 01/MBU/2006 yaitu bahwa Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas sebagai organ pengawas BUMN berperan sangat penting dalam mendorong penerapan prinsip-prinsip GCG. Oleh karena itu, Pemegang Saham meminta kepada Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas untuk melakukan evaluasi terhadap pengendalian intern perusahaan (*internal control*) dan melaporkannya secara berkala setiap semester kepada Menteri BUMN.

¹¹ Satgas GCG BPKP, Kamus Scorecard GCG BPKP, 2008, h. 2-41

5. Pemantauan efektivitas praktik *Good Corporate Governance*

Hal-hal yang masih memerlukan peningkatan terdiri atas 2 (dua) hal berikut ini: a. pemantauan Komisaris mengenai penerapan GCG di perusahaan dan b. melakukan penilaian kinerja Komisaris secara tertulis berdasarkan sistem penilaian kinerja yang telah ditetapkan (*self assessment*) dan melaporkan hasil penilaiannya kepada Pemegang Saham.

a. Pemantauan Komisaris atas penerapan GCG

Hal ini sudah diatur dalam Per-01 tahun 2011 pasal 12 ayat (7) yaitu Dewan Komisaris/Dewan Pengawas harus memantau dan memastikan bahwa GCG telah diterapkan secara efektif dan berkelanjutan. Beberapa indikasi Komisaris melakukan pemantauan penerapan prinsip GCG, sebagai berikut: (1) Komisaris aktif menanyakan, membahas, dan mengevaluasi penerapan prinsip-prinsip GCG dalam aktivitas operasional perusahaan, misalnya dalam bidang pengadaan; (2) Komisaris melakukan *assessment* penerapan GCG di perusahaan, baik secara mandiri atau menggunakan konsultan independen. (3) Komisaris mengkaji laporan manajemen yang terkait dengan penerapan GCG di perusahaan (Satgas GCG BPKP, 2008).

b. Penilaian Komisaris secara *self assessment*

Terkait penilaian Komisaris secara *self assessment* sudah diatur dalam Per-01 tahun 2011 pasal 15 ayat (3), yaitu bahwa Dewan Komisaris/Dewan Pengawas wajib menyampaikan laporan triwulanan perkembangan realisasi Indikator Pencapaian Kinerja kepada para Pemegang Saham/Menteri. Sutojo & Aldridge (2008) mengemukakan bahwa evaluasi kinerja *board of directors* perlu dilakukan karena memberikan banyak manfaat bagi perusahaan, yaitu: pertama, mengingatkan akuntabilitas Dewan Komisaris¹² terhadap perusahaan dan *stakeholders* lainnya. Kedua, hasil evaluasi kinerja Dewan Komisaris dapat dipergunakan sebagai bahan laporan kinerja mereka selama masa yang bersangkutan kepada Pemegang Saham; Ketiga, dengan membandingkan antara

¹² Sutojo & Aldridge (2005), dalam bukunya *Good Corporate Governance, Tata Kelola Perusahaan yang Sehat* menggunakan istilah *Board of Directors*.

hasil yang telah tercapai dengan rencana, Dewan Komisaris dapat menilai sendiri seberapa jauh mereka berhasil mengarahkan dan mengawasi kinerja manajemen dalam mencapai sasaran bisnis perusahaan. Dari hasil evaluasi ada kemungkinan Dewan Komisaris berhasil menemukan permasalahan yang menghalangi tercapainya sasaran bisnis. Dengan demikian Dewan Komisaris dapat termotivasi untuk mengatasi permasalahan tersebut. Keempat, mempererat hubungan Dewan Komisaris dengan Direksi¹³. Jay A. Conger op cit mengemukakan evaluasi kinerja Dewan Komisaris yang profesional lebih meningkatkan sikap keterbukaan kedua belah pihak. Dengan demikian akan terbina semangat bekerjasama yang kokoh. Kelima, Menciptakan *early warning system* akan munculnya permasalahan yang penting. Jika dalam evaluasi ditemukan bahwa hasil yang dicapai berada jauh dibawah target maka Dewan Komisaris akan mengatasinya sebelum deviasi tersebut melebar. Dalam waktu yang bersamaan Dewan Komisaris dapat mendeteksi risiko yang sedang dihadapi perusahaan. Keenam, Korn Ferry International op. cit mengemukakan evaluasi kinerja Dewan Komisaris dapat memunculkan bahan masukan untuk menyusun strategi bisnis usaha pada tahun-tahun berikutnya.

Sutojo & Aldridge (2008) mengemukakan lima tahapan evaluasi kinerja *Board*, yaitu: (i) menyusun target operasi bisnis tahun yang bersangkutan, (ii) Board menyetujui tolok ukur, (iii) Koordinator evaluasi mendistribusikan formulir evaluasi kepada para anggota Board, (iv) pembahasan hasil evaluasi dan (v) peninjauan kembali prosedur evaluasi.

6. Kejelasan fungsi, pembagian tugas, tanggung jawab dan otoritas

Hal-hal yang masih memerlukan peningkatan terkait kejelasan fungsi, pembagian tugas, tanggung jawab dan otoritas ada 2 (dua) hal, yaitu: a. penetapan target/sasaran yang akan dicapai terkait peran pengawasan Dewan Komisaris dalam rencana kerja setiap tahun dan mengkomunikasikannya kepada Pemegang Saham; b. pelaporan hasil pelaksanaan rencana kerja Komisaris kepada Pemegang Saham.

¹³ Sutojo & Aldridge (2005), dalam bukunya *Good Corporate Governance, Tata Kelola Perusahaan yang Sehat* menggunakan istilah *Executive Directors*

- a. penetapan target/sasaran yang akan dicapai

Terkait hal ini sudah diatur dalam Per-01 tahun 2011 pasal 12 ayat (5) yaitu bahwa Dewan Komisaris/Dewan Pengawas wajib menyusun rencana kerja dan anggaran tahunan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas yang merupakan bagian yang tak terpisahkan dari RKAP. Selanjutnya telah diterbitkan surat Wakil Menteri Negara BUMN Nomor: S-404/MBU.S/2011, tanggal 21 Desember 2011 hal *Shareholder Aspiration* yang merupakan panduan dasar dalam penyusunan RKAP 2012. Dalam angka 5 dari peraturan menteri tersebut disebutkan bahwa pengurusan operasional dan pengawasan perusahaan oleh Direksi dan pengawasan perusahaan oleh Dewan Komisaris/Dewan Pengawas berdasarkan prinsip GCG dengan memperhatikan ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku.

- b. pelaporan hasil pelaksanaan rencana kerja

Terkait hal ini sudah diatur dalam Per-01 tahun 2011 pasal 12 ayat (6) yaitu bahwa Dewan Komisaris/Dewan Pengawas wajib menyampaikan laporan tentang tugas pengawasan yang telah dilakukan selama tahun buku yang baru lampau kepada RUPS/Menteri.

7. Arahan Komisaris terhadap Direksi atas implementasi rencana dan kebijakan perusahaan

Hal-hal yang masih memerlukan perbaikan terkait indikator ini adalah:

- a. mereviu dan memberi masukan atas kebijakan dan penerapan manajemen risiko, b. memberi masukan atas kebijakan TI perusahaan; c. menetapkan kriteria mengenai masalah penting di luar Anggaran Dasar yang harus diketahui dan atau mendapatkan persetujuan Dewan Komisaris; d. Pengusulan calon Auditor Eksternal; e. Melakukan kegiatan peningkatan citra Perusahaan.

- a. manajemen risiko

Terkait manajemen risiko sudah diatur dalam Per-01 tahun 2011 pasal 25, yang secara lengkap dijelaskan pada aspek Penerapan GCG-Direksi Indikator Peran Direksi dalam pemenuhan target kinerja perusahaan. Dengan demikian secara implisit Dewan Komisaris harus melakukan pengawasan dan pemberian nasihat kepada Direksi terkait Manajemen Risiko.

Pengalaman menunjukkan bahwa perusahaan yang tidak mengindahkan manajemen risiko berpotensi mengalami kerugian besar¹⁴. HIH Insurance Company Ltd (HIH), sebuah perusahaan asuransi terbesar di Australia menderita kerugian yang sangat besar, antara lain karena mengabaikan manajemen risiko. Sebelum memutuskan memperluas daerah usahanya ke Inggris dan Amerika Serikat, CEO dan BOD kelompok perusahaan ini tidak mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko bisnis yang akan mereka hadapi di daerah usaha baru tersebut. Hal yang sama dilakukan pada saat mereka memutuskan mengambil alih FAI Insurance Company.

b. Teknologi Informasi

Terkait teknologi informasi sudah diatur dalam Per-01 tahun 2011 pasal 30, yang secara lengkap dijelaskan pada aspek Penerapan GCG-Direksi Indikator Peran Direksi dalam pemenuhan target kinerja perusahaan. Peran Dewan Komisaris secara eksplisit terdapat dalam ayat (2), yang berbunyi: Direksi wajib menyampaikan laporan pelaksanaan tata kelola teknologi informasi secara periodik kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.

Peranan Dewan Komisaris terkait teknologi informasi sangat penting mengingat aplikasi teknologi informasi merupakan salah satu metode untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui perannya dalam perbaikan proses bisnis, perubahan etika kerja, aplikasi GCG, perbaikan pengambilan keputusan dan peningkatan pengetahuan karyawan.

c. Menindaklanjuti hal-hal yang perlu mendapat perhatian/persetujuan Komisaris

Terkait kriteria mengenai masalah penting di luar Anggaran Dasar yang harus diketahui dan atau mendapatkan persetujuan Dewan Komisaris surat diatur dalam Keputusan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor : Kep-236/MBU/2011. tanggal 15 November 2011.

¹⁴ Siswanto Sutojo dan, E. John. Aldridge (2005). *Good Corporate Governance, Tata Kelola Perusahaan yang Sehat*. Jakarta, Damar Mulia Pustaka, h.193

d. Pengusulan Auditor Eksternal

Terkait pengusulan calon auditor eksternal sudah diatur dalam Per-01 tahun 2011 pasal 31, sebagai berikut: ayat (1): Laporan Keuangan Tahunan BUMN diaudit oleh auditor eksternal yang ditunjuk oleh RUPS/Menteri dari calon-calon yang diajukan oleh Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.

Ayat (2): Dewan Komisaris/Dewan Pengawas melalui Komite Audit melakukan proses penunjukan calon auditor eksternal sesuai dengan ketentuan pengadaan barang dan jasa masing-masing BUMN, dan apabila diperlukan dapat meminta bantuan Direksi dalam proses penunjukannya. Ayat (3): Dewan Komisaris/Dewan Pengawas wajib menyampaikan kepada RUPS/Menteri mengenai alasan pencalonan tersebut dan besarnya honorarium/imbal jasa yang diusulkan untuk auditor eksternal tersebut. Ayat (4): Auditor eksternal tersebut harus bebas dari pengaruh Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, Direksi dan pihak yang berkepentingan di BUMN (stakeholders).

e. Peningkatan citra perusahaan

Terkait peningkatan citra Perusahaan, dengan mensosialisasikan kegiatan Perusahaan kepada *stakeholders* dan mendokumentasikannya dengan baik. Hal ini terkait fungsi *Pantheonism board* yakni Komisaris/Pengawas yang ditunjuk dengan fungsi memperkuat prestise perusahaan sehingga umumnya dipilih dari “famous person”. Menurut Satgas GCG BPKP¹⁵ suatu perusahaan mempunyai citra yang kuat apabila namanya dikenal luas dan mempunyai reputasi yang baik. Apabila suatu perusahaan sangat terkenal, tetapi tidak dipercaya, maka perusahaan tersebut tidak akan memiliki citra yang kuat.

Dari uraian diatas, hal-hal yang masih memerlukan peningkatan pada aspek penerapan GCG-Komisaris dikelompokkan atas 2 (dua) kategori yaitu: (i) praktik penerapan GCG yang belum terakomodasi dalam peraturan; (ii) praktik penerapan GCG yang sudah terakomodasi dalam peraturan.

¹⁵ Satgas GCG BPKP, Kamus scorecard GCG, h. 20-41

Pertama, praktik penerapan GCG yang belum terakomodasi dalam peraturan yaitu: (i) peran Dewan Komisaris dalam seleksi dan nominasi calon anggota Direksi yang berasal dari internal perusahaan (ii) program pengembangan bagi Komisaris, (iii) penyusunan kriteria informasi yang dapat disampaikan oleh Dewan Komisaris kepada *stakeholders* lainnya.

Menurut Satgas GCG BPKP (2008), indikator dan parameter bersumber dari peraturan perundang-undangan dan dikembangkan dari praktik terbaik di perusahaan-perusahaan. Perkembangan praktik terbaik bersifat lebih dinamis daripada perkembangan hukum, sehingga belum semua praktik terakomodasi dalam peraturan.

Untuk itu disarankan agar kementerian BUMN mengakomodir dalam peraturan hal-hal berikut ini, yaitu: (i) peran Dewan Komisaris dalam seleksi dan nominasi calon anggota Direksi yang berasal dari internal perusahaan; (ii) program pengembangan bagi Komisaris; (iii) penyusunan kriteria informasi yang dapat disampaikan oleh Dewan Komisaris kepada *stakeholders* lainnya. Selanjutnya peraturan tersebut dilengkapi dengan petunjuk teknisnya yang menggambarkan proses *governance* secara rinci terkait peran masing-masing organ sehingga mudah dipahami dan diterapkan serta adanya suatu standar yang dapat dijadikan acuan bagi BUMN-BUMN.

Kedua, praktik penerapan GCG terkait Dewan Komisaris yang sudah terakomodasi dalam peraturan adalah: (i) program pengenalan bagi komisaris baru; (ii) peran Dewan Komisaris dalam mendorong penerapan prinsip-prinsip GCG; (iii) penilaian Komisaris secara *self assessment*; (iv) penetapan target/sasaran yang akan dicapai; (v) pelaporan hasil pelaksanaan rencana kerja; (vi) mereviu dan memberi masukan atas kebijakan dan penerapan manajemen risiko; (vii) memberi masukan atas kebijakan TI perusahaan; (viii) peranan Dewan Komisaris dalam penunjukan auditor eksternal; (ix) peran sekretaris komisaris.

Walaupun hal-hal tersebut diatas sudah terakomodasi dalam peraturan, namun dalam pelaksanaannya terdapat kendala yaitu sulit menemukan *benchmark* mengenai proses *governance* yang harus dilakukan. Penerapan GCG terkait hal-hal tersebut diatas belum sesuai dengan *best practices* karena apa yang dilakukan oleh Dewan Komisaris tidak terdokumentasi dengan baik. Kegiatan yang

dilakukan yang tercermin dalam risalah rapat kurang memadai dan belum menggambarkan proses *governance* yang sesuai dengan *best practices*.

Pendekatan yang digunakan dalam penyusunan *scorecard* adalah pendekatan struktur dan proses *governance* (satgas GCG BPKP, 2008). Dengan demikian maka pemahaman dan komitmen Komisaris dalam mengimplementasikan proses *governance* yang harus dilakukan terkait dengan perannya dalam tata kelola perusahaan yang baik menjadi sangat penting.

Untuk itu disarankan kepada Kementerian BUMN agar membuat petunjuk teknis yang lebih rinci yang menggambarkan proses *governance* terkait fungsi Dewan Komisaris atas hal-hal berikut ini: (i) program pengenalan bagi komisaris baru; (ii) peran Dewan Komisaris dalam mendorong penerapan prinsip-prinsip GCG; (iii) penilaian Komisaris secara *self assessment*; (iv) penetapan target/sasaran yang akan dicapai; (v) pelaporan hasil pelaksanaan rencana kerja; (vi) mereviu dan memberi masukan atas kebijakan dan penerapan manajemen risiko; (vii) memberi masukan atas kebijakan TI perusahaan; (viii) peranan Dewan Komisaris dalam penunjukan auditor eksternal; (ix) peran Dewan Komisaris terkait keberadaan sekretariat komisaris.

Dengan adanya petunjuk teknis tersebut diharapkan lebih mudah dipahami dan diterapkan. Demikian juga ada suatu standar yang dapat dijadikan acuan bagi BUMN-BUMN.

Sedangkan terkait peran Dewan Komisaris dalam peningkatan citra BUMN, tidak secara eksplisit diatur dalam peraturan namun merupakan praktik terbaik yang harus dilakukan Dewan Komisaris terkait perannya dalam tata kelola perusahaan yang baik. Terkait hal ini satgas GCG BPKP, mengemukakan bahwa beberapa *best practices* memang bersifat norma dan etika karena memang sifatnya tidak diatur dalam ketentuan tetapi lebih ditekankan pada komitmen untuk menerapkan praktik terbaik.

Disamping itu satgas GCG BPKP mengemukakan bahwa BUMN tidak akan mendapatkan nilai yang baik apabila hanya melakukan perbaikan sesuai rekomendasi pada saat *assessment*¹⁶. Untuk itu disarankan agar Dewan Komisaris proaktif untuk melakukan *benchmarking* mengenai praktik-praktik terbaik terkait peran Dewan Komisaris dalam tata kelola perusahaan yang baik pada perusahaan-perusahaan lain.

5.3.3.2 Komite Komisaris

Indikator dari aspek Penerapan GCG-Komite Komisaris yang akan dianalisis lebih lanjut terdiri atas: (i) Pelaksanaan pertemuan rutin; (ii) Aktivitas masing-masing Komite Komisaris; (iii) Pelaporan Kepada Komisaris; dan (iv) Independensi dari masing-masing komite komisaris.

1. Pelaksanaan Pertemuan Rutin

Hal-hal yang masih memerlukan perbaikan terkait pelaksanaan pertemuan rutin adalah pembuatan risalah rapat untuk setiap pertemuan yang dilakukan. Pertemuan yang dilakukan adalah baik intern Komite Audit maupun dengan pihak ekstern (SPI dan unit kerja Perusahaan lainnya), dengan mencantumkan proses diskusi dan dinamika rapat dalam risalah rapat tersebut.

Terkait hal ini sudah diatur dalam Per-05 tahun 2006 tentang Komite Audit bagi BUMN pasal 14 ayat 2, yaitu bahwa setiap rapat komite audit dituangkan dalam risalah rapat yang ditandatangani oleh seluruh anggota Komite Audit yang hadir.

2. Aktivitas masing-masing Komite Komisaris

Komite komisaris yang sudah dibentuk oleh Komisaris adalah Komite Audit. Hal-hal yang masih memerlukan peningkatan adalah: a. kegiatan memastikan efektivitas sistem pengendalian manajemen dan efektivitas pelaksanaan tugas auditor eksternal; b. pertemuan berkala intern anggota Komite Audit dan pertemuan Komite Audit dengan SPI dan pembuatan jadwal dan agenda pertemuan Internal Komite serta rencana kegiatan Komite Audit untuk jangka

¹⁶ Satgas GCG BPKP, *Frequently Asked Questions GCG*, h. 04.007/1-1

waktu 1 (satu) tahun; c. pelaksanaan fungsi komite nominasi, komite remunerasi, dan komite asuransi dan risiko usaha.

- a. memastikan efektivitas sistem pengendalian manajemen dan efektivitas pelaksanaan tugas auditor eksternal dan SPI serta tugas lainnya sesuai ketentuan peraturan perundangan yang berlaku

Hal ini sudah diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 45 tahun 2005, tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara, Pasal 72, yaitu disebutkan bahwa komite audit bertugas untuk:

- membantu Komisaris/Dewan Pengawas dalam memastikan efektivitas sistem pengendalian intern dan efektivitas pelaksanaan tugas eksternal auditor dan internal auditor;
 - menilai pelaksanaan kegiatan serta hasil audit yang dilaksanakan oleh Satuan Pengawasan Intern maupun auditor eksternal;
 - memberikan rekomendasi mengenai penyempurnaan sistem pengendalian manajemen serta pelaksanaannya;
- b. pertemuan berkala intern anggota Komite Audit dan pertemuan Komite Audit dengan SPI dan pembuatan jadwal dan agenda pertemuan Internal Komite serta rencana kegiatan Komite Audit untuk jangka waktu 1 (satu) tahun;

Hal ini sudah diatur dalam Per-05 tahun 2006, tentang Komite Audit Bagi BUMN Pasal 14 ayat (1), yaitu bahwa Komite audit mengadakan rapat sekurang-kurangnya sama dengan ketentuan minimal rapat Komisaris/Dewan Pengawas yang ditetapkan dalam Anggaran Dasar.

Sedangkan terkait pembuatan jadwal dan agenda pertemuan Internal Komite serta rencana kegiatan Komite Audit untuk jangka waktu 1 (satu) tahun sudah diatur dalam Pasal 11 Per-05 tahun 2006 tentang Komite Audit Bagi BUMN ayat 1 yang menyebutkan bahwa sebelum tahun buku berjalan, Komite Audit wajib menyusun dan menyampaikan program kerja tahunan kepada Komisaris/Dewan Pengawas untuk ditetapkan.

- c. pelaksanaan fungsi komite nominasi, komite remunerasi, dan komite asuransi dan risiko usaha.

Dalam Per-01 tahun 2011, pasal 18 ayat 4 disebutkan bahwa ketentuan lebih lanjut mengenai Sekretariat, Komite Audit dan Komite Lainnya sebagaimana dimaksud pada ayat (1), diatur dalam Peraturan Menteri tersendiri. Terkait komite audit sebelum terbitnya Per-01 tahun 2011 sudah diatur dalam Per-05 tahun 2006 tentang Komite Audit Bagi BUMN.

Disamping itu, tentang Komite Komisaris diatur dalam Surat Wakil Menteri BUMN Nomor S-375/MBU.Wk/2011, tanggal 5 Desember 2011, angka 5, yaitu bahwa Dewan Komisaris/Dewan Pengawas hanya boleh memiliki komite audit dan satu komite lainnya. Keanggotaan masing-masing komite yang berasal dari luar Dewan Komisaris/Dewan Pengawas maksimum sebanyak 2 (dua) orang.

Dengan demikian Komisaris harus melaksanakan fungsi dari masing-masing komite tersebut. Fungsi Komite Nominasi adalah menyusun kriteria seleksi dan prosedur nominasi bagi anggota Komisaris, Direksi dan para eksekutif lainnya. Disamping itu membuat sistem penilaian dan memberikan rekomendasi kepada RUPS/Pemegang Saham tentang jumlah anggota Komisaris dan Direksi perusahaan. Dewan komisaris juga harus menjalankan fungsi Komite Asuransi dan Risiko Usaha dengan melakukan penilaian secara berkala dan memberikan rekomendasi tentang risiko usaha (Satgas GCG BPKP, 2008).

3. Pelaporan Kepada Komisaris

Hal-hal yang memerlukan perbaikan adalah terkait pembuatan laporan pelaksanaan tugas komite audit serta penyampaiannya secara berkala kepada Komisaris.

Terkait hal ini sudah diatur dalam pasal 12 tentang Komite Audit Bagi BUMN, yaitu: ayat 1: Komite audit wajib menyampaikan laporan kepada Komisaris/Dewan Pengawas atau anggota Komisaris/Dewan Pengawas atas setiap pelaksanaan tugas, disertai dengan rekomendasi apabila diperlukan. Ayat 2: Komite audit membuat laporan triwulan dan laporan tahunan kepada Komisaris/Dewan Pengawas. Ayat 3: Laporan Komite Audit sebagaimana

dimaksud pada ayat 1 dan 2 ditandatangani oleh sekurang-kurangnya Ketua Komite Audit dan salah seorang anggota Komite Audit.

4. Independensi dari masing-masing Komite Komisaris

Indikator ini sudah mengalami peningkatan capaian aktual pada tahun 2010 karena sudah dilakukan pengangkatan anggota Komite Audit sesuai ketentuan.

Dari uraian mengenai Komite Komisaris disimpulkan bahwa praktik penerapan GCG terkait Komite Audit sudah terakomodasi dalam peraturan. Kendala dalam pencapaian penerapan GCG agar sesuai dengan *best practices* adalah tidak terdokumentasinya kegiatan yang dilakukan komite audit dengan baik. Sementara *best practices* penerapan GCG menuntut adanya dokumentasi atas setiap kegiatan yang dilakukan.

Dengan demikian maka diperlukan komitmen dari Komite Audit untuk menerapkan praktik terbaik terkait perannya dalam GCG. Disamping itu Komite Audit harus proaktif untuk melakukan *benchmarking* terkait perannya dalam GCG.

Selanjutnya kepada Dewan Komisaris disarankan agar melakukan evaluasi tahunan terhadap kinerja Komite Audit untuk meningkatkan perencanaan dan pelaksanaan tugas Komite Audit sesuai dengan Per-05 tahun 2006 tentang Komite Audit Bagi BUMN, Pasal 15. Sejalan dengan hal ini, IICD (n.d) mengemukakan bahwa komite-komite akan efektif jika uraian lingkup tugas dan wewenang jelas dan direviu setiap tahun oleh pengurus perusahaan. Anggota komite dapat memulai tugasnya setelah rencana kerja dan waktu yang dibutuhkan disepakati dalam rapat dewan.

Sedangkan peran Dewan Komisaris dalam menjalankan fungsi komite nominasi dan komite asuransi dan risiko usaha belum diatur dalam peraturan menteri tersendiri yaitu uraian mengenai ruang lingkup tugasnya dalam tata kelola perusahaan yang baik. Oleh sebab itu direkomendasikan agar Kementerian Keuangan mengakomodir dalam peraturan tentang peran Dewan Komisaris terkait fungsi komite nominasi dan komite asuransi dan risiko usaha. Selanjutnya

melengkapi dengan petunjuk teknisnya sehingga mudah dipahami dan diterapkan serta adanya suatu acuan bagi BUMN.

5.3.3.3 Direksi

Indikator-indikator yang akan dianalisa lebih lanjut terdiri atas 4 (empat) indikator, yaitu: (i) Kontrol terhadap implementasi rencana kebijakan perusahaan; (ii) Kejelasan fungsi, pembagian tugas, tanggung jawab dan otoritas; (iii) Pelaksanaan pertemuan rutin; dan (iv) Peran Direksi dalam pemenuhan target kinerja perusahaan.

1. Kontrol terhadap implementasi rencana kebijakan perusahaan

Hal-hal yang perlu peningkatan adalah: a. menyampaikan laporan penerapan manajemen risiko yang lebih komprehensif kepada Komisaris; b. membuat dan menyampaikan laporan pelaksanaan sistem teknologi informasi kepada Komisaris; c. menyampaikan laporan pelaksanaan sistem manajemen kinerja kepada Komisaris; d. memastikan bahwa seluruh hasil audit dari auditor ekstern dan auditor intern ditindaklanjuti.

a. Laporan penerapan manajemen risiko yang lebih komprehensif

Penyampaian laporan penerapan manajemen risiko yang lebih komprehensif sudah diatur dalam Per-01 tahun 2011 pasal 25 ayat (4): Direksi wajib menyampaikan laporan profil manajemen risiko dan penanganannya bersamaan dengan laporan berkala perusahaan.

b. Laporan pelaksanaan sistem teknologi informasi

Penyampaian laporan pelaksanaan sistem teknologi informasi kepada Komisaris sudah diatur dalam Per-01 tahun 2011 pasal 30 ayat (2): Direksi wajib menyampaikan laporan pelaksanaan tata kelola teknologi informasi secara periodik kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.

c. Laporan pelaksanaan sistem manajemen kinerja

Penyampaian laporan pelaksanaan sistem manajemen kinerja kepada Komisaris belum terakomodasi dalam sebuah peraturan dan sering dianggap sama

dengan evaluasi kinerja. Menurut Satgas GCG BPKP (2008), manajemen kinerja berbeda dengan penilaian atau evaluasi kinerja. Manajemen kinerja cakupannya lebih luas, yaitu sejak merencanakan tujuan sampai dengan tercapainya tujuan. Evaluasi kinerja merupakan proses akhir dari manajemen kinerja, dimana dilakukan pengukuran dan penilaian atas pencapaian hasil kinerja.

d. Tindak lanjut atas hasil audit

Terkait tindak lanjut atas hasil audit dari auditor intern dan ekstern sudah diatur dalam PP No. 45 Tahun 2005 tanggal 25 Oktober 2005 pasal 67, yaitu bahwa Direktur Utama menyampaikan hasil pemeriksaan SPI kepada seluruh Direksi untuk selanjutnya ditindaklanjuti dalam rapat Direksi.

2. Kejelasan fungsi, pembagian tugas, tanggung jawab dan otoritas

Hal-hal yang masih memerlukan peningkatan terkait penyusunan pedoman kualifikasi (*job requirement*) untuk masing-masing jabatan., Untuk menjalankan struktur organisasi yang lebih efektif dan efisien, maka penempatan pejabat-pejabat yang ditunjuk harus memiliki kualifikasi yang sesuai dengan tugas-tugas yang harus dijalankan. Untuk menjamin hal tersebut, maka Direksi harus memiliki pedoman kualifikasi (spesifikasi) untuk masing-masing jabatan, baik untuk tingkat kompetensinya maupun tingkat kinerja yang diharapkan (Satgas GCG BPKP, 2008).

3. Pelaksanaan pertemuan rutin

Hal-hal yang perlu peningkatan adalah: a. tata tertib rapat Direksi belum sepenuhnya dilaksanakan; b. risalah rapat Direksi belum sepenuhnya mencantumkan dinamika rapat; c. risalah rapat Direksi tidak secara khusus memperlihatkan adanya evaluasi hasil rapat sebelumnya.

a. Tata tertib rapat direksi

Terkait rapat Direksi sudah diatur dalam Per-01 tahun 2011 pasal 24, sebagai berikut: ayat (1) Rapat Direksi harus diadakan secara berkala, sekurang-kurangnya sekali dalam setiap bulan, dan dalam rapat tersebut Direksi dapat

mengundang Dewan Komisaris/Dewan Pengawas. Ayat (2) Direksi harus menetapkan tata tertib Rapat Direksi.

b. Risalah rapat Direksi

Terkait risalah rapat sudah diatur dalam Per-01 tahun 2011 pasal 24 Ayat (3): Risalah Rapat Direksi harus dibuat untuk setiap Rapat Direksi yang memuat segala sesuatu yang dibicarakan dan diputuskan dalam Rapat, termasuk tetapi tidak terbatas pada pendapat-pendapat yang berkembang dalam rapat, baik pendapat yang mendukung maupun yang tidak mendukung atau pendapat berbeda (*dissenting opinion*), serta alasan ketidakhadiran anggota Direksi, apabila ada.

Ayat (4) Setiap anggota Direksi berhak menerima salinan risalah Rapat Direksi, baik yang bersangkutan hadir maupun tidak hadir dalam Rapat Direksi tersebut. Ayat (5) Risalah asli dari setiap Rapat Direksi harus disimpan oleh BUMN yang bersangkutan. Ayat (6) Laporan Tahunan BUMN harus memuat jumlah rapat Direksi dan jumlah kehadiran masing-masing anggota Direksi.

IICD (n.d.) mengemukakan Notulen rapat pengurus adalah penting karena merupakan catatan resmi perusahaan dalam proses pengambilan keputusan yang dilalui serta siapa saja yang hadir, apa yang didiskusikan dan keputusan apa yang diambil. Disamping itu notulen merupakan implementasi konsep “*disclosure*” *corporate governance* yang baik dan mengikat secara hukum karena dapat dijadikan referensi bagi pengacara, pemerintah atau investor.

Namun demikian, masih banyak terjadi diskusi dan perdebatan mengenai seberapa rinci informasi yang harus dicantumkan dalam notulen. Banyak konsultan hukum menyarankan agar notulen ini ditulis secara “minimum” saja. Di lain pihak banyak juga ahli *governance* menyarankan bahwa lebih baik notulen ditulis apa adanya, karena hal ini dapat dipakai sebagai bukti apakah pengurus perusahaan melakukan tugasnya dengan baik atau tidak. Namun keseimbangan antara kerahasiaan (*confidentiality*) dan keterbukaan (*disclosure*) dalam notulen belum mendapatkan solusi yang memadai sampai sekarang¹⁷.

¹⁷ IICD, op.cit., h. 12

c. Pencantuman evaluasi hasil rapat sebelumnya dalam risalah rapat Direksi

Hal ini belum terakomodasi dalam peraturan. Namun menurut satgas GCG BPKP, keputusan rapat Direksi yang dibuat dalam suatu rapat perlu didokumentasikan dengan jelas dan bagaimana keputusan tersebut ditindaklanjuti perlu didiskusikan dan disetujui dalam rapat berikutnya. Evaluasi perlu dilakukan untuk mengetahui progress (kemajuan) dari pelaksanaan hasil keputusan rapat sebelumnya, hambatan yang ditemui, perubahan yang ada dan lain-lain untuk dicari penanganannya agar keputusan tersebut dapat terlaksana dengan efektif

4. Peran Direksi dalam pemenuhan target kinerja perusahaan

Hal-hal yang masih memerlukan peningkatan terkait kejelasan fungsi, pembagian tugas, tanggung jawab dan otoritas, adalah: a. penetapan indikator kinerja yang lebih komprehensif atas masing-masing unit kerja; b. melakukan perbandingan antara rencana dan realisasi capaian kinerja perusahaan secara komprehensif; c. membuat asersi atas efektivitas pengendalian intern yang didasarkan atas hasil evaluasi SPI atau pihak independen; d. menerapkan kebijakan manajemen risiko secara komprehensif. e. menetapkan kebijakan TI yang lebih komprehensif mencakup *masterplan* TI dan kebijakan tata kelola TI dan menerapkannya; f. membuat laporan pengadaan barang dan jasa dan memastikan bahwa SPI melakukan audit atas pengadaan barang dan jasa

a. Penetapan indikator kinerja yang komprehensif

Menurut Satgas GCG BPKP (2008) dalam sistem pengukuran terdapat pengukuran kinerja yang memadai yang berarti: Pengukuran telah mengacu pada penjabaran dari visi dan misi perusahaan dan Dalam sistem pengukuran kinerja telah terdapat target yang memadai yang dapat dinilai realisasi pencapaian kinerja perusahaan yang memadai.

b. Melakukan perbandingan antara rencana dan realisasi capaian kinerja perusahaan secara komprehensif.

Menurut Satgas GCG BPKP (2008), selain evaluasi secara korporat, Direksi juga melakukan evaluasi capaian unit kerja berdasarkan target-target unit

kerja. Disamping dilakukan analisis yang mendalam atas setiap penyimpangan yang terjadi untuk mengetahui sebab-sebabnya dan langkah pemecahan agar target triwulanan berikutnya dapat dilampaui.

c. Membuat asersi atas efektivitas pengendalian intern;

Belum ada aturan mengenai pembuatan asersi atas efektifitas pengendalian intern yang didasarkan atas hasil evaluasi SPI atau pihak independen. Menurut Satgas GCG BPKP (2008) Pernyataan Direksi tentang Pengendalian Internal (*The Board's Statement on Internal Control*) merupakan pernyataan uraian/narasi tentang bagaimana perusahaan mengaplikasikan prinsip bahwa: (1) *Board* harus memelihara sistem pengendalian internal, (2) melakukan reviu sistem pengendalian internal dan (3) melaporkan hasil reviu tersebut kepada pemegang saham. *Board* paling sedikit harus mengungkapkan suatu proses yang berkelanjutan dalam pengidentifikasian, pengevaluasian dan pengelolaan risiko-risiko yang dihadapi oleh perusahaan, sejak masa yang direviu sampai dengan persetujuan laporan tahunan dan perhitungan tahunan, yang direviu secara teratur oleh Board sesuai dengan pedoman.

d. Menerapkan kebijakan manajemen risiko secara komprehensif.

Hal ini sudah diatur dalam Per-01 tahun 2011 Bagian Keenam Manajemen Risiko (Risk Management) Pasal 25, sebagai berikut: ayat (1): Direksi, dalam setiap pengambilan keputusan/tindakan, harus mempertimbangkan risiko usaha. Ayat (2): Direksi wajib membangun dan melaksanakan program manajemen risiko korporasi secara terpadu yang merupakan bagian dari pelaksanaan program GCG. Ayat (3): Pelaksanaan program manajemen risiko dapat dilakukan, dengan:

- membentuk unit kerja tersendiri yang ada di bawah Direksi; atau
- memberi penugasan kepada unit kerja yang ada dan relevan untuk menjalankan fungsi manajemen risiko;

e. Menetapkan kebijakan TI yang lebih komprehensif

Hal ini sudah diatur dalam Per-01 tahun 2011 Bagian Kesepuluh, Tatakelola Teknologi Informasi Pasal 30, sebagai berikut: ayat (1): Direksi dapat

menetapkan tatakelola teknologi informasi yang efektif. Ayat (3): Direksi wajib menjaga dan mengevaluasi kualitas fungsi tatakelola teknologi informasi di perusahaan.

- f. Membuat laporan pengadaan barang dan jasa dan memastikan bahwa SPI melakukan audit atas pengadaan barang dan jasa

Sesuai PP No. 45 Tahun 2005, pengadaan barang dan jasa oleh BUMN yang menggunakan dana langsung dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dilaksanakan sesuai dengan ketentuan pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. Untuk pengadaan yang menggunakan dana perusahaan, Direksi BUMN menetapkan tata cara pengadaan barang dan jasa bagi BUMN yang bersangkutan, berdasarkan pedoman umum yang ditetapkan oleh Menteri. Pedoman umum dan tata cara pengadaan barang dan jasa ditetapkan dengan memperhatikan prinsip-prinsip efisiensi dan transparansi.

Dari uraian diatas, hal-hal yang masih memerlukan peningkatan pada aspek penerapan GCG-Direksi dikelompokkan atas 2 (dua) kategori yaitu: (i) praktik penerapan GCG yang belum terakomodasi dalam peraturan; (ii) praktik penerapan GCG yang sudah terakomodasi dalam peraturan. Pertama, uraian terkait praktik penerapan GCG pada Direksi yang belum terakomodasi dalam peraturan yaitu: (i) pembuatan asersi atas efektivitas pengendalian intern; (ii) sistem manajemen kinerja.

Terkait praktik penerapan GCG yang belum terakomodasi dalam peraturan ini lebih menekankan pada Komitmen dari Direksi untuk menerapkan praktik terbaik dalam mengemban amanah yang diberikan kepadanya. Disamping itu tercapainya *best practices* penerapan GCG tidak cukup hanya menindaklanjuti rekomendasi hasil *assessment*. Untuk itu disarankan kepada Direksi agar proaktif untuk melakukan *benchmarking* pada perusahaan-perusahaan lain terkait peran Direksi dalam GCG.

Kedua, praktik penerapan GCG terkait Direksi yang sudah terakomodasi dalam peraturan yaitu peran Direksi terkait manajemen risiko dan teknologi informasi, penetapan indikator kinerja, evaluasi capaian kinerja perusahaan,

penyampaian laporan-laporan terkait implementasi rencana kebijakan kepada Komisaris.

Dalam pelaksanaannya masih mengalami kendala karena masih jarang ditemukan *benchmark*. Kendala lainnya yaitu belum dilengkapinya aturan tersebut dengan petunjuk teknis yang lebih rinci sehingga lebih mudah dipahami dan diterapkan serta adanya suatu standar tentang manajemen risiko dan teknologi informasi di BUMN.

Untuk itu disarankan agar Kementerian BUMN melengkapi petunjuk teknis pelaksanaan atas peraturan-peraturan GCG terkait peran Direksi agar mudah dipahami, diterapkan dan adanya suatu standar bagi BUMN.

5.3.3.4 Satuan Pengawasan Intern (SPI)

Indikator-indikator yang akan dianalisa lebih lanjut terdiri atas 3 (tiga) indikator, yaitu: (i) SPI menjalankan perannya sebagai pengawas dan evaluator; (ii) SPI dilengkapi dengan faktor-faktor pendukung keberhasilan pelaksanaan tugasnya; (iii) SPI menjalankan peran sebagai mitra strategis (*strategic partner*) manajemen.

Kondisi penerapan GCG pada unit kerja SPI mengalami penurunan karena jumlah personil di unit kerja SPI tidak memadai, sehingga SPI tidak dapat melaksanakan perannya sebagai pengawas dan evaluator maupun sebagai mitra strategis. Namun demikian pada tahun 2011 sudah terjadi peningkatan karena sudah ditindaklanjutinya rekomendasi *assessment* tahun 2010. Tindak lanjut yang sudah dilakukan terkait penambahan jumlah SDM di unit kerja SPI, penyusunan Program Kerja Audit Tahunan sudah dilengkapi dengan audit atas pengadaan barang dan jasa. Demikian juga tindak lanjut hasil audit sudah dilakukan¹⁸.

Terkait SPI sudah diatur dalam Per-01 tahun 2011 Bagian Kedelapan Pengawasan Intern, pasal 28: Ayat (1) Direksi wajib menyelenggarakan pengawasan intern, Ayat (2) Pengawasan intern sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan, dengan: a. membentuk Satuan Pengawasan Intern; dan b. membuat Piagam Pengawasan Intern; Ayat (3) Satuan Pengawasan Intern sebagaimana

¹⁸ Wawancara dengan SPI

dimaksud pada ayat (2) huruf a, dipimpin oleh seorang kepala yang diangkat dan diberhentikan oleh Direktur Utama berdasarkan mekanisme internal perusahaan dengan persetujuan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas;

Ayat (4) Fungsi pengawasan intern sebagaimana dimaksud pada ayat (1), adalah: a. Evaluasi atas efektifitas pelaksanaan pengendalian intern, manajemen risiko, dan proses tata kelola perusahaan, sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kebijakan perusahaan; b. Pemeriksaan dan penilaian atas efisiensi dan efektifitas di bidang keuangan, operasional, sumber daya manusia, teknologi informasi, dan kegiatan lainnya; (5) Direksi wajib menyampaikan laporan pelaksanaan fungsi pengawasan intern secara periodik kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas. (6) Direksi wajib menjaga dan mengevaluasi kualitas fungsi pengawasan intern di perusahaan.

Namun demikian untuk mencapai *best practices* penerapan GCG tidak cukup hanya menindaklanjuti rekomendasi hasil *assessment*. Untuk itu disarankan kepada SPI agar proaktif untuk melakukan *benchmarking* pada perusahaan-perusahaan lain terkait peran SPI dalam GCG.

5.3.4 Komitmen

Indikator dari aspek Komitmen yang akan dianalisis lebih lanjut adalah indikator pelaksanaan aturan *corporate governance*.

1. Pelaksanaan aturan *corporate governance*

Hal-hal yang masih memerlukan peningkatan adalah: (i) belum dibuatnya laporan pelaksanaan tugas tim monitoring GCG secara berkala dan menyampaikannya kepada Direksi untuk kemudian dilaporkan kepada Komisaris; (2) Pedoman *corporate governance* belum disosialisasikan secara berkala kepada seluruh jajaran perusahaan.

a. Laporan pelaksanaan tugas tim monitoring GCG

Hal ini belum terakomodasi dalam sebuah peraturan, namun demikian menurut satgas GCG BPKP (2008) praktik terbaik mengenai hal ini adalah Komisaris dan Direksi membentuk Tim Monitoring GCG. Tugas tim tersebut antara lain: (i) memfasilitasi penerapan GCG di lingkungan perusahaan berupa sosialisasi terhadap konsep dan infrastruktur GCG ke seluruh jajaran perusahaan;

(ii) Memantau ketaatan kepada *code of conduct*; (iii) Melakukan *self assessment* terhadap penerapan GCG. Untuk beberapa BUMN tugas untuk melakukan *self assessment* berada pada unit Satuan Pengawasan Intern; (iv) melaporkan hasil pelaksanaan tugas kepada Direksi dan Komisaris sebagai bentuk akuntabilitas kerja dari Tim.

b. Sosialisasi pedoman *corporate governance*

BUMN wajib menerapkan GCG secara konsisten dan menjadikan GCG sebagai landasan operasionalnya (Per-01 tahun 2011 pasal 2). Dalam rangka penerapan GCG tersebut Direksi menyusun GCG Manual diantaranya pedoman *corporate governance*. Pedoman ini menjadi bernilai jika para pelaku didalam perusahaan memahami nilai-nilai tersebut dan menerapkannya dalam kegiatan atau proses berusahanya. Pedoman tersebut mutlak disosialisasikan keseluruhan jajaran perusahaan mulai dari manajemen tertinggi sampai dengan karyawan terendah agar semua memahami dan menerapkannya dalam kegiatannya.

Di lain pihak IICD (n.d) mengemukakan salah satu cara agar pengurus perusahaan berkontribusi secara optimal adalah dengan baik dan menyeluruh memahami proses *corporate governance* perusahaan dan ikut aktif memperbaiki ketika proses atau pengurus seperti anggota Komisaris, anggota Direksi atau manajemen senior tidak berfungsi dengan semestinya. Dengan demikian maka sosialisasi ini penting dilakukan agar Dewan Komisaris dan Direksi memahami dengan baik *proses governance*

BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan mengetahui hambatan-hambatan yang dihadapi oleh PT KBI dalam menerapkan GCG dan memberikan saran terkait hal-hal yang harus dilakukan baik oleh BUMN maupun pemerintah agar dapat memacu percepatan penerapan GCG di BUMN. Kesimpulan yang didapat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kementerian BUMN membenahi tata kelola perusahaan yang baik secara bertahap dan pembenahan tersebut membutuhkan waktu yang lama. Hal tersebut tampak dari beberapa peraturan baru di akhir tahun 2011 ini, yang merupakan tindak lanjut dari rekomendasi *assessment* penerapan GCG pada tahun-tahun sebelumnya. Diantaranya adalah aturan perangkapan jabatan bagi Komisaris, sistem penilaian Komisaris secara kolegal, pendelegasian wewenang. Disamping itu masih terdapat hal yang belum terakomodasi dalam peraturan yaitu *sistem fit and proper test* dalam pemilihan anggota Komisaris, sistem penilaian kinerja Komisaris secara individu, sistem penilaian kinerja Direksi secara individu. Kedua hal ini juga merupakan rekomendasi *assessment* penerapan GCG pada BUMN-BUMN beberapa tahun sebelumnya.

Ketiadaan aturan sistem *fit and proper test* dan keterwakilan Departemen Teknis dalam keanggotaan Dewan Komisaris suatu BUMN mengakibatkan pemilihan Komisaris belum dilaksanakan sesuai dengan *best practices* penerapan GCG. Sedangkan ketiadaan aturan mengenai penilaian kinerja komisaris secara individu, berakibat pada belum dilaksanakannya penilaian kinerja secara individu.

2. Terdapat praktik penerapan GCG terkait hal-hal yang masih memerlukan peningkatan pada aspek Hak dan Tanggung Jawab Pemegang Saham/RUPS yang sudah terakomodasi dalam peraturan namun dalam praktiknya belum sesuai dengan *best practices* penerapan GCG yaitu: (i) pengangkatan anggota komisaris independen; (ii) pelaksanaan RUPS baik pembuatan undangan RUPS maupun risalah RUPS. Hal ini disebabkan kurangnya pemahaman mengenai arti penting dari keberadaan komisaris independen. Demikian juga mengenai arti penting pencantuman seluruh agenda RUPS dalam undangan RUPS dan penguasaan dinamika rapat dalam risalah RUPS.

3. Terdapat beberapa praktik penerapan GCG terkait hal-hal yang masih memerlukan peningkatan pada Dewan Komisaris yang belum terakomodasi dalam peraturan, yaitu: (i) peran Dewan Komisaris dalam seleksi dan nominasi calon anggota Direksi yang berasal dari internal perusahaan; (ii) program pengembangan bagi Komisaris, (iii) penyusunan kriteria informasi yang dapat disampaikan oleh Dewan Komisaris kepada *stakeholders* lainnya.

Sedangkan praktik penerapan GCG terkait hal-hal yang masih memerlukan peningkatan pada Direksi yang belum terakomodasi dalam peraturan yaitu: (i) pembuatan asersi atas efektivitas pengendalian (ii) sistem manajemen kinerja intern;

Praktik terbaik penerapan GCG yang belum terakomodasi dalam peraturan menekankan agar setiap organ BUMN proaktif untuk melakukan *benchmarking* mengenai praktik terbaik yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan lain atau negara lain.

4. Praktik penerapan GCG terkait hal-hal yang masih memerlukan peningkatan pada Dewan Komisaris yang sudah terakomodasi dalam peraturan adalah: (i) program pengenalan bagi komisaris baru; (ii) peran Dewan Komisaris dalam mendorong penerapan prinsip-prinsip GCG; (iii) penilaian Komisaris secara *self assessment*; (iv) penetapan target/sasaran yang akan dicapai; (v) pelaporan hasil pelaksanaan rencana kerja; (vi) mereviu dan memberi masukan atas kebijakan dan penerapan manajemen risiko; (vii) memberi masukan atas kebijakan TI perusahaan; (viii) peranan Dewan Komisaris dalam penunjukan auditor eksternal; (ix) peran sekretaris komisaris; (x) peran Dewan Komisaris dalam menjalankan fungsi komite nominasi dan komite asuransi dan risiko usaha

Sedangkan praktik penerapan GCG terkait hal-hal yang masih memerlukan peningkatan pada Direksi yang sudah terakomodasi dalam peraturan yaitu peran Direksi terkait manajemen risiko, teknologi informasi, kebijakan GCG, penetapan indikator kinerja; evaluasi capaian kinerja perusahaan; penyampaian laporan-laporan terkait implementasi rencana kebijakan kepada Komisaris, dan peran SPI.

Walaupun hal-hal tersebut diatas sudah terakomodasi dalam peraturan, namun dalam pelaksanaannya terdapat kendala yaitu belum adanya petunjuk teknis yang menggambarkan secara rinci mengenai proses *governance* yang harus dilakukan setiap organ BUMN sesuai dengan tata kelola perusahaan yang baik . Disamping itu kesulitan dalam menemukan *benchmark* terkait proses *governance* yang harus dilakukan oleh setiap organ.

6.2 Saran

Untuk memacu percepatan penerapan GCG di BUMN diperlukan dorongan dari peraturan (*regulatory driven*), untuk itu disarankan agar:

1. Kementerian BUMN melengkapi peraturan GCG dengan peraturan-peraturan berikut ini:

a. Pemegang Saham:

- sistem *fit and proper test* bagi Komisaris BUMN,
- sistem penilaian Komisaris secara individu,
- sistem penilaian Direksi secara individu,

Kemudian melengkapi peraturan-peraturan tersebut dengan petunjuk teknis pelaksanaannya sehingga mudah dipahami dan diterapkan.

b. Dewan Komisaris

- program pengembangan bagi Komisaris,
- peran Dewan Komisaris dalam menindaklanjuti semua hal yang perlu mendapat perhatian/persetujuan Dewan Komisaris,
- peran Dewan Komisaris dalam seleksi dan nominasi calon anggota Direksi yang berasal dari internal perusahaan,

Kemudian melengkapi peraturan-peraturan tersebut dengan petunjuk teknis pelaksanaannya sehingga mudah dipahami, diterapkan dan adanya suatu standar bagi BUMN.

c. Direksi

- pembuatan asersi atas efektivitas pengendalian intern,
- sistem manajemen kinerja,

Kemudian melengkapi peraturan-peraturan tersebut dengan petunjuk teknis pelaksanaannya sehingga mudah dipahami dan diterapkan.

Kementerian BUMN melengkapi petunjuk teknis atas peraturan-peraturan GCG setiap organ BUMN yang menggambarkan secara rinci mengenai proses *governance* yang harus dilakukan setiap organ pada BUMN.

Untuk memacu percepatan penerapan GCG di BUMN diperlukan komitmen dari semua pihak, untuk itu disarankan agar:

1. Kementerian BUMN menerapkan sistem *fit and proper test* dalam pemilihan Komisaris untuk mendapatkan Komisaris yang kompeten.
2. Kementerian BUMN menerapkan sistem penilaian Komisaris maupun Direksi secara individu dan mengkaitkannya dengan sistem *reward and punishment*. Penilaian kinerja Komisaris maupun Direksi secara periodik dan terus menerus merupakan alat kendali yang penting untuk melihat apakah Komisaris menjalankan fungsinya sebagai pengawas. Sedangkan terkait Direksi untuk melihat apakah Direksi mencapai apa yang ditargetkan oleh RUPS;
2. Kementerian BUMN *me-refresh* peranan masing-masing organ dalam tata kelola perusahaan yang baik dengan melakukan sosialisasi. Efektifitas setiap organ BUMN sangat tergantung pada seberapa jauh mereka mengerti, menjiwai dan mengimplementasikan secara efektif peran mereka dalam *governance* organisasi.
3. Setiap organ BUMN (Pemegang Saham, Dewan Komisaris, Komite Komisaris, Direksi, SPI dan Sekretaris Perusahaan) proaktif dalam melakukan *benchmarking* pada perusahaan-perusahaan lain terkait perannya dalam tata kelola perusahaan yang baik. Penerapan GCG pada BUMN tidak hanya sekedar kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, tetapi bagaimana setiap organ BUMN memahami dan berkomitmen untuk mengimplementasikan praktik terbaik terkait perannya dalam tata kelola perusahaan yang baik.
4. Kementerian BUMN menerapkan sistem *reward and punishment* terkait penerapan GCG.

DAFTAR PUSTAKA

- Arafat, Wilson. *How To Implement GCG Effectively*. (2008). Jakarta: Skyrocketing Publisher.
- ASX Corporate Council. (2007). *Corporate Governance Principles and Recommendations with 2010 Amendments*.
- Berle, Adolf A. and Gardiner C. Means. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan Publishing Co.
- Boediono, dan Gideon SB. (2005). *Kualitas Laba: Studi Pengaruh Mekanisme Corporate Governance dan Dampak Manajemen Laba dengan Menggunakan Analisis*
- Cadbury Committee. (1992). *The Financial Aspects of Corporate Governance*. London: Gee Co. Ltd
- Cahyaningrum, Dian, Hambatan Implementasi Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance) pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Berbentuk Persero, Kajian, Volume 4 No. 3, September 2009
- Deputi Bidang Akuntan Negara, BPKP. (2008). Laporan Hasil Assessment Penerapan Good Corporate Governance PT Kliring Berjangka Indonesia (Persero) Tahun 2007.
- Deputi Bidang Akuntan Negara, BPKP. (2010). Laporan Hasil Assessment Penerapan Good Corporate Governance PT Kliring Berjangka Indonesia (Persero) Tahun 2009.
- Deputi Bidang Akuntan Negara, BPKP. (2011). Laporan Hasil Assessment Penerapan Good Corporate Governance PT Kliring Berjangka Indonesia (Persero) Tahun 2010.
- Effendi, Muh. Arief. (2009). *The Power of Good Corporate Governance, Teori dan Implementasi*, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Emirzon, Joni, Regulatory Driven Dalam Implementasi Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Pada Perusahaan di Indonesia, Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya, Volume 4. No. 8 Desember 2006
- I Gde Ary Wirajaya, Reaksi Pasar Atas Pengumuman *Corporate Governance Perception Index* (Studi Peristiwa Di Bursa Efek Indonesia) *Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Udayana*

- Indonesian Institute Corporate Directorship (IICD). (n.d.). *“Improving Board Effectiveness”* (Meningkatkan Efektifitas Kepengurusan Perusahaan). Jalur. Artikel yang Dipresentasikan pada Simposium Nasional Akuntansi 8 Solo tanggal 15 - 16 September 2005
- Jensen, Michael C. and Meckling, William H. (1976, October) Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, V. 3, No. 4, 305-360.
- Keputusan Menteri BUMN No. KEP-93/M-MBU/2002 tentang Penetapan Master Plan Badan Usaha Milik Negara Tahun 2002-2006.
- Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-101/MBU/2002 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Badan Usaha Milik Negara.
- Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-103/MBU/2002 tentang Pembentukan Komite Audit Bagi Badan Usaha Milik Negara.
- Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN).
- Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-54/MBU/2004 tentang Kontrak Manajemen Calon Anggota Direksi Badan Usaha Milik Negara.
- Keputusan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor : Kep-236/MBU/2011, tanggal 15 November 2011, tentang Pendelegasian Sebagian Kewenangan Dan/Atau Pemberian Kuasa Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Sebagai Wakil Pemerintah Selaku Pemegang Saham/Rups Pada Perusahaan Perseroan (Persero) Dan Perseroan Terbatas Serta Pemilik Modal Pada Perusahaan Umum (Perum) Kepada Direksi, Dewan Komisaris/Dewan Pengawas Dan Pejabat Eselon I Di Lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara
- McKinsey & Company, Inc, Investor Perspective on Corporate Governance-a rapidly evolving story, 2004, London: Globe White Page
- Peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor 8/14/PBI/2006 tentang Perubahan PBI No.8/4/PBI/2006 tentang pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) bagi bank umum

- Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: Per-05MBU/2006, tanggal 20 Desember 2006, tentang Komite Audit bagi Badan Usaha Milik Negara
- Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: Per-08/MBU/2010, tanggal 31 Desember 2010, tentang perubahan atas Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor Per-04/MBU/2009, tentang Persyaratan dan Tata Cara Pengangkatan dan Pemberhentian Direksi BUMN;
- Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: Per-01/MBU/2011, tanggal 01 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG) pada Badan Usaha Milik Negara
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 45 Tahun 2005, tanggal 25 Oktober 2005, Tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan, Dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara
- Satgas GCG BPKP. (2008). Kamus *Scorecard* GCG.
- SE Gubernur BI No. 9/12/DPNP tanggal 30 Mei 2007, perihal: Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum
- Shleifer, A., and R. Vishny. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance* 52 (June): 737-783.
- Surat Staf Ahli Bidang Tata Kelola BUMN Nomor S-41-SAM1.MBU/2011, tanggal 6 Oktober 2011, Hal: Rencana Kerja dan Anggaran, Indikator Pencapaian Kinerja dan Laporan Triwulanan bagi Dewan Komisaris/Dewan Pengawas
- Surat Wakil Menteri BUMN Nomor: S-375-MBU.WK/2011, tanggal 5 Desember 2011, hal: Kebijakan Menteri Negara BUMN Dalam Pengurusan dan Pengawasan BUMN.
- Surat Wakil Menteri Negara BUMN melalui Nomor: S-404/MBU.S/2011, tanggal 21 Desember 2011, hal *Shareholder Aspiration*.
- Surya, Indra, Yustiavandana, Ivan, Penerapan *Good Corporate Governance*, Mengesampingkan Hak-Hak Istimewa Demi Kelangsungan Usaha, 2006, Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Sutedi, Adrian, *Good Corporate Governance*, 2011, Jakarta: Sinar Grafika.

- Sutojo, Siswanto dan Aldridge, E. John. (2005). *Good Corporate Governance, Tata Kelola Perusahaan yang Sehat*. Jakarta, Damar Mulia Pustaka.
- Syakhroza Akhmad. “*Corporate Governance: Sejarah dan Perkembangan, Teori, Model, dan Sistem Governance serta Aplikasinya pada Perusahaan BUMN*”. Pidato Pengukuhan Guru Besar Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta : Lembaga Penerbit FEUI, 2005.
- The World Bank, *Improving the Corporate Governance of State-Owned Enterprises: The Approach of the World Bank*, http://www.worldbank.org/ifa/rosc_cg.html.
- The World Bank. (2007). *Template For Country Assessment Of Corporate Governance*.
- The World Bank. (2010). *Report on the Observance of Standards and Codes (ROSC), Corporate Governance, Country Assessment Indonesia*, worlbank.org
- Tim Corporate Governance BPKP. (2003). *Implementasi Good Corporate Governance Dalam Manajemen Korporasi* (Edisi Revisi I). BPKP.
- Tim Corporate Governance BPKP. (2003). *Modul I GCG:Dasar-Dasar Corporate Governance*. (Edisi Revisi I). BPKP.
- Tim Corporate Governance BPKP. (2008). *Frequently Asked Question* (Edisi I). BPKP.
- Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.
- Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
- Warsono, Sony, & Amalia Fitri. (2010) *CGCG UGM’s Corporate Governance Rating Model*, Yogyakarta: CGCG UGM.
- Wijaya, Johannes Ariffin, Bursa Berjangka. (2006). Yogyakarta: Penerbit Andi.

Scorecard Assessment Penerapan GCG pada BUMN

Lampiran 1

1/12

Aspek Governance		Indikator		Parameter			
No.	Uraian	No.	Uraian	No.	Uraian		
1.	Hak dan Tanggung Jawab Pemegang Saham/RUPS	1	Hal-hal yang perlu mendapat persetujuan/keputusan Pemegang Saham/RUPS	1	Semua transaksi penting yang memerlukan persetujuan PS/RUPS sesuai dengan ketentuan yang berlaku		
				2	RUPS memberikan pengesahan RJPP yang disampaikan oleh Direksi		
				3	RUPS memberikan pengesahan RKAP yang disampaikan oleh Direksi		
				4	RUPS mengesahkan laporan dan perhitungan tahunan, serta pembagian laba perusahaan		
				5	Penunjukan Komisaris dan Direksi diputuskan oleh RUPS sesuai peraturan yang berlaku		
				6	RUPS menetapkan Auditor Eksternal		
				7	RUPS menetapkan gaji Direksi dan Komisaris sesuai dengan ketentuan		
		2	Transparansi dalam proses pemilihan Komisaris dan Direksi	8	Proses pengangkatan Komisaris dilaksanakan secara transparan melalui <i>fit and proper test</i> sesuai sistem yang telah ditetapkan		
				9	Proses pengangkatan Direksi dilaksanakan secara transparan melalui <i>fit and proper test</i> sesuai sistem yang telah ditetapkan		
		3	Konsultasi dengan instansi terkait	4	Peran Pemegang Saham dalam merespon pasar	10	Perusahaan melaksanakan konsultasi dengan pihak-pihak terkait untuk hal-hal yang berdampak secara signifikan bagi perusahaan dan <i>stakeholders</i>
						11	Tanggapan Pemegang Saham atas usulan perusahaan dalam merespons perubahan pasar
						12	Pemegang Saham tidak mencampuri kegiatan operasional perusahaan yang menjadi tanggung jawab Direksi sesuai ketentuan yang berlaku dan Anggaran Dasar
		5	Pelaksanaan RUPS berdasarkan atas ketentuan yang ada	5	Pelaksanaan RUPS berdasarkan atas ketentuan yang ada	13	RUPS dilaksanakan tepat waktu
						14	Panggilan RUPS memuat agenda yang berisi semua hal penting untuk diputuskan sesuai dengan ketentuan yang ada

Aspek Governance		Indikator		Parameter	
No.	Uraian	No.	Uraian	No.	Uraian
				15	Pengambilan keputusan RUPS dilaksanakan melalui prosedur yang adil dan transparan
				16	Risalah RUPS memuat dinamika rapat
		6	Pengangkatan anggota Komisaris	17	RUPS menetapkan sistem penilaian kepatutan dan kelayakan (<i>fit and proper test</i>) bagi calon anggota Komisaris
				18	Komposisi dan kualifikasi Komisaris ditetapkan RUPS sesuai peraturan yang berlaku
				19	RUPS menetapkan paling sedikit 20% dari anggota Komisaris berasal dari kalangan di luar BUMN dan Pemerintah (Komisaris Independen)
				20	RUPS menetapkan aturan perangkapan jabatan Komisaris bagi anggota Komisaris
		7	Penilaian terhadap Komisaris	21	RUPS menetapkan sistem penilaian Komisaris secara formal
				22	RUPS melakukan penilaian kinerja terhadap Komisaris
		8	Pengangkatan anggota Direksi	23	RUPS menetapkan sistem penilaian kepatutan dan kelayakan (<i>fit and proper test</i>) bagi calon anggota Direksi
				24	Komposisi dan kualifikasi Direksi ditetapkan RUPS sesuai dengan peraturan yang berlaku
				25	RUPS menetapkan paling sedikit 20% dari anggota Direksi harus berasal dari kalangan di luar BUMN
				26	RUPS menetapkan aturan perangkapan jabatan Komisaris bagi Direksi
		9	Penilaian terhadap Direksi	27	RUPS menetapkan sistem penilaian Direksi secara formal
				28	RUPS melakukan penilaian kinerja terhadap Direksi (kolegial)
				29	RUPS melakukan penilaian kinerja masing-masing Direksi (individual)
		10	Sistem insentif untuk Direksi dan Komisaris	30	RUPS menetapkan sistem insentif untuk Komisaris dan Direksi
				31	RUPS menerapkan sistem insentif untuk Komisaris dan Direksi
				32	Korporasi memiliki Pedoman <i>Corporate Governance (Code of Corporate Governance)</i>

Aspek Governance		Indikator		Parameter	
No.	Uraian	No.	Uraian	No.	Uraian
2.	Kebijakan GCG	11	Ketersediaan pedoman/kebijakan GCG	33	Korporasi memiliki aturan Kode Etik dan/atau Kode Perilaku yang tertulis
				34	Korporasi memiliki Komite Audit Charter (<i>Audit Committee Charter</i>)
				35	Korporasi memiliki SPI Charter (<i>Internal Audit Charter</i>)
				36	Korporasi memiliki kebijakan sistem pengendalian internal
				37	Korporasi memiliki kebijakan manajemen risiko
				38	Korporasi memiliki kebijakan teknologi informasi
				39	Korporasi memiliki kebijakan mengenai hak-hak dan kewajiban karyawan
				40	Korporasi memiliki kebijakan mengenai hak-hak konsumen
				41	Korporasi memiliki kebijakan mengenai hak-hak dan kewajiban pemasok
				42	Korporasi memiliki kebijakan mengenai hak-hak dan kewajiban perusahaan kepada kreditor
				43	Korporasi memiliki kebijakan mengenai tanggung jawab sosial perusahaan
				44	Muatan minimal Pedoman GCG/ <i>Code of Corporate Governance</i>
		12	Muatan pedoman/kebijakan GCG	45	Muatan minimal <i>Code of Conduct</i> /Pedoman Perilaku
3.	Aspek Penerapan GCG			46	Komisaris menyusun/memiliki dan melaksanakan program pengenalan untuk anggota Komisaris baru
3.a.	Komisaris	13	Kesempatan pembelajaran bagi Komisaris	47	Komisaris menyelenggarakan program pengembangan (<i>knowledge dan skill</i>) bagi Komisaris.
				48	Komisaris menetapkan mekanisme pengambilan keputusan
		14	Kejelasan fungsi, pembagian tugas, tanggung jawab dan otoritas	49	Komisaris melakukan pembagian tugas
				50	Komisaris menyusun rencana kerja setiap tahun yang memuat sasaran/ target yang ingin dicapai dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pemegang saham

Aspek Governance		Indikator		Parameter	
No.	Uraian	No.	Uraian	No.	Uraian
				51	Komisaris memberikan masukan pada saat penyusunan RJPP dan RKAP
		15	Persetujuan Komisaris atas asumsi dan rencana pencapaian dalam RJPP dan RKAP	52	Komisaris menyetujui RJPP dan RKAP
				53	Komisaris mengkaji kelayakan visi dan misi korporasi serta memberi masukan perbaikannya
		16	Arahan Komisaris terhadap Direksi atas implementasi rencana dan kebijakan perusahaan	54	Komisaris memberikan arahan dan masukan tentang manajemen risiko korporasi
				55	Komisaris memberikan arahan dan masukan tentang sistem teknologi informasi yang digunakan korporasi
				56	Komisaris menindaklanjuti semua hal-hal penting yang perlu mendapat perhatian/persetujuan Komisaris secara tepat waktu, relevan dan akurat
				57	Komisaris mengaktifkan komunikasi (tertulis/tidak tertulis) dengan Direksi dan jajarannya dalam rangka pelaksanaan tugas Komisaris
				58	Komisaris melakukan otorisasi atas transaksi atau tindakan yang memerlukan persetujuan Komisaris
				59	Komisaris (berdasarkan usul dari Komite Audit) mengajukan calon Auditor Eksternal kepada RUPS
				60	Komisaris berpartisipasi aktif dalam meningkatkan citra perusahaan
				61	Komisaris mengawasi dan memantau (<i>control and monitor</i>) kepatuhan Direksi dalam menjalankan peraturan perundangan yang berlaku
		17	Kontrol Komisaris terhadap Direksi atas implementasi rencana dan kebijakan perusahaan	62	Komisaris mengawasi dan memantau (<i>control and monitor</i>) kepatuhan Direksi dalam menjalankan korporasi sesuai dengan
				63	Komisaris menilai Direksi yang menyangkut tingkat keberhasilan mereka dalam menjalankan korporasi dan melaporkannya kepada Pemegang Saham

Aspek Governance		Indikator		Parameter	
No.	Uraian	No.	Uraian	No.	Uraian
				64	Komisaris melaporkan hal-hal/kejadian luar biasa kepada Pemegang Saham dan mengambil langkah-langkah perbaikan sesuai dengan kewenangannya
				65	Komisaris bertindak aktif dalam mengakses informasi tentang korporasi jika terdapat kendala penyampaian informasi/data dari Direksi
		18	Akses bagi Komisaris atas informasi Perusahaan	66	Komisaris memiliki kriteria bagi calon Direksi dan mengusulkan calon anggota Direksi kepada Pemegang Saham
		19	Peran Komisaris dalam pemilihan calon anggota Direksi	67	Komisaris menandatangani pernyataan tidak memiliki benturan kepentingan
		20	Tindakan Komisaris terhadap (potensi) benturan kepentingan yang menyangkut dirinya	68	Komisaris menyatakan secara tertulis hal-hal yang berpotensi menimbulkan benturan kepentingan terhadap dirinya dan menyampaikannya kepada Pemegang Saham
				69	Komisaris memberikan informasi yang relevan kepada Pemegang Saham dan stakeholders lainnya berdasarkan ketentuan yang berlaku dalam kewenangannya
		21	Keterbukaan informasi	70	Komisaris memberi perlakuan yang adil dan setara (fairness) dalam memberikan informasi kepada <i>stakeholders</i>
				71	Komisaris memantau penerapan prinsip-prinsip GCG (akuntabilitas, transparansi, responsibilitas, fairness dan independensi) di Perusahaan (dilakukan oleh Komite GCG, jika ada)
		22	Pemantauan efektivitas praktik Good Corporate Governance	72	Komisaris melakukan penilaian terhadap kinerja Komisaris
				73	Jumlah rapat-rapat Komisaris memenuhi ketentuan
		23	Pertemuan rutin dan dokumentasi pelaksanaan kegiatan Komisaris	74	Komisaris menetapkan tata tertib rapat dan melaksanakannya
				75	Anggota Komisaris menghadiri rapat-rapat Komisaris
				76	Risalah rapat mencantumkan dinamika rapat
				77	Di dalam setiap rapat Komisaris dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaan keputusan rapat sebelumnya

Aspek Governance		Indikator		Parameter	
No.	Uraian	No.	Uraian	No.	Uraian
				78	Dalam jangka waktu 14 (empat belas) hari terhitung sejak tanggal pengiriman risalah rapat, setiap anggota Komisaris yang hadir dan/atau diwakili dalam rapat menyampaikan persetujuan atau keberatannya dan/atau usul perbaikannya atas risalah rapat
		24	Peran Sekretaris Komisaris	79	Sekretariat Komisaris memiliki uraian tugas yang jelas
				80	Sekretariat Komisaris melakukan administrasi dan penyimpanan dokumen Komisaris
				81	Sekretaris Komisaris menyiapkan undangan rapat dan menghadiri rapat Komisaris serta menyiapkan risalah rapat
				82	Korporasi telah memiliki komite-komite Komisaris sebagaimana ditentukan oleh peraturan perundang-undangan yang berlaku dan atau kebutuhan perusahaan.
3.b.	Komite Komisaris	25	Keberadaan Komite Komisaris sesuai peraturan perundangan yang berlaku	83	Anggota Komite memiliki pengetahuan dan pengalaman kerja yang cukup di bidang tugas masing-masing Komite
		26	Keanggotaan yang mendukung pelaksanaan fungsi Komite	84	Anggota Komite harus berasal dari pihak di luar korporasi dan tidak mempunyai kaitan dengan manajemen, kaitan kepemilikan dan dengan kegiatan usaha korporasi
		27	Independensi dari masing-masing komite Komisaris	85	Setiap Komite memiliki <i>job description</i> yang jelas
		28	Kerangka Acuan pelaksanaan tugas	86	Ketua maupun Anggota Komite diangkat dan diberhentikan oleh Komisaris dan dilaporkan kepada Pemegang Saham/RUPS
				87	Ketua Komite dipilih dari anggota Komisaris
		29	Aktivitas masing-masing Komite Komisaris	88	Komite Audit memastikan efektivitas sistem pengendalian manajemen dan efektivitas pelaksanaan tugas auditor eksternal dan SPI serta tugas lainnya sesuai ketentuan peraturan perundangan yang berlaku
				89	Pertemuan berkala intern anggota Komite Audit dan pertemuan Komite Audit dengan SPI

Aspek Governance		Indikator		Parameter	
No.	Uraian	No.	Uraian	No.	Uraian
				90	Komite Nominasi menyusun kriteria seleksi dan prosedur nominasi bagi anggota Komisaris, Direksi dan para eksekutif lainnya di dalam Perusahaan, membuat sistem penilaian dan memberikan rekomendasi tentang jumlah anggota Komisaris dan Direksi Perusahaan
				91	Komite Remunerasi menyusun sistem penggajian dan pemberian tunjangan serta rekomendasi tentang penilaian terhadap sistem remunerasi; opsi yang diberikan (antara lain opsi atas saham); sistem pensiun; dan sistem kompensasi serta manfaat lainnya dalam hal pengurangan karyawan
				92	Komite Asuransi dan Risiko Usaha melakukan penilaian secara berkala dan memberikan rekomendasi tentang risiko usaha dan jenis serta jumlah asuransi yang ditutup oleh Perusahaan dalam hubungannya dengan risiko usaha
				93	Jadwal dan pokok-pokok agenda pertemuan Komite ditetapkan setiap awal tahun serta dilaksanakan
		30	Pelaksanaan Pertemuan Rutin	94	Komite membuat risalah rapat dan mencantumkan dinamika rapat
				95	Komite melaporkan kegiatannya kepada Komisaris secara berkala
		31	Pelaporan kepada Komisaris	96	Program Pengenalan dilaksanakan bagi anggota Direksi yang baru
3.c.	Aspek penerapan GCG pada Direksi	32	Kesempatan pembelajaran bagi Direksi	97	Perusahaan menyediakan program pengembangan (knowledge dan skill) bagi Direksi
				98	Direksi menetapkan struktur organisasi yang sesuai di dalam perusahaan
		33	Kejelasan fungsi, pembagian tugas, tanggung jawab dan otoritas	99	Direksi menetapkan uraian tugas dan tanggungjawab Direksi dan manajemen di bawahnya
				100	Direksi menempatkan pejabat-pejabat perusahaan yang sesuai dengan kualifikasi yang ditetapkan

Aspek Governance		Indikator		Parameter	
No.	Uraian	No.	Uraian	No.	Uraian
				101	Direksi menyerahkan RJPP kepada Komisaris/PS yang memuat sekurang-kurangnya hal-hal yang diatur dalam ketentuan
		34	Peran Direksi dalam perencanaan perusahaan	102	Direksi menyusun RKAP yang merupakan penjabaran dari RJPP
				103	Direksi menyerahkan RKAP kepada Komisaris/PS yang memuat sekurang-kurangnya hal-hal yang diatur dalam ketentuan
				104	Direksi menetapkan kebijakan operasional dan standar operasional baku untuk menetapkan rencana-rencana aksi guna menerapkan strategi perusahaan;
				105	Direksi mengidentifikasi setiap peluang bisnis
				106	Direksi memiliki rencana suksesi bagi manajer / pejabat kunci (key managers) korporasi dengan dasar yang dapat dipertanggungjawabkan dan melaporkannya ke Komisaris
		35	Peran Direksi dalam pemenuhan target kinerja perusahaan	107	Direksi menetapkan sistem pengukuran kinerja perusahaan
				108	Direksi menetapkan indikator kinerja sampai tingkat unit kerja
				109	Direksi melakukan analisis terhadap capaian kinerja perusahaan
				110	Direksi mengambil keputusan melalui analisis yang memadai
				111	Direksi memberi asersi mengenai penerapan pengendalian internal secara efektif
				112	Direksi menerapkan manajemen risiko sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan
				113	Direksi menerapkan sistem tentang teknologi informasi sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan
				114	Direksi melaksanakan sistem peningkatan mutu produk dan pelayanan
				115	Direksi melaksanakan pengadaan barang dan jasa sesuai aturan yang berlaku

Aspek Governance		Indikator		Parameter	
No.	Uraian	No.	Uraian	No.	Uraian
		36	Kontrol terhadap implementasi rencana kebijakan perusahaan	116	Direksi melaporkan pelaksanaan manajemen risiko kepada Komisaris
				117	Direksi melaporkan pelaksanaan sistem teknologi informasi kepada Komisaris
				118	Direksi melaporkan pelaksanaan sistem manajemen kinerja kepada Komisaris
				119	Direksi menindak lanjuti hasil pemeriksaan baik SPI maupun auditor eksternal
		37	Tindakan Direksi terhadap (potensi) benturan kepentingan	120	Direksi menerapkan kebijakan penanganan benturan kepentingan
				121	Direksi menandatangani pernyataan tidak memiliki benturan kepentingan
				122	Direksi menyatakan secara tertulis hal-hal yang berpotensi menimbulkan benturan kepentingan terhadap dirinya kepada Komisaris
				123	Direksi menetapkan mekanisme untuk mencegah pengambilan keuntungan pribadi bagi Direksi dan senior manajer
		38	Keterbukaan informasi	124	Direksi melaporkan informasi-informasi yang relevan kepada Pemegang Saham dan Komisaris
				125	Direksi menyampaikan informasi-informasi yang relevan kepada stakeholders lainnya
				126	Direksi memberikan perlakuan yang sama (fairness) dalam memberikan informasi kepada Pemegang Saham, Komisaris dan stakeholders lainnya
		39	Pelaksanaan pertemuan rutin	127	Anggota Direksi hadir pada rapat Komisaris dengan Direksi maupun rapat Direksi
				128	Direksi menetapkan tata tertib rapat Direksi dan melaksanakannya
				129	Risalah rapat mencantumkan dinamika rapat
				130	Direksi melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan keputusan hasil rapat sebelumnya

Aspek Governance		Indikator		Parameter	
No.	Uraian	No.	Uraian	No.	Uraian
				131	Dalam jangka waktu 14 (empat belas) hari terhitung sejak tanggal pengiriman risalah rapat, setiap anggota Direksi yang hadir dan/ atau diwakili dalam rapat menyampaikan persetujuan atau keberatannya dan/atau usul perbaikannya atas risalah rapat
3.d.	Aspek penerapan GCG pada SPI	40	SPI dilengkapi dengan faktor-faktor pendukung keberhasilan pelaksanaan tugasnya	132	Posisi SPI di dalam struktur organisasi berada langsung di bawah Direktur Utama
				133	Kualitas personil yang ditugaskan di SPI sesuai dengan kebutuhan
				134	SPI memiliki pedoman audit, mekanisme kerja dan supervisi di dalam organisasi SPI
		41	SPI menjalankan perannya sebagai pengawas dan evaluator	135	SPI melaksanakan audit sesuai program kerja tahunan yang sudah ditetapkan
				136	SPI melaporkan pelaksanaan tugasnya kepada Direktur Utama dengan tembusan kepada Komite Audit
				137	SPI melaksanakan kegiatan-kegiatan pengujian keandalan sistem pengendalian internal korporasi
				138	SPI memantau tindak lanjut rekomendasi hasil audit
		42	SPI menjalankan peran sebagai mitra strategis	139	SPI memberikan masukan atas prosedur dan pengendalian proses-
				140	SPI memberikan masukan tentang upaya pencapaian strategi bisnis perusahaan
3.e.	Aspek penerapan GCG pada Sekretaris Perusahaan	43	Sekretaris Perusahaan dilengkapi dengan faktor-faktor pendukung keberhasilan pelaksanaan tugasnya	141	Sekretaris Perusahaan memiliki kualifikasi yang memadai
				142	Struktur organisasi Sekretaris Perusahaan sesuai dengan kebutuhan untuk pelaksanaan tugasnya
		44	Sekretaris perusahaan menjalankan fungsinya	143	Sekretaris perusahaan memberikan informasi yang materil dan relevan kepada stakeholders
				144	Sekretaris perusahaan menjalankan tugas sebagai pejabat penghubung

Aspek Governance		Indikator		Parameter	
No.	Uraian	No.	Uraian	No.	Uraian
				145	Sekretaris perusahaan menjalankan fungsi pelaksanaan dan pendokumentasian RUPS dan rapat Direksi
				146	Sekretaris perusahaan melaporkan pelaksanaan tugasnya kepada Direksi
4	Aspek Pengungkapan (Disclosure)	45	Ketersediaan informasi perusahaan kepada <i>Stakeholders</i>	147	Informasi-informasi yang terkait dengan penerapan GCG sudah diungkapkan/dikomunikasikan kepada stakeholders termasuk Pemegang Saham
		46	Kemudahan akses <i>stakeholders</i> terhadap kebijakan dan praktik GCG	148	Korporasi menyediakan media untuk mengkomunikasikan Pedoman Perilaku kepada stakeholders di luar perusahaan (pelanggan, pemasok, mitra bisnis)
				149	Korporasi menyediakan media yang tepat untuk pengungkapan informasi terkait penerapan GCG bagi stakeholders
				150	Korporasi mempublikasikan Laporan Tahunan kepada publik
		47	Kelengkapan penyajian-Laporan tahunan	151	Laporan Tahunan korporasi menyajikan upaya penerapan praktik <i>Good Corporate Governance</i> di lingkungan korporasi
5	Aspek Komitmen	48	Penandatanganan Pedoman/ kebijakan	152	Pernyataan kepatuhan terhadap Code of Conduct/Pedoman Perilaku ditandatangani oleh setiap insan perusahaan
				153	Kontrak manajemen tahunan ditandatangani oleh Direksi, Komisaris dan Pemegang Saham
				154	<i>Statement of Corporate Intent</i> ditandatangani oleh Direksi, Komisaris dan Pemegang Saham serta dipublikasikan
		49	Pelaksanaan aturan <i>corporate governance</i>	155	Perusahaan membentuk atau menunjuk Tim yang menangani ketaatan aturan GCG dan secara berkala melaporkannya kepada Komisaris dan Direksi
				156	Pedoman corporate governance dikomunikasikan dan dipahami oleh seluruh jajaran korporasi
				157	Pedoman perilaku dikomunikasikan dan dipahami oleh seluruh jajaran korporasi

Aspek Governance		Indikator		Parameter	
No.	Uraian	No.	Uraian	No.	Uraian
				158	Perusahaan memberikan <i>reward and punishment</i> atas penerapan pedoman perilaku
				159	Terdapat mekanisme baku untuk menindaklanjuti keluhan-keluhan
		50	Kepatuhan perusahaan terhadap peraturan yang berlaku	160	Korporasi menjalankan peraturan perundangan yang berlaku dari Pemerintah Pusat dan Daerah yang terkait dengan bidang usaha korporasi

Benturan Kepentingan

Latar belakang teori GCG pada prinsipnya adalah *agency problem*, yaitu benturan kepentingan yang timbul antara pemegang saham sebagai pemilik perusahaan (principals) dengan pihak pengurus atau manajemen (agents). Pemilik berkepentingan agar dana yang diinvestasikannya memberikan *return* yang maksimal. Sedangkan manajemen berkepentingan terhadap perolehan insentif atas pengelolaan dana pemilik perusahaan.

Oleh sebab itu penting untuk mengetahui apakah di PT KBI terdapat konflik kepentingan antar organ utama, yaitu Pemegang Saham, Dewan Komisaris dan Direksi pada PT KBI.

Pengolahan data untuk mengevaluasi benturan kepentingan pada organ utama PT KBI pada tahun 2007, 2009 dan 2010 dilakukan dengan menjumlahkan hasil penilaian tim *assessment* tahun 2007, 2009 dan 2010 dan membagi dengan jumlah responden. Pendapat responden terhadap benturan kepentingan pada organ utama di PT KBI disajikan pada tabel dibawah ini.

Tabel Benturan Kepentingan pada PT KBI
Berdasarkan Persepsi 10 (sepuluh) Orang Responden

Organ Perusahaan	Pemegang Saham	Dewan Komisaris	Direksi
Pemegang Saham	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada
Dewan Komisaris	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada
Direksi	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada

Sumber data: olahan