



# **PENGARUH PENERAPAN MEKANISME *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP KINERJA SUATU PERUSAHAAN**

Tugas Mata Kuliah Organisasi dan Manajemen Sumberdaya Manusia

Dosen Pengampu :

**Dr. Ir. Manuntun Parulian Hutagaol, MS**

Disusun Oleh :

**Fitriana Purnamasari**

[P056132762.49E]



**Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis**

**Institut Pertanian Bogor**

**Januari 2014**

# DAFTAR ISI

DAFTAR ISI .....	1
BAB I. PENDAHULUAN .....	2
I.1. Latar Belakang.....	2
I.2. Tujuan .....	4
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	5
II.1. Definisi <i>Good Corporate Governance</i> .....	5
II.2. Evolusi <i>Good Corporate Governance</i> .....	7
BAB III. PEMBAHASAN .....	9
III.1. Tujuan <i>Good Corporate Governance</i> .....	10
III.2. Manfaat <i>Good Corporate Governance</i> .....	10
III.3. Prinsip Dasar <i>Good Corporate Governance</i> .....	11
III.4. Program Pengembangan & Penerapan GCG.....	14
III.5. Faktor-Faktor Pendorong Implementasi GCG .....	14
III.6. <i>Best Practices</i> Implementasi GCG .....	15
III.7. Isu <i>Good Corporate Governance</i> .....	18
III.8. Contoh Kasus <i>Bad Corporate Governance</i> .....	19
III.9. Contoh Kasus <i>Good Corporate Governance</i> .....	20
BAB IV. KESIMPULAN.....	23
DAFTAR PUSTAKA .....	24

# BAB I

## PENDAHULUAN

### I.1. LATAR BELAKANG

Isu mengenai *Corporate Governance* muncul sebagai reaksi terhadap berbagai kegagalan korporasi akibat dari buruknya tata kelola perusahaan. Krisis *Corporate Governance* pertama terjadi pada tahun 1700an yang dikenal dengan *The South Sea Bubble*. Masalah *Corporate Governance* semakin mendapat perhatian besar di Asia sejak terjadinya krisis finansial pada pertengahan tahun 1997. Lemahnya penerapan prinsip *Corporate Governance* diyakini sebagai penyebab utama kerawanan ekonomi yang menyebabkan memburuknya kondisi perekonomian di beberapa negara Asia termasuk Indonesia.

Krisis beberapa perusahaan di Indonesia yang dimulai akhir tahun 1997 bukan semata-mata diakibatkan oleh krisis ekonomi, tetapi juga diakibatkan oleh belum dilaksanakannya *Good Corporate Governance* dan etika yang melandasinya. Oleh karena itu, usaha untuk mengembalikan kepercayaan kepada dunia bisnis melalui rekonstruksi dan rekapitulasi hanya dapat mempunyai dampak jangka panjang dan mendasar apabila disertai 3 tindakan penting yaitu ketaatan terhadap prinsip kehati-hatian, pelaksanaan *Good Governance* dan pengawasan yang efektif dari otoritas pengawas masing-masing perusahaan.

Di beberapa negara yang memiliki angka indeks persepsi korupsi yang tinggi, termasuk Indonesia, pada saat ini masih dijumpai banyak perusahaan yang mengikuti tender menjadi pemasok instansi pemerintah maupun swasta, terpaksa harus memberikan suap jika ingin menjadi pemenang tender. Keadaan ini terjadi pada banyak perusahaan meskipun secara internal perusahaan tersebut sudah berkomitmen untuk melaksanakan GCG.

Ilustrasi di atas memperlihatkan meski suatu perusahaan telah berketetapan secara konsisten menerapkan GCG, namun untuk mempertahankan kelangsungan usahanya dalam suatu lingkungan bisnis yang tidak sehat, pada saat harus berhubungan dengan pihak ketiga yang tidak menjalankan governance yang baik, pada akhirnya perusahaan yang bersangkutan terpaksa melanggar prinsip-prinsip GCG.

Penerapan praktek-praktek GCG merupakan salah satu langkah penting bagi perusahaan untuk meningkatkan dan memaksimalkan nilai perusahaan (*corporate value*), mendorong pengelolaan perusahaan yang profesional, transparan dan efisien dengan cara meningkatkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggungjawab dan adil sehingga dapat memenuhi kewajiban secara baik kepada pemegang saham, dewan

komisaris, mitra bisnis, serta stakeholders lainnya.

Lebih lanjut, pihak direksi, dewan komisaris, manajemen dan staf berkomitmen untuk menerapkan praktek-praktek GCG dalam pengelolaan kegiatan usaha perusahaan. Kesadaran akan pentingnya GCG bagi perusahaan adalah karena keinginan untuk menegakkan integritas dalam menjalankan bisnis yang sehat.

Di dalam prakteknya, walaupun telah diatur dengan regulasi yang ketat, beberapa perusahaan masih kurang berhati-hati, sehingga masih sering merugikan pelanggan (*customer*), *investor* dan *stakeholder* lainnya. Hal yang terpenting bagi suatu organisasi/perusahaan adalah pihak-pihak pemegang saham (*stakeholders*) karena dengan adanya mereka, kegiatan operasional suatu perusahaan dapat dijalankan. Untuk menumbuhkan kepercayaan *stakeholders* pada suatu perusahaan, diperlukan suatu bukti bahwa perusahaan tersebut memiliki sistem yang baik, sehingga perusahaan dapat memberikan pelayanan ataupun kegiatan operasional semaksimal mungkin dalam kondisi yang sehat.

*Corporate Governance* merupakan konsep yang diajukan demi peningkatan kinerja perusahaan melalui supervise atau *monitoring* kinerja manajemen dan menjamin akuntabilitas manajemen terhadap *stakeholder* dengan mendasarkan kerangka peraturan. Konsep *Corporate Governance* diajukan demi tercapainya pengelolaan perusahaan yang lebih transparan bagi semua pengguna laporan keuangan. *Corporate Governance* juga membantu menciptakan lingkungan kondusif demi terciptanya pertumbuhan yang efisien dan *sustainable* di sektor korporat.

Bagi suatu perusahaan, khususnya sebagian sahamnya dimiliki oleh masyarakat melalui bursa saham, penyajian laporan keuangan kepada *stakeholders* perusahaan harus dilaporkan tepat waktu, akurat, dapat dimengerti dan obyektif (Boediono, 2005). Tetapi perbedaan kepentingan antara direksi dan dewan komisaris dengan kepentingan pemegang saham dapat menyebabkan terjadinya berbagai kecurangan dalam pelaporan keuangan. Penerapan *Good Corporate Governance* telah menjadi perhatian utama para *investor* karena dengan diterapkannya *Good Corporate Governance* kecurangan akibat perbedaan kepentingan bisa dihilangkan sehingga perusahaan menyajikan laporan keuangan yang transparan sesuai dengan kondisi yang senyatanya.

Berdasarkan pemaparan diatas dan banyaknya penelitian tentang pengaruh *corporate governance* terhadap kinerja suatu perusahaan, maka penulis bermaksud melakukan pembahasan lebih lanjut mengenai “**PENGARUH PENERAPAN MEKANISME GOOD CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP KINERJA SUATU PERUSAHAAN**”.

## I.2. TUJUAN

Adapun tujuan dilakukannya penulisan paper ini adalah selain sebagai salah satu tugas Mata Kuliah Organisasi dan Manajemen Sumberdaya Manusia, juga dilakukan untuk :

1. Memahami definisi dasar dari *Corporate Governance*
2. Mengetahui beberapa issue terkait *Corporate Governance*
3. Memahami prinsip-prinsip dan tujuan dari *Good Corporate Governance*
4. Mengetahui beberapa penerapan *Good Corporate Governance*
5. Untuk memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh penerapan mekanisme *Good Corporate Governance* terhadap kinerja suatu perusahaan

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### II.1. DEFINISI *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*

Secara umum istilah *Good Corporate Governance* merupakan sistem pengendalian dan pengaturan perusahaan yang dapat dilihat dari mekanisme hubungan antara berbagai pihak yang mengurus perusahaan (*hard definition*), maupun ditinjau dari "nilai-nilai" yang terkandung dari mekanisme pengelolaan itu sendiri (*soft definition*). Tim GCG BPKP mendefinisikan GCG dari segi *soft definition* yang mudah dicerna, yaitu : "**Komitmen, aturan main, serta praktek penyelenggaraan bisnis secara sehat dan beretika**".

Menurut Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI), (2001:2) corporate governance didefinisikan sebagai: "Seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu system yang mengendalikan perusahaan. Tujuan corporate governance ialah untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan (stakeholders)".

Sedangkan definisi yang tidak jauh berbeda dikemukakan oleh *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) sebagai berikut: "*Corporate governance is the system by which business corporations are directed and control. The corporate governance structure specifies the distribution of right and responsibilities among different participant in the corporation, such as the board, the managers, shareholders and other stakeholder, and spells out the rule and procedure for making decision on corporate affairs. By doing this, it also provides the structure through which the company objectives are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance*".

Menurut Komite Cadburry, GCG adalah prinsip yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar mencapai keseimbangan antara kekuatan serta kewenangan perusahaan dalam memberikan pertanggungjawabannya kepada para *shareholders* khususnya, dan *stakeholders* pada umumnya. Tentu saja hal ini dimaksudkan pengaturan kewenangan direktur, manajer, pemegang saham, dan pihak lain yang berhubungan dengan perkembangan perusahaan di lingkungan tertentu.

Latar belakang kebutuhan atas *good corporate governance* (GCG) dapat dilihat dari latar belakang praktis dan latar belakang akademis sebagai berikut :

- **Latar Belakang Praktis**, dapat dilihat dari pengalaman Amerika Serikat yang harus melakukan restrukturisasi *corporate governance* sebagai akibat *market crash* pada tahun 1929. *Corporate governance* yang buruk disinyalir sebagai salah satu sebab terjadinya krisis ekonomi politik Indonesia yang dimulai tahun 1997 yang efeknya masih terasa hingga saat ini. Krisis keuangan yang terjadi di Amerika Serikat pada saat ini juga ditengarai karena tidak diterapkannya prinsip-prinsip GCG, beberapa kasus skandal keuangan seperti Enron Corp., Worldcom, Xerox dan lainnya melibatkan top eksekutif perusahaan tersebut menggambarkan tidak diterapkannya prinsip-prinsip GCG.
- **Latar Belakang Akademis**, kebutuhan *good corporate governance* timbul berkaitan dengan *principal-agency theory*, yaitu untuk menghindari konflik antara principal dan agentnya. Konflik muncul karena perbedaan kepentingan tersebut haruslah dikelola sehingga tidak menimbulkan kerugian pada para pihak. Korporasi yang dibentuk dan merupakan suatu Entitas tersendiri yang terpisah merupakan subyek hukum, sehingga keberadaan korporasi dan para pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) tersebut haruslah dilindungi melalui penerapan GCG. Selain pendekatan model *Agency Theory* dan *Stakeholders Theory* tersebut di atas, kajian permasalahan GCG oleh para akademisi dan praktisi juga berdasarkan *Stewardship Theory*, *Management Theory* dan lainnya.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *Good Corporate Governance* atau GCG merupakan :

1. Suatu struktur yang mengatur pola hubungan harmonis antara peran dewan Komisaris, Direksi, Pemegang Saham dan para stakeholder lainnya.
2. Suatu sistem pengecekan, perimbangan kewenangan atas pengendalian perusahaan yang dapat membatasi munculnya dua peluang : pengelolaan salah dan penyalahgunaan aset perusahaan.
3. Suatu proses yang transparan atas penentuan tujuan perusahaan, pencapaian, berikut pengukuran kinerjanya.

Surat Keputusan Menteri BUMN No. Kep-117/M-MBU/2002 tanggal 1 Agustus 2002 tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara, menekankan kewajiban bagi BUMN untuk menerapkan GCG secara konsisten dan atau menjadikan prinsip-prinsip GCG sebagai landasan operasionalnya, yang pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan



kepentingan *stakeholders* lainnya, dan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika.

## II.2. EVOLUSI *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*

Pada tahun 1999, Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG) yang dibentuk berdasarkan Keputusan Menko Ekuin Nomor: KEP/31/M.EKUIIN/08/1999 telah mengeluarkan Pedoman *Good Corporate Governance* (GCG) yang pertama. Pedoman tersebut telah beberapa kali disempurnakan, terakhir pada tahun 2001. Berdasarkan pemikiran bahwa suatu sektor ekonomi tertentu cenderung memiliki karakteristik yang sama, maka pada awal tahun 2004 dikeluarkan Pedoman **GCG Perbankan Indonesia** dan pada awal tahun 2006 dikeluarkan Pedoman **GCG Perasuransian Indonesia**.

Sejak Pedoman GCG dikeluarkan pada tahun 1999 dan selama proses pembahasan pedoman GCG sektor perbankan dan sektor perasuransian, telah terjadi perubahan-perubahan yang mendasar, baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Walaupun peringkat penerapan GCG di dalam negeri masih sangat rendah, namun semangat menerapkan GCG di kalangan dunia usaha dirasakan ada peningkatan. Perkembangan lain yang penting dalam kaitan dengan perlunya penyempurnaan Pedoman GCG adalah adanya krisis ekonomi dan moneter pada tahun 1997-1999 yang di Indonesia berkembang menjadi krisis multidimensi yang berkepanjangan. Krisis tersebut antara lain terjadi karena banyak perusahaan yang belum menerapkan GCG secara konsisten, khususnya belum diterapkannya etika bisnis. Oleh karena itu, etika bisnis dan pedoman perilaku menjadi hal penting yang dituangkan dalam bab tersendiri.

Di luar negeri terjadi pula perkembangan dalam penerapan GCG. *Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD) telah merevisi *Principles of Corporate Governance* pada tahun 2004. Tambahan penting dalam pedoman baru OECD adalah adanya penegasan tentang perlunya penciptaan kondisi oleh Pemerintah dan masyarakat untuk dapat dilaksanakannya GCG secara efektif. Peristiwa WorldCom dan Enron di Amerika Serikat telah menambah keyakinan tentang betapa pentingnya penerapan GCG. Di Amerika Serikat, peristiwa tersebut ditanggapi dengan perubahan fundamental peraturan perundang-undangan di bidang audit dan pasar modal. Di negara-negara lain, hal tersebut ditanggapi secara berbeda, antara lain dalam bentuk penyempurnaan Pedoman GCG di negara yang bersangkutan.

Sehubungan dengan pelaksanaan GCG, Pemerintah juga makin menyadari perlunya penerapan *good governance* di sektor publik, mengingat pelaksanaan GCG oleh dunia usaha

tidak mungkin dapat diwujudkan tanpa adanya *good public governance* dan partisipasi masyarakat. Dengan latar belakang perkembangan tersebut, maka pada bulan November 2004, Pemerintah dengan Keputusan Menko Bidang Perekonomian Nomor: KEP/49/M.EKON/11/2004 telah menyetujui pembentukan Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG) yang terdiri dari Sub-Komite Publik dan Sub-Komite Korporasi. Dengan telah dibentuknya KNKG, maka Keputusan Menko Ekuin Nomor: KEP/31/M.EKUIIN/08/1999 tentang pembentukan KNKCG dinyatakan tidak berlaku lagi.

## **BAB III**

### **PEMBAHASAN**

*Corporate Governance* (CG) merupakan isu yang relatif baru dalam dunia manajemen bisnis. Secara umum, *Corporate Governance* terkait dengan sistem mekanisme hubungan yang mengatur dan menciptakan insentif yang pas diantara para pihak yang mempunyai kepentingan pada suatu perusahaan agar perusahaan dimaksud dapat mencapai tujuan-tujuan usahanya secara optimal. *Corporate Governance* itu adalah suatu sistem yang dibangun untuk mengarahkan dan mengendalikan perusahaan sehingga tercipta tata hubungan yang baik, adil dan transparan di antara berbagai pihak yang terkait dan memiliki kepentingan (*stakeholder*) dalam perusahaan.

*Good Corporate Governance* (GCG) juga berarti suatu proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis dan akuntabilitas perusahaan dengan tujuan utama mempertinggi nilai saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lain. Dapat dikatakan juga bahwa *Good Corporate Governance* adalah prinsip yang mengarahkan dan mengendalikan suatu perusahaan yang dapat dilihat berdasarkan *hard definition* maupun *soft definition* untuk mempertanggungjawabkan kepada *shareholders* dan *stakeholders* demi perkembangan perusahaan tersebut.

*Governance* pada bank memiliki keunikan tersendiri dibandingkan dengan *Governance* pada lembaga non bank. Hal ini lebih disebabkan oleh kehadiran depositan sebagai suatu kelompok *stakeholders* yang kepentingannya harus diakomodir dan dijaga.

Akhir-akhir ini masalah *Good Corporate Governance* (GCG) dan Etika Bisnis banyak mendapat sorotan. GCG dan Etika Bisnis merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya. GCG lebih memfokuskan pada penciptaan nilai (*value creation*) dan penambahan nilai (*value added*) bagi para pemegang saham, sedangkan etika bisnis lebih menekankan pada pengaturan hubungan (*relationship*) dengan para *stakeholders*. Saat ini, ternyata masih banyak perusahaan yang belum menyadari arti pentingnya implementasi GCG dan praktik etika bisnis yang baik bagi peningkatan kinerja perusahaan. Sebagai contoh, banyak praktek bisnis di berbagai perusahaan yang cenderung mengabaikan etika. Pelanggaran etika

memang bisa terjadi di mana saja, termasuk dalam dunia bisnis. Untuk meraih keuntungan, masih banyak perusahaan yang melakukan berbagai pelanggaran moral yang tidak etis, seperti praktek monopoli, kolusi, dan nepotisme seperti yang telah diatur dalam UU No. 5 tahun 1999 tentang larangan praktek monopoli dan persaingan usaha tidak sehat.

### **III.1. TUJUAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE***

GCG diperlukan dalam rangka :

1. Mendorong tercapainya kesinambungan perusahaan melalui pengelolaan yang didasarkan pada asas transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi serta kesetaraan dan kewajiban.
2. Mendorong pemberdayaan fungsi dan kemandirian masing-masing organ perusahaan, yaitu Dewan Komisaris, Direksi dan Rapat Umum Pemegang Saham.
3. Mendorong pemegang saham, anggota Dewan Komisaris dan anggota Direksi agar dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakannya dilandasi oleh nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.
4. Mendorong timbulnya kesadaran dan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan.
5. Mengoptimalkan nilai perusahaan bagi pemegang saham dengan tetap memperhatikan pemangku kepentingan lainnya.
6. Meningkatkan daya saing perusahaan secara nasional maupun internasional, sehingga meningkatkan kepercayaan pasar yang dapat mendorong arus investasi dan pertumbuhan ekonomi nasional yang berkesinambungan.

### **III.2. MANFAAT *GOOD CORPORATE GOVERNANCE***

Berbagai keuntungan yang diperoleh dengan penerapan GCG dapat disebut antara lain :

1. Dengan GCG proses pengambilan keputusan akan berlangsung secara lebih baik sehingga akan menghasilkan keputusan yang optimal, dapat meningkatkan efisiensi serta terciptanya budaya kerja yang lebih sehat.
2. GCG akan memungkinkan dihindarinya atau sekurang-kurangnya dapat diminimalkan tindakan penyalahgunaan wewenang oleh pihak direksi dalam pengelolaan perusahaan.
3. Nilai perusahaan di mata investor akan meningkat sebagai akibat dari meningkatnya kepercayaan mereka kepada pengelola perusahaan tempat mereka berinvestasi.
4. Bagi para pemegang saham, dengan peningkatan kinerja sebagaimana disebut pada

poin 1, dengan sendirinya juga akan menaikkan nilai saham mereka dan juga nilai dividen yang akan mereka terima. Bagi Negara ini juga akan menaikkan jumlah pajak yang akan dibayarkan oleh perusahaan yang berarti akan terjadi peningkatan penerimaan Negara dari sektor pajak.

5. Karena dalam praktik GCG karyawan ditempatkan sebagai salah satu stakeholder yang seharusnya dikelola dengan baik oleh perusahaan, maka motivasi dan kepuasan kerja karyawan juga diperkirakan akan meningkat.
6. Dengan baiknya pelaksanaan CG, maka tingkat kepercayaan para stakeholders kepada perusahaan akan meningkat sehingga citra positif perusahaan akan naik. Hal ini tentu saja dapat menekan biaya (*cost*) yang timbul akibat tuntutan stakeholders kepada perusahaan.
7. Penerapan CG yang konsisten juga akan meningkatkan kualitas laporan keuangan perusahaan. Manajemen cenderung untuk tidak melakukan rekayasa terhadap laporan keuangan, karena adanya kewajiban untuk mematuhi berbagai aturan dan prinsip akuntansi yang berlaku dan penyajian informasi secara transparan.

### **III.3. PRINSIP DASAR *GOOD CORPORATE GOVERNANCE***

Prinsip-prinsip dasar dari GCG, pada dasarnya memiliki tujuan untuk memberikan kemajuan terhadap kinerja suatu perusahaan. Secara umum, penerapan prinsip GCG secara konkret menurut OECD (2004:3), memiliki tujuan terhadap perusahaan sebagai berikut :

1. Memudahkan akses terhadap investasi domestik maupun asing;
2. Mendapatkan *cost of capital* yang lebih murah;
3. Memberikan keputusan yang lebih baik dalam meningkatkan kinerja ekonomi perusahaan;
4. Meningkatkan keyakinan dan kepercayaan dari *stakeholders* terhadap perusahaan;
5. Melindungi direksi dan komisaris dari tuntutan hukum.

Prinsip-prinsip utama dari GCG yang menjadi indikator, sebagaimana ditawarkan oleh OECD adalah :

#### **1. *Transparency / Disclosure* (Transparansi / Keterbukaan)**

Prinsip *transparency* dapat dicapai dengan meningkatkan kualitas pengungkapan atas informasi kinerja perusahaan yang akurat dan tepat waktu. Transparansi menunjukkan kemampuan dari para stakeholder terkait untuk melihat dan memahami proses dan

landasan yang digunakan dalam pengambilan keputusan atau dalam pengelolaan perusahaan. Langkah-langkah yang dapat ditempuh untuk menerapkan prinsip tersebut antara lain sebagai berikut :

- Mengembangkan sistem akuntansi berdasarkan pada *Accounting Standard* (standar akuntansi) dan *Best Practices* untuk memastikan kualitas laporan keuangan dan pengungkapannya.
- Mengembangkan IT dan MIS untuk memastikan pengukur kinerja yang sesuai dan proses pengambilan keputusan yang efektif oleh direksi dan manajemen.
- Mengembangkan *Enterprise Wide Risk Management* untuk memastikan bahwa seluruh resiko yang signifikan telah diidentifikasi, terukur, dan dapat dikelola pada tingkat yang telah ditentukan.
- Mengumumkan kepada publik untuk lowongan pekerjaan.

## 2. **Accountability (Akuntabilitas)**

Prinsip akuntabilitas berkaitan dengan pertanggungjawaban Dewan Komisaris atau Direksi atas keputusan dan hasil yang dicapai sesuai dengan wewenang yang dilimpahkan dalam pelaksanaan tanggungjawab mengelola perusahaan. Penerapan prinsip akuntabilitas dapat direalisasikan antara lain melalui cara-cara berikut :

- Penyiapan laporan keuangan dilakukan secara tepat waktu dan benar.
- Menyusun Komite Audit dan Komite Risiko untuk meningkatkan fungsi pengawasan oleh Dewan Direksi.
- Menyusun dan meredefinisi tugas dan fungsi internal audit sebagai rekan bisnis strategis mendasarkan pada best practices sehingga internal audit tidak hanya melakukan *compliance audit* namun juga menggunakan pendekatan *risk based audit*.
- Memelihara pengelolaan kontrak-kontrak secara bertanggungjawab dan menyelesaikan permasalahan yang timbul.
- Menegakkan hukum dengan cara menyusun sistem penghargaan dan penghukuman (*reward and punishment system*).
- Menggunakan Auditor Eksternal yang berkualitas dan profesional.

## 3. **Responsibility (Responsibilitas)**

*Responsibility* (responsibilitas) adalah adanya tanggung jawab pengurus dalam manajemen, pengawasan manajemen serta pertanggungjawaban kepada perusahaan dan

para pemegang saham. Prinsip ini diwujudkan dengan kesadaran bahwa tanggungjawab merupakan konsekuensi logis dari adanya wewenang, menyadari akan adanya tanggung jawab sosial, menghindari penyalahgunaan wewenang kekuasaan, menjadi profesional dan menjunjung etika dan memelihara bisnis yang sehat. Penerapan prinsip tanggungjawab dapat direalisasikan antara lain melalui hal berikut :

- Penyadaran atas adanya *responsibility* kepada masyarakat atau pihak yang terkait dengan perusahaan, baik secara langsung maupun tidak.
- Menghindari pemanfaatan/penyalahgunaan kekuasaan.
- Bersikap profesional dan memiliki etika.

#### 4. **Independency (Independensi )**

Untuk melancarkan pelaksanaan asas GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Independen diperlukan untuk menghindari adanya potensi konflik kepentingan yang mungkin timbul oleh para pemegang saham mayoritas. Mekanisme ini menuntut adanya rentang kekuasaan antara komposisi komisaris, komite dalam komisaris, dan pihak luar seperti auditor. Keputusan yang dibuat dan proses yang terjadi harus obyektif tidak dipengaruhi oleh kekuatan pihak-pihak tertentu. Prinsip-prinsip transparansi, keadilan, akuntabilitas, tanggungjawab dan independen GCG dalam mengurus perusahaan, sebaiknya diimbangi dengan *good faith* (bertindak atas itikad baik) dan kode etik perusahaan serta pedoman GCG, agar visi dan misi perusahaan yang berwawasan internasional dapat terwujud.

#### 5. **Fairness (Keadilan)**

Prinsip keadilan (*fairness*) merupakan prinsip perlakuan yang adil bagi seluruh pemegang saham, terutama kepada pemegang saham minoritas dan pemegang saham asing dari kecurangan, dan kesalahan perilaku insider. Penerapan prinsip ini dapat dilakukan antara lain dengan cara :

- Menerbitkan *corporate rules* untuk melindungi pemegang saham minoritas.
- Menerbitkan *corporate conduct* dan *compliance policies* untuk mencegah terjadinya kecurangan, berbuat untuk kepentingan pribadi dan *conflict of interest*.
- Menyusun tugas dan kewajiban direksi, dewan komisaris, manajemen dan komite-komite termasuk di dalamnya sistem audit.
- Melakukan pengungkapan atas semua informasi material atau pengungkapan

penuh (*full disclosure*) atas seluruh informasi yang mempengaruhi keberlanjutan perusahaan, misalnya hal-hal yang berkenaan dengan kinerja operasional, keuangan dan resiko usaha perusahaan.

- Memperkenalkan kesempatan kerja yang sama pada semua calon pegawai maupun pegawai tetap yang telah bekerja untuk perusahaan.

### **III.4. PROGRAM PENGEMBANGAN & PENERAPAN GCG**

Beberapa hal yang perlu dilakukan perusahaan dalam rangka program pengembangan dan penerapan praktek GCG antara lain :

1. Mengembangkan kebijakan dan peraturan yang dapat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk meningkatkan praktek-praktek GCG
2. Mengembangkan model pengelolaan perusahaan yang mampu mendukung tumbuhnya profesionalitas, transparansi, akuntabilitas, kesetaraan dan tanggung jawab
3. Mengembangkan sikap dalam melihat implementasi GCG sebagai kebutuhan dan tuntutan etik, bukan semata sebagai kepatuhan terhadap regulasi

### **III.5. FAKTOR-FAKTOR PENDORONG IMPLEMENTASI GCG**

Keberhasilan penerapan GCG juga memiliki prasyarat tersendiri. Di sini, ada dua faktor pendorong yang memegang peranan penting dalam keberhasilan implementasi GCG, yaitu :

#### **Faktor Internal**

Faktor internal adalah pendorong keberhasilan pelaksanaan praktek GCG yang berasal dari dalam perusahaan. Beberapa faktor dimaksud antara lain :

- Terdapatnya budaya perusahaan (*corporate culture*) yang mendukung penerapan GCG dalam mekanisme serta sistem kerja manajemen di perusahaan.
- Berbagai peraturan dan kebijakan yang dikeluarkan perusahaan mengacu pada penerapan nilai-nilai GCG.
- Manajemen pengendalian risiko perusahaan juga didasarkan pada kaidah-kaidah standar GCG.
- Terdapatnya sistem audit (pemeriksaan) yang efektif dalam perusahaan untuk menghindari setiap penyimpangan yang mungkin akan terjadi.
- Adanya keterbukaan informasi bagi publik untuk mampu memahami setiap gerak dan langkah manajemen dalam perusahaan sehingga kalangan publik dapat memahami dan mengikuti setiap derap langkah perkembangan dan dinamika perusahaan dari waktu ke



waktu.

### **Faktor Eksternal**

Faktor eksternal adalah pendorong keberhasilan pelaksanaan praktek GCG yang berasal dari luar perusahaan. Beberapa faktor dimaksud antara lain :

- **Pelaku dan lingkungan bisnis**

Meliputi seluruh entitas yang mempengaruhi pengelolaan perusahaan, seperti business community atau kelompok-kelompok yang signifikan mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan, serikat pekerja, mitra kerja, supplier dan pelanggan yang menuntut perusahaan mempraktekkan bisnis yang beretika. Kelompok-kelompok di atas dapat mempengaruhi jalannya perusahaan dengan derajat intensitas yang berbeda-beda.

- **Pemerintah dan regulator**

Pemerintah dan badan regulasi berkepentingan untuk memastikan bahwa Perusahaan mengelola keuangan dengan benar dan mematuhi semua peraturan dan undang-undang agar memperoleh kepercayaan pasar dan investor.

- **Investor**

Meliputi semua pihak yang berkaitan dengan pemegang saham dan pelaku perdagangan saham termasuk perusahaan investasi. Investor menuntut ditegakkannya atau dijaminnya pengelolaan perusahaan sesuai standar dan prinsip-prinsip etika bisnis.

- **Komunitas Keuangan**

Meliputi semua pihak yang berkaitan dengan persyaratan pengelolaan keuangan perusahaan termasuk persyaratan pengelolaan perusahaan terbuka, seperti komunitas bursa efek, Bapepam-LK, US SEC dan Departemen Keuangan RI. Setiap komunitas di atas mengeluarkan standar pengelolaan keuangan perusahaan dan menuntut untuk dipatuhi/dipenuhi oleh Perusahaan.

### **III.6. BEST PRACTICES IMPLEMENTASI GCG**

Beberapa *best practises* dalam penerapan GCG, yakni :

- ***Self assesment* terhadap penerapan GCG di perusahaan**

*Self assesment* dilakukan untuk mengetahui kondisi dan tingkat penerapan dari prinsip-prinsip GCG. Umumnya perusahaan melakukan ketika akan menerapkan GCG. Kemudian perusahaan menyusun pedoman dan mengambil berbagai kebijakan untuk menerapkan GCG. Perusahaan dapat melakukan *self assesment* secara periodik. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah proses penerapan GCG ini sudah sejalan

atau belum. Selain itu, untuk mendeteksi secara dini potensi resiko yang melekat dalam operasional perusahaan. Dengan demikian perusahaan dapat mengambil langkah-langkah antisipatif untuk meminimalkan terjadinya resiko tersebut.

- **Internalisasi nilai-nilai dan etika perusahaan**

Untuk menjamin agar nilai-nilai dan etika perusahaan menjelma menjadi budaya kerja perusahaan. Sebagian perusahaan melakukan proses internalisasi nilai dan etika ini sejak karyawan diterima kerja di perusahaan. Bentuk kegiatannya adalah dengan memasukkan materi-materi ini dalam program orientasi karyawan baru. Karyawan baru diminta menandatangani kepatuhan terhadap etika dan peraturan yang berlaku.

- **Penerapan *e-auction* dalam proses pengadaan**

Salah satu bagian yang paling rawan terhadap penyimpangan prinsip-prinsip GCG adalah bagian atau proses pengadaan barang dan jasa. Perusahaan dapat memperkecil peluang terjadinya penyimpangan tersebut melalui penerapan *e-auction* (*e procurement* dan *e-tender*). Tujuan dari penerapan sistem ini adalah untuk meminimalkan terjadinya kontak fisik antara pemasok/mitra usaha dengan panitia pengadaan. Semua kegiatan tender mulai dari penawaran harga hingga penentuan pemenang dilakukan dengan sistem komputer untuk menunjang transparansi, sehingga seluruh pemasok memperoleh informasi yang sama.

- **Penerapan *e-learning* dan *knowledge management***

Penerapan aspek transparansi dapat melalui pengembangan infrastruktur informasi berupa intranet, knowledge management, yang merupakan sarana karyawan dalam menyampaikan berbagai tulisan, ide-ide atau gagasan. Setiap karyawan dapat mengakses informasi tersebut. Ide atau inovasi yang bagus dan dapat direalisasikan, akan memperoleh penghargaan dari manajemen. Selain itu, melalui *e-learning*, karyawan dapat mengakses dan *download* beragam informasi dan pengetahuan untuk dapat meningkatkan kompetensi mereka.

- **Penerapan sistem komunikasi internal**

Prinsip transparansi dapat diterapkan juga melalui pengembangan sistem komunikasi internal antara manajemen dengan karyawan. Selain dengan menggunakan media intranet, media internal magazine atau bulletin dan temu karyawan dengan manajemen, ada juga yang mengembangkan sistem komunikasi melalui SMS.

- **Penerapan sistem komunikasi eksternal**

Banyak perusahaan mengembangkan program komunikasi dengan pihak eksternal. Kegiatan yang masuk kategori ini adalah penyelenggaraan konferensi pers dan

mempublikasikan Laporan Keuangan perusahaan melalui media massa dan *website* perusahaan. Bagi perusahaan yang sudah *go public*, aktivitas lain yang banyak dilakukan adalah pemaparan perkembangan dan kinerja perusahaan, termasuk dalam RUPS Tahunan, RUPS Luar Biasa, tindakan korporasi, serta pertemuan dengan para analis, *fund manager* dan investor institusi.

- **Penerapan sistem komunikasi dengan pelanggan**

Penerapan GCG harus menjamin kepentingan *stakeholder* termasuk pelanggan. Untuk kepentingan komunikasi dengan pelanggan, praktek yang banyak dilakukan adalah dengan membangun berbagai sarana yang memudahkan pelanggan untuk berkomunikasi langsung dengan perusahaan termasuk dalam mengajukan komplain. Misalnya, melalui hotline, email, sms atau melalui pos dan kotak saran. Beberapa perusahaan juga mengagendakan program customer gathering. Tentu perusahaan tidak hanya berkewajiban menerima pengaduan dari pelanggan, tetapi yang lebih penting adalah menjamin bahwa setiap pengaduan dapat direspon dengan cepat dan dapat diselesaikan. Selain berkomunikasi dengan pelanggan, beberapa perusahaan juga secara rutin mengukur kepuasan pelanggan dan menilai kinerja pelayanannya terhadap pelanggan melalui kegiatan Survey Kepuasan Pelanggan. Tujuan utamanya adalah memastikan bahwa pelayanan yang diberikan sudah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan selaras dengan kebutuhan pelanggan.

- **Peraturan dan kode etik**

Untuk mencegah terjadinya benturan kepentingan, best practices yang banyak dikembangkan oleh perusahaan yang sudah menerapkan GCG adalah pembuatan aturan dan kode etik yang mencegah terjadinya benturan kepentingan, misalnya :

- Larangan kepada karyawan untuk melakukan penyuapan atau memberikan sesuatu yang kepada pihak lain yang dapat menimbulkan prasangka negatif dan mencemarkan nama baik perusahaan.
- Larangan kepada karyawan untuk melakukan tindakan yang dapat dipersepsikan pihak lain sebagai tindakan meminta, mengusulkan atau memaksa pihak lain memberikan bingkisan atau balas jasa atas kerjasama yang telah dilakukan.
- Larangan rangkap jabatan pada perusahaan yang sejenis
- Larangan untuk menerima karyawan yang ada hubungan keluarga langsung dengan karyawan
- Larangan terjadinya pernikahan antar karyawan dan bila hal itu terjadi, maka salah satunya harus mengundurkan diri.

- **Penerapan Program *Whistle Blower***

Tahun 2006, PT. Telkom, telah menerapkan program *Whistle Blower*. Program ini dikomunikasikan kepada seluruh karyawan melalui jaringan portal Telkom. Dengan diberlakukannya program ini, seluruh karyawan PT Telkom, dan anak perusahaan mempunyai saluran formal untuk menyampaikan pengaduan mengenai dugaan/indikasi terjadinya kecurangan (*fraud*), pelanggaran peraturan pasar modal, dan peraturan yang berkaitan dengan operasi perusahaan, termasuk masalah akuntansi, pengendalian internal dan auditing langsung kepada Komite Audit.

- **Penerapan *Job Tender***

Program ini dilaksanakan untuk memberi kesempatan pertama kepada karyawan untuk mengisi posisi-posisi yang kosong di perusahaan. Dengan penerapan program ini, perusahaan akan mendapat karyawan terbaik yang sesuai dengan kompetensinya serta terhindar dari kesan *like and dislike* dan nepotisme.

- **Penerapan program *Corporate Social Responsibility (CSR)***

Sebagai bentuk tanggungjawab terhadap lingkungan dan masyarakat sebagai bagian dari stakeholder, banyak perusahaan telah mengembangkan program-program CSR. Program-program ini umumnya berkaitan dengan bidang pendidikan, kesehatan, pemberdayaan ekonomi masyarakat, dan kelestarian lingkungan hidup.

- **Pembentukan Komite GCG**

Sebagai wujud komitmen perusahaan dalam menerapkan GCG, perusahaan membentuk Komite GCG yang merupakan salah satu Komite yang dibentuk oleh Komisaris. Secara garis besar tugas dari Komite ini adalah memberikan rekomendasi kepada Komisaris mengenai arah kebijakan dan program-program percepatan penerapan GCG serta mengawasi efektivitas penerapan GCG oleh Direksi dan jajarannya sehingga kepentingan stakeholder dapat terlindungi dan terciptanya mekanisme *check and balance* pada semua aktivitas.

### **III.7. ISU *GOOD CORPORATE GOVERNANCE***

Setahun terakhir ini, isu *good corporate governance* (GCG) menjadi kian penting. Hal ini karena dengan penerapan GCG yang konsisten, negara dan perangkatnya bisa menciptakan peraturan perundangan yang menunjang iklim usaha yang sehat, efisien, dan transparan, selain melaksanakan peraturan perundangan tersebut dan menegakkan hukum secara konsisten.

Dewasa ini banyak pihak membicarakan makin pentingnya Penerapan GCG (*Good*

*Corporate Governance*) khususnya dalam pengelolaan perusahaan-perusahaan sebagai salah satu upaya penting untuk menghasilkan perusahaan yang terpercaya dan mampu menjadikan perusahaan menjadi *sustainable company*. Namun demikian masih banyak yang meragukan bahwa konsep GCG ini adalah suatu konsep yang “*untangible*” dan masih berada di awang-awang.

Menurut pandangan para pebisnis, konsep GCG adalah sesuatu yang lahir dari adanya kebutuhan (*needs*). Jika pada awalnya konsep GCG lebih banyak menjadi porsi debat di kalangan akademisi, beberapa kejadian penting di sektor ekonomi dan keuangan, menjadikan porsi GCG kembali naik kepermukaan sebagai sesuatu konsep pengelolaan perusahaan yang mempunyai bobot penting sebagaimana konsep marketing, sales, dll. Akan banyak perusahaan-perusahaan yang menempatkan porsi bagi ahli GCG sebagai bagian dari struktur organisasinya. Dengan kata lain, expertise di bidang GCG akan menjadi lahan pekerjaan yang semakin dibutuhkan korporasi-korporasi.

Bersamaan dengan bergaungnya kesan-kesan positif GCG, sampai sekarang isu tersebut masih sekedar menjadi topik manis di seminar-seminar daripada menjadi tujuan yang realistis. Hal ini dapat terlihat dari laporan tahunan sebagian perusahaan terbuka. Laporan yang disampaikan ke publik ini hanya mengungkapkan informasi-informasi umum, ‘sekedar’ visi dan misi, tanpa lebih jauh mengungkapkan keterbukaan informasi atau *corporate action* yang telah dilakukan. Meskipun Bapepam sebagai regulator sudah mengakomodir dengan peraturan yang terkait dengan laporan tahunan, tetapi perusahaan-perusahaan tersebut cenderung mengabaikan. Salah satu alasan mengapa perusahaan tersebut belum mau menjalankan GCG karena mereka menganggap bahwa biaya pelaksanaan GCG lebih mahal dari pada manfaat yang diperolehnya.

### **III.8. CONTOH KASUS *BAD CORPORATE GOVERNANCE***

Beberapa kasus berikut ini merupakan penyimpangan dari prinsip-prinsip *good corporate governance* di Indonesia :

- 1) **Penggunaan perusahaan sebagai *vehicle* untuk mengumpulkan dana murah.** Pada tahun 1998 sebuah perusahaan tercatat membeli piutang dari pihak afiliasi (anjak piutang) sehingga saldo anjak piutang meningkat 237% menjadi Rp 709 milyar. Jumlah tersebut merupakan 68,77% dari total aset perusahaan. Pada akhir tahun buku 1998, seluruh piutang pihak afiliasi tersebut dibebankan ke penyisihan tak tertagih. Diindikasikan bahwa perusahaan hanya dijadikan *vehicle* bagi afiliasi untuk memperoleh dana murah atas beban perusahaan. Sebagai akibatnya, pemegang saham publik harus

menanggung kerugian karena perusahaan mengalami kesulitan *cash-flow* dan kinerja keuangan menjadi buruk sehingga perusahaan tidak dapat membayar dividen. Praktik tersebut dapat terjadi karena pemilik perusahaan afiliasi merupakan pemegang saham mayoritas sehingga semua praktis semua keputusan telah mendapatkan persetujuan RUPS. Dalam kasus ini asas akuntabilitas dan *fairness* kepada pemegang saham minoritas dilanggar.

- 2) **Ketidakterbukaan atas informasi rencana bisnis penting.** Sebuah perusahaan tercatat tidak mempublikasikan rencana akuisisi perusahaan afiliasi dan tidak mengumumkan kepada publik bahwa perusahaan telah menghentikan aktivitas produksi serta hanya tinggal melakukan penjualan persediaan. Di samping itu perusahaan tersebut juga tidak mempublikasikan rencana untuk mengubah bidang usaha. Perusahaan tidak memberikan penjelasan mengenai penempatan dana yang jumlahnya material (22% dari total aset) pada pihak lain. Akibat yang harus ditanggung oleh pemegang saham publik adalah bahwa pemegang saham publik melakukan investasi dengan informasi yang tidak memadai tentang perusahaan. Laporan keuangan yang tidak memberikan informasi yang memungkinkan investor menilai kualitas aset perusahaan. Pemegang saham akan "tertipu" dengan tingginya jumlah total aset perusahaan karena tidak ada pengungkapan informasi mengenai kolektibilitas penempatan aset di perusahaan afiliasi tersebut.
- 3) **Penggunaan nama perusahaan untuk mendapatkan pinjaman pribadi.** Direktur Utama sebuah perusahaan melakukan pinjaman tanpa jaminan kepada kreditur asing dengan menggunakan nama perusahaan. Akan tetapi dana pinjaman tersebut tidak diterima oleh perusahaan. Anggota Direksi lainnya meskipun mengetahui adanya transaksi tersebut ternyata tidak melaporkan kepada akuntan publik mengenai transaksi tersebut. Akibatnya adalah bahwa laporan keuangan yang disampaikan kepada publik menjadi *misleading* karena tidak memuat informasi yang benar. Pihak kreditur dapat mengajukan gugatan penyitaan kepada perusahaan apabila pinjaman tersebut tidak dapat *diservice*.

### III.9. CONTOH KASUS *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*

Beberapa kasus berikut ini menunjukkan penerapan yang baik dari prinsip-prinsip *good corporate governance* di Indonesia :

- 1) **Bank Negara Indonesia (BNI)**

Untuk meningkatkan implementasi *good corporate governance* (GCG), BNI bekerjasama dengan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) melakukan sosialisasi

mengenai tindak pidana korupsi di kantor pusat dan seluruh kantor wilayah BNI seluruh Indonesia. Kegiatan dimulai sejak awal Agustus 2008 lalu di masing-masing wilayah operasional BNI, yaitu Medan, Batam, Palembang, Bandung, Semarang, Surabaya, Makasar, Denpasar, Banjarmasin, Manado dan Jakarta.

Sosialisasi tindak pidana korupsi merupakan salah satu bentuk upaya meningkatkan GCG yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme dan kinerja perusahaan sehingga dapat memberikan nilai tambah bagi *stakeholder*. Selain itu, implementasi GCG ini juga sebagai salah satu cara mitigasi risiko operasional bisnis perusahaan.

Selama ini, BNI juga telah menyelenggarakan beberapa program terkait dengan peningkatan implementasi GCG, di antaranya penandatanganan komitmen penerapan GCG oleh setiap anggota komisaris, direksi, pemimpin divisi dan pemimpin wilayah, dan penandatanganan "Pakta Integritas" bagi setiap anggota panitia pengadaan barang/jasa dan unit pengguna barang/jasa, peluncuran. Awal tahun lalu, BNI mengadakan sosialisasi tentang gratifikasi dalam acara *Vendor Gathering*, serta meluncurkan Media Pengaduan, sebagai bentuk perlindungan terhadap rekanan/vendor dalam mengikuti proses pengadaan barang dan jasa di lingkungan BNI, secara transparan, wajar dan dapat dipertanggungjawabkan. Untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran mengenai GCG, dalam waktu dekat juga akan diluncurkan aplikasi *e-learning* tentang GCG bagi seluruh pegawai BNI.

Sebagai pengakuan implementasi/penerapan GCG, tahun lalu BNI meraih penghargaan dari *Indonesian Institute for Corporate Governance* (IICG) sebagai "Perusahaan Terpercaya 2007." Tahun ini, sebagai bentuk transparansi laporan ke publik, BNI juga mendapat penghargaan kategori *BUMN Financial Listed* dengan Laporan Tahunan terbaik.

## 2) **PT. Pertamina**

Sebagai perusahaan besar, PT. Pertamina (Persero) harus mampu menjadi perusahaan yang menjadi ikon *Good Corporate Governance* (GCG). Dengan diterapkannya GCG atau Tata Kelola Korporasi yang Baik di Pertamina, maka secara umum kondisi GCG di kalangan BUMN diharapkan akan terdorong baik. Berbagai upaya untuk mencegah kasus pelanggaran GCG telah dilakukan perusahaan. Salah satunya dengan membentuk Satuan Pengawasan Internal (SPI). Sejumlah evaluasi internal maupun eksternal dilakukan. Dan terakhir kali, PT. Pertamina sudah mencapai

indeks GCG 74. SPI akan mendorong dan melakukan evaluasi atas apa yang dilakukan oleh seluruh pekerja, apakah GCG itu benar-benar dijalankan atau tidak.

Manajemen GCG nantinya akan menerima pengaduan dengan *whistle blower system* yang akan diterapkan, selanjutnya tugas SPI melakukan audit pendalaman (khusus) untuk membedah permasalahan tersebut secara komprehensif. Selanjutnya, rekomendasi akan diberikan ke SDM untuk bisa diambil eksekusinya.

Sejauh ini, untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme auditor, Pertamina telah melakukan pelatihan, seperti *IT Audit*, *Risk Base Audit*, dan Sertifikasi Internasional. Dengan demikian, SPI ke depannya diharapkan mampu memberikan kontribusi konkret dalam rangka membangun integritas Pertamina menjadi perusahaan publik (non listed).



## **BAB IV**

### **KESIMPULAN**

Isu utama dari permasalahan *corporate governance* yang kita hadapi sesungguhnya terkait dengan persoalan moral dan etika yang kurang baik, *governance* yang buruk dan penegakan hukum yang lemah. Untuk itu perlu dibenahi sistem moral dan perilaku melalui proses pendidikan. Secara jangka pendek harus pula dibangun sistem untuk meraih pencapaian dengan cepat (*quick win*) yang dapat mempengaruhi perubahan perilaku masyarakat.

Dari beberapa isu maupun contoh kasus yang telah dibahas pada paper ini, dapat disimpulkan bahwa :

1. Penerapan *Good Corporate Governance* sangat penting bagi perusahaan baik dari pihak internal maupun pihak eksternal untuk meningkatkan etika dalam suatu perusahaan tersebut.
2. Perusahaan harus lebih meningkatkan disiplin kerja bagi para pegawainya agar perusahaan tersebut dapat berkembang maju kedepan apabila menggunakan prinsip *Good Corporate Governance* dan lebih meningkatkan etika-etika yang baik agar tidak melalaikan suatu pekerjaan bahkan melanggar peraturan yang tidak sesuai dengan *Good Corporate Governance*.
3. Secara moral perusahaan yang menyimpang dari *Good Corporate Governance* tidak mencerminkan tanggung jawab kepada para pemegang saham dan akan merugikan pihak-pihak terkait, dan citra perusahaan akan di kenal buruk oleh berbagai kalangan.
4. Perusahaan yang melanggar seperti kasus diatas harus ditangani agar tidak melanggar etika dan tidak merugikan pihak internal maupun pihak eksternal perusahaan. Seharusnya perusahaan atau instansi tersebut memberikan contoh etika yang baik kepada kalangan masyarakat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aghnia, Yuthi. 2009. *Good Corporate Governance*. Melalui : [http://yuthiaghnia.blogspot.com/2009/10/good-corporate-governance\\_30.html](http://yuthiaghnia.blogspot.com/2009/10/good-corporate-governance_30.html) [Diakses pada tanggal 24 Januari 2014, jam 21.00]
- Anshori, Abdul Ghofur. 2007. *Perbankan Syariah di Indonesia*. Gadjah Mada University Press : Yogyakarta.
- Boatright, John R. 2007. *Ethics And The Conduct of Business, Fifth Edition*. Pearson Prentice Hall.
- Chtourou S.Marrakchi, Jean Bedard, and Lucie Courteau. 2001. Corporate Governance and Earning management. Working Paper. <http://papers.ssrn.com>
- Daniri, Mas Ahmad, (2005). *Good Corporate Governance : Konsep dan Penerapannya di Indonesia*, Jakarta, Ray Indonesia.
- Demidenko, Elena and McNutt, Patrick. 2010. The ethics of enterprise risk management as a key component of corporate governance. Emerald Group Publishing Limited : Manchester, UK.
- Dirgantoro, Crown. 2001. *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Grasindo : Jakarta.
- Hartman, Laura P. 2005. *Perspective in Business Ethics, Third Edition*. Mc Graw Hill.
- Hermanto. 2011. *Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Earning Management*. Melalui : <http://hermantomario.blogspot.com/2011/06/pengaruh-good-corporate-governance.html> [Diakses pada tanggal 25 Januari 2014, jam 19.00]
- Ionescu, Luminita. 2012. Effects of Corporate Governance on Firm Value. Economics, Management, and Financial Markets Volume 7(4).
- Maksum, Azhar. 2005. *Pidato Pengukuhan Guru Besar: Tinjauan atas Good Corporate Governance di Indonesia*. Fakultas Ekonomi Universitas Sumatra Utara : Medan.
- Okpara, John O. 2011. Corporate governance in a developing economy: barriers, issues, and implications for firms. Emerald Group Publishing Limited : Pennsylvania, USA.
- Royae, Ramazanali and Dehkordi, Bahareh Banitalebi. 2013. Role of Corporate Governance in Organization. GSTF International Journal on Business Review : Iran.
- Sheridan, Thomas dan Nigel Kendall. 1999. *Corporate Governance*. PT Elex Media Komputindo.
- Sutedi, Adrian. 2001. *Good Corporate Governance*. Sinar Grafika : Jakarta.
- XUE, Youzhi and GUO, Yongfeng. 2013. Corporate Governance Effects of Strategy-making Process. Melalui : [www.seiofbluemountain.com](http://www.seiofbluemountain.com)