



BAB I. PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Sekilas Good Corporate Governance

Perilaku dan kinerja dunia usaha atau korporasi akan berdampak langsung bagi membaiknya fundamental dan kondisi makro perekonomian Indonesia.

Kelemahan mendasar pada perekonomian di Indonesia terutama diakibatkan oleh beberapa hal, yaitu: kinerja keuangan yang buruk, daya saing yang rendah, ketiadaan profesionalisme, tidak responsif terhadap perubahan dalam lingkungan bisnis, pengelolaan ekonomi dan sektor usaha yang kurang efisien serta sistem perbankan yang rapuh.

Di dalam berbagai analisis dikemukakan, ada keterkaitan antara krisis ekonomi, krisis finansial dan krisis yang berkepanjangan di berbagai negara dengan lemahnya corporate governance.

Corporate governance adalah seperangkat tata hubungan diantara manajemen, direksi, dewan komisaris, pemegang saham dan para pemangku kepentingan (stakeholders) lainnya yang mengatur dan mengarahkan kegiatan perusahaan (OECD, 2004).

Good Corporate Governance (GCG) diperlukan untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan melalui pengelolaan yang didasarkan pada asas transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi serta kewajaran dan kesetaraan.

Di Indonesia, penerapan Good Corporate Governance telah dibuatkan pedomannya oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) melalui bukunya yang baru dirilis tahun 2006 lalu berjudul "Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia".

Perangkat Peraturan dan Perundang-undangan

Surat Edaran Menteri BUMN No. 106 Tahun 2000 dan Keputusan Menteri BUMN No. 23

Tahun 2000 yang mengatur dan merumuskan tentang pengembangan praktik good corporate governance dalam perusahaan perseroan, kemudian disempurnakan dengan KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktik Good Corporate Governance (GCG) pada BUMN

Selain itu juga telah dikeluarkan Keputusan Menteri BUMN No. 103 Tahun 2002 tentang Pembentukan Komite Audit

Badan Pengawas Pasar Modal melalui Surat Edarannya No. SE-03/PM/2000 telah merekomendasikan pada perusahaan publik untuk memiliki Komite Audit

Khusus untuk perbankan, termasuk juga bank BUMN, Bank Indonesia juga telah mengeluarkan Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan GCG bagi Bank Umum

GCG dan Korupsi

Bagi perusahaan yang telah go public, penerapan GCG menjadi keniscayaan karena seluruh kegiatan usaha yang dilaksanakan oleh organ-organ perusahaan (RUPS, Dewan Komisaris, dan Dewan Direksi) harus dilakukan dalam kerangka pemenuhan hak dan tanggung jawab seluruh pemegang saham, termasuk para pemegang saham minoritas yang notabene dikuasai oleh publik, atas dasar kewajaran dan kesetaraan (fairness) sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan anggaran dasar perusahaan.

Peranan KPK Dalam Penerapan GCG

Peranan KPK menjadi strategis di dalam mendorong penerapan GCG karena:

- KPK dibentuk dengan tujuan meningkatkan daya guna dan hasil guna upaya pemberantasan tindak pidana korupsi (Pasal 4 UU Nomor 30 Tahun 2002)
- Pemberantasan korupsi dimaknai sebagai tindakan untuk mencegah dan

memberantas tindak pidana korupsi melalui suatu upaya tertentu (Pasal 1 angka 3 UU No. 30 Tahun 2003)

- Seluruh negara yang mengesahkan konvensi UNCAC, termasuk Indonesia, perlu untuk mengambil tindakan terhadap praktek korupsi di sektor swasta (Pasal 12 UNCAC)

Dalam kerangka mewujudkan upaya-upaya sektor swasta dan BUMN/BUMD dalam penerapan GCG, perlu memanfaatkan aparat penegak hukum yang ada, termasuk dalam hal ini KPK, untuk mensosialisasikan peraturan dan perundang-undangan yang berhubungan dengan tindak pidana korupsi. Penerapan GCG pada sektor swasta dan BUMN/BUMD merupakan salah satu upaya pencegahan korupsi.

Pengaruh Yang Diharapkan

- Memperoleh gambaran awal (baseline) yang dapat diterima berbagai pihak sebagai:
 - Acuan penting untuk meningkatkan kesadaran entitas usaha
 - Acuan penting untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip GCG
 - Acuan penting bagi pemerintah untuk membuat kebijakan lebih lanjut
- Meningkatkan percepatan penerapan prinsip-prinsip GCG di sektor swasta dan BUMN/BUMD di Indonesia melalui:
 - Pemetaan dan analisis yang komprehensif tentang kondisi penerapan GCG,
 - Pendefinisian faktor-faktor penghambatnya
 - Pendefinisian alternatif-alternatif pemecahannya
- Membangun interaksi antara berbagai elemen masyarakat.



I.2. Tujuan Studi

- Kegiatan Studi Implementasi Good Corporate Governance (GCG) di Sektor Swasta dan BUMN/BUMD ini ditujukan untuk memperoleh gambaran awal (baseline) yang komprehensif tentang pelaksanaan prinsip-prinsip GCG di sektor swasta dan BUMN/BUMD di Indonesia yang dari waktu ke waktu bisa digunakan sebagai data pembandingan dengan kondisi di masa depan
- Pemetaan sejauh mana tingkat kepatuhan (compliance) entitas usaha dalam menerapkan prinsip-prinsip GCG;
- Pemetaan sejauh mana kelengkapan / kesesuaian (conformance) praktek GCG di entitas usaha dengan prinsip-prinsip GCG yang benar;
- Pemetaan terhadap tahapan dan lama waktu yang telah dilalui entitas usaha dalam menerapkan GCG;
- Pemetaan terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh entitas usaha dalam menerapkan GCG.

I.3 Sasaran / deliverables

- ❑ Identifikasi organ korporasi dan proses penerapan prinsip dasar GCG, antara lain nilai-nilai perusahaan, etika bisnis, dan pedoman perilaku di perusahaan, permasalahan yang dihadapi serta konsistensinya dengan regulasi yang ada;
- ❑ Identifikasi integritas pelaksanaan prinsip GCG oleh entitas usaha dengan fokus pada identifikasi pola dan potensi benturan kepentingan (conflict of interest) dalam pelaksanaan kegiatan usaha serta kaitannya dengan pencegahan korupsi di sektor swasta dan BUMN/BUMD;



- ❑ Identifikasi komitmen pelaksanaan GCG oleh entitas usaha, salah satunya melalui penetapan dan pelaksanaan kode etik secara konsisten;
- ❑ Identifikasi pelaksanaan mekanisme audit eksternal (independen) dan audit internal serta melakukan peningkatan standar akuntansi di perusahaan dalam upaya pencegahan korupsi;
- ❑ Identifikasi terhadap adanya rangkap jabatan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan dalam hubungannya dengan pencegahan adanya benturan kepentingan;
- ❑ Identifikasi terhadap pelanggaran prosedur oleh entitas usaha termasuk prosedur subsidi dan perizinan;
- ❑ Identifikasi sejauh mana upaya yang dilakukan entitas usaha dalam melakukan kerjasama untuk melakukan pencegahan korupsi dengan lembaga penegak hukum;
- ❑ Analisa dan evaluasi mengenai implementasi GCG di sektor swasta dan BUMN/BUMD

BAB II. METODOLOGI

II.1 Tahapan dan Metode Studi

II.1.1 Tahap Persiapan

Pada tahap ini ada 2 (dua) kegiatan utama, yaitu penyusunan kuesioner dan pedoman wawancara, serta penentuan perusahaan yang akan menjadi responden dalam studi ini.

Penyusunan Kuesioner dan Pedoman Wawancara

Kuesioner disusun dengan mempertimbangkan aspek isi/substansi dan aspek kemudahan mengisi/menjawabnya. Aspek isi/substansi yang diperhatikan dalam penyusunan kuesioner ini adalah :

- Kuesioner harus mencakup implementasi prinsip-prinsip dari Good Corporate Governance, yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan fairness
- Kuesioner juga harus dapat mengukur 3 (tiga) aspek dari kerangka kerja GCG yaitu compliance, conformance dan performance
- Kuesioner juga harus mencakup 3 (tiga) organ utama dalam implementasi GCG, yaitu RUPS, Dewan Komisaris dan Dewan Direksi

Untuk dapat memenuhi ketiga kriteria ini, maka kuesioner disusun dengan mempertimbangkan beberapa peraturan yang berkenaan dengan implementasi GCG yaitu :

- Surat Edaran Menteri BUMN No. 106 Tahun 2000 dan Keputusan Menteri BUMN No. 23 Tahun 2000 yang mengatur dan merumuskan tentang pengembangan praktik good corporate governance dalam perusahaan perseroan, kemudian disempurnakan dengan KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktik Good Corporate Governance (GCG) pada BUMN

- Keputusan Menteri BUMN No. 103 Tahun 2002 tentang Pembentukan Komite Audit
- Surat Edaran Badan Pengawas Pasar Modal No. SE-03/PM/2000 yang merekomendasikan pada perusahaan publik untuk memiliki Komite Audit
- Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan GCG bagi Bank Umum
- UNCAC khususnya pasal 12
- Pedoman Umum Implementasi GCG yang disusun oleh Komite Nasional Kebijakan Governance

Dalam tahap penyusunan kuesioner ini, telah dilakukan Expert Feedback Session. Acara ini ditujukan untuk mendapatkan masukan dari pakar dan praktisi GCG terhadap metode studi khususnya dalam penyusunan kuesioner. Dalam acara ini telah hadir para pakar GCG dari perguruan tinggi, para pengambil kebijakan, praktisi GCG dan perwakilan karyawan dari Serikat Pekerja.

Penentuan Perusahaan Responden

Aktivitas kedua dalam tahap persiapan ini adalah penentuan perusahaan yang akan menjadi responden. Jumlah responden telah ditentukan oleh KPK yaitu 66 perusahaan yang terdiri dari 36 perusahaan swasta yang telah go public, 18 perusahaan BUMN (13 perusahaan BUMN yang telah go public dan 5 perusahaan BUMN yang belum go public), serta 12 perusahaan BUMD. Untuk perusahaan yg telah go publik, responden dipilih secara purposive (sengaja). Perusahaan yang menjadi responden mewakili 9 kategori usaha yang ada di Bursa Efek Jakarta. Untuk menentukan 18 perusahaan BUMN, ditetapkan perusahaan BUMN yang sudah go public yang berjumlah 13 perusahaan dan menetapkan 5 perusahaan BUMN yang belum go public atas pertimbangan internal. Penentuan 12 perusahaan BUMD, dilakukan secara purposive. 9 perusahaan dipilih dari Bank Pembangunan Daerah yang tersebar di 9 propinsi, sisanya merupakan BUMD Non-Bank yang berada di DKI Jakarta.



Pertimbangan memilih lebih banyak bank daripada non-bank, karena umumnya BUMD yang eksis dan berkembang di daerah adalah Bank Pembangunan Daerah.

66 Perusahaan responden Studi Implementasi GCG

No.	NAMA INSTANSI	BENTUK	SEKTOR
BUMN LISTED			
1	PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk	Persero Tbk	Keuangan
2	PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk	Tbk	Keuangan
3	PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk	Tbk	Keuangan
4	PT. Adhi Karya (Persero) Tbk	Persero Tbk	Properti dan Real Estate
5	PT. Indofarma (Persero) Tbk	Persero Tbk	Industri barang Konsumsi
6	PT. Kimia Farma Tbk	Tbk	Industri barang Konsumsi
7	PT. Antam Tbk	Persero Tbk	Pertambangan
8	PT. Tambang Batubara Bukit Asam Tbk	Tbk	Pertambangan
9	PT. Timah Tbk	Tbk	Pertambangan
10	PT. Semen Gresik (Persero) Tbk	Persero Tbk	Industri Dasar dan Kimia
11	PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk	Persero Tbk	Infrastruktur, Utilitas dan Transportasi
12	PT. Perusahaan Gas Negara Tbk	Persero Tbk	Infrastruktur, Utilitas dan Transportasi
BUMN NON LISTED			
13	PT. Garuda Indonesia	Persero	Infrastruktur, Utilitas dan Transportasi
14	PT. Garuda Maintenance Facility Aeroasia	Persero	Infrastruktur, Utilitas dan Transportasi
15	PT. Pertamina	Persero	Infrastruktur, Utilitas dan Transportasi
16	PT. Angkasa Pura II (Persero)	Persero	Infrastruktur, Utilitas dan Transportasi
17	PT. Bank Tabungan Negara (Persero)	Persero	Perbankan
BUMD			
18	PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur	BUMD	Keuangan
19	PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Selatan	BUMD	Keuangan
20	PT. Bank Jabar	BUMD	Keuangan
21	PT. Bank SUL- SEL	BUMD	Keuangan
22	PT. Bank Lampung	BUMD	Keuangan
23	PT. Bank BPD DIY	BUMD	Keuangan
24	PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah	BUMD	Keuangan
25	PT. Bank BPD Kaltim	BUMD	Keuangan
26	PT. Bank DKI	Pemda DKI	Keuangan
27	PT. Perusahaan Air Minum (Persero) P.D. Pasar Jaya	Persero	Infrastruktur
28	PT. Jakarta Industrial Estate Pulogadung (JIIEP)	Pemda DKI	Pertanian dan Real Estate
SWASTA			
30	PT. Astra Agro Lestari Tbk	Tbk	Pertanian (Perkebunan)
31	PT. Medco Energi International Tbk	Tbk	Pertambangan (Minyak dan Gas Bumi)
32	PT. Apexindo Pratama Duta Tbk	Tbk	Pertambangan (Minyak dan Gas Bumi)
33	PT. Citra Tubindo Tbk	Tbk	Industri Dasar dan Kimia (Logam & Sejenisnya)
34	PT. Sorini Corporation Tbk	Tbk	Industri dasar dan Kimia (Kimia)
35	PT. Astra International Tbk	Tbk	Aneka Industri (Otomotif & Komponennya)
36	PT. Argo Pantes Tbk	Tbk	Aneka Industri (Tekstil & Garmen)
37	PT. Kalbe Farma Tbk	Tbk	Industri Barang Konsumsi (Farmasi)
38	PT. Ciputra Surya Tbk	Tbk	Properti dan Real Estate (Properti & Real Estate)
39	PT. Ciputra Development Tbk	Tbk	Real Estate, Land Property : Housing Development Projects
40	PT. Bakrie Telecom Tbk	Tbk	Infrastruktur, Utilitas dan Transportasi (Telekomunikasi)
41	PT. Indonesia Air Transport Tbk	Tbk	Infrastruktur, Utilitas dan Transportasi (Transportasi)
42	PT. Citra Marga Nusaphala P. Tbk	Tbk	Infrastruktur, Utilitas dan Transportasi (Jalan Tol, pelabuhan, Bandara & Sejenisnya)
43	PT. Bank Mega Tbk	Tbk	Keuangan (Perbankan)
44	PT. Bank NISP Tbk	Tbk	Keuangan (Perbankan)
45	PT. Adira Dinamika Multi Finance Tbk	Tbk	Keuangan (Lembaga pembiayaan)
46	PT. Bank UOB Buana Tbk	Tbk	Keuangan (Perbankan)
47	PT. Bank Bukopin, Tbk	Tbk	Keuangan (Perbankan)
48	PT. Bank Danamon, Tbk	Tbk	Keuangan (Perbankan)
49	PT. Bank Niaga, Tbk	Tbk	Keuangan (Perbankan)
50	PT. Bank Swadesi, Tbk	Tbk	Keuangan (Perbankan)
51	PT. Bank Mayapada, Tbk	Tbk	Keuangan (Perbankan)
52	PT. Bank Central Asia, Tbk	Tbk	Keuangan (Perbankan)
53	PT. Bumi Artha, Tbk	Tbk	Keuangan (Perbankan)
54	PT. Bank Century, Tbk	Tbk	Keuangan (Perbankan)
55	PT. Bank Permata, Tbk	Tbk	Keuangan (Perbankan)
56	PT. Bank Bumi Putera, Tbk	Tbk	Keuangan (Perbankan)
57	PT. Panin Life, Tbk	Tbk	Keuangan (Asuransi)
58	PT. Buana Finance, Tbk	Tbk	Keuangan (Lembaga Pembiayaan)
59	PT. Capitalinc Investment, Tbk	Tbk	Keuangan (Lainnya)
60	PT. Panca Global Securities, Tbk	Tbk	Keuangan (Keuangan Efek)
61	PT. Astra Graphia Tbk	Tbk	Perdagangan, Jasa dan Investasi (jasa komputer &perangkatnya)
62	PT. Bakrie & Brothers Tbk	Tbk	Perdagangan, Jasa dan Investasi (Perusahaan Investasi)
63	PT. Hexindo Adi Perkasa, Tbk	Tbk	Perdagangan, Jasa dan Investasi (Perdagangan Besar Barang Produksi)
64	PT. Multi Indo Citra, Tbk	Tbk	Perdagangan, Jasa dan Investasi (Perdagangan Besar Barang Produksi)
65	PT. Multipolar Corporation, Tbk	Tbk	Perdagangan, Jasa dan Investasi (Jasa Komputer & Perangkatnya)
66	PT. United Tractors Tbk	Tbk	Perdagangan, Jasa dan Investasi (perdagangan besar barang produksi)

II.1.2 Tahap Pengumpulan Data

Kuesioner disebarakan kepada responden di setiap perusahaan dengan jumlah dan jenis responden yang telah ditentukan. Ada 2 jenis data yang diambil, yaitu data kuantitatif melalui penyebaran kuesioner dan data kualitatif melalui aktivitas wawancara mendalam.

Untuk pelaksanaan indepth interview, umumnya dilakukan setelah sebagian besar kuesioner terkumpul. Tujuan dari pelaksanaan indepth interview adalah untuk mendapatkan informasi kualitatif yang lebih mendalam untuk melengkapi hasil kuantitatif yang diperoleh dari kuesioner. Selain mengumpulkan data melalui kuesioner dan wawancara mendalam, dilakukan pula pengumpulan data melalui dokumen-dokumen perusahaan.

Parameter Penyusun Indeks

Dalam studi ini, ada 2 (dua) jenis indeks yang dihitung, yaitu indeks berdasarkan prinsip-prinsip GCG (transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan fairness) dan indeks berdasarkan kerangka kerja GCG yaitu compliance, conformance, dan performance.

Jenis indeks lain yang dihitung adalah indeks implementasi GCG berdasarkan 3 (tiga) parameter sebagai berikut:

- ❑ *Compliance* (kepatuhan), yaitu sejauh mana perusahaan telah mematuhi aturan-aturan yang ada dalam memenuhi prinsip-prinsip GCG;
- ❑ *Conformance* (kesesuaian dan kelengkapan), yaitu sejauh mana perusahaan telah berperilaku sesuai GCG ditinjau dari berbagai aspek yang menjadi prinsip GCG;
- ❑ *Perfromance* (unjuk kerja), yaitu sejauh mana perusahaan telah menampilkan bukti (eviden) yang menunjukkan bahwa perusahaan telah mendapatkan manfaat yang nyata dari telah diterapkannya prinsip GCG di dalam perusahaan.

BAB III. HASIL STUDI

III.1 Kondisi Umum Implementasi GCG

Dari hasil studi diketahui bahwa secara umum implementasi GCG pada perusahaan-perusahaan yang menjadi responden sudah sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari Indeks GCG yang didapat, baik berdasarkan prinsip-prinsip GCG yang mencapai angka 88,89 maupun berdasarkan kerangka kerja implementasi GCG (compliance, conformance dan performance) yang mencapai 90,41. Demikian juga untuk aspek code of conduct, pencegahan korupsi, dan disclosure (Lihat Tabel 3.1). Hal ini berarti secara rata-rata, hampir 90% dari prinsip-prinsip GCG sudah dilaksanakan oleh perusahaan responden.

Tabel 3.1. Indeks Implementasi GCG Total Responden

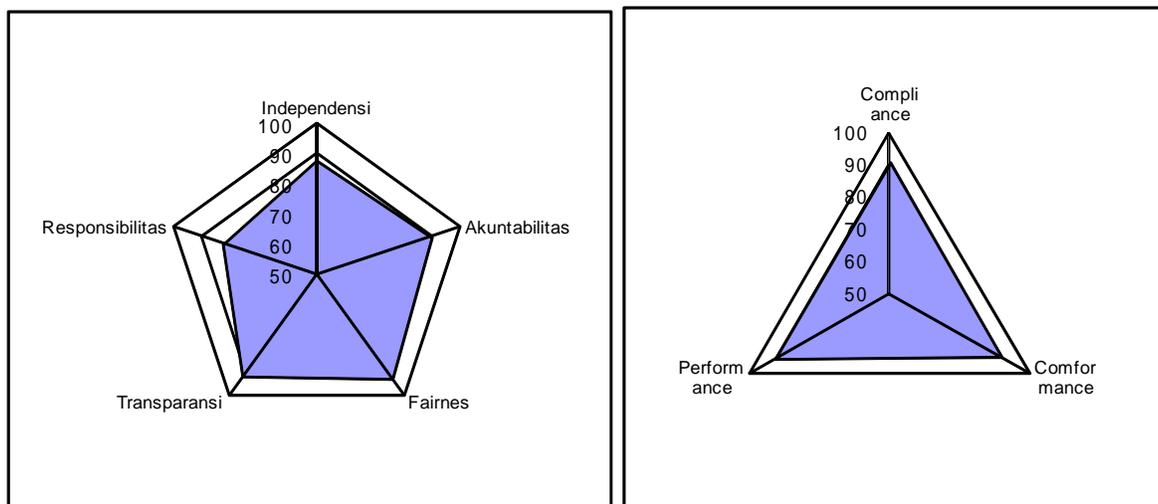
	Prinsip GCG	Kerangka Kerja Implementasi GCG	Code of Conduct	Pencegahan Korupsi	Disclosure
Indeks GCG	88.89	90.48	88.77	89.39	92.42

Tabel 3.2. Indeks Implementasi Prinsip-Prinsip GCG

TOTAL	Preskom- Corsec	Karyawan- Wakil SP	Asuransi- Pemasok	Auditor	Investor Afiliasi	Pelanggan	Total	INDEKS
Independensi	0,850	0,908	N.AP	N.AP	N.AP	N.AP	0,879	87,883
Akuntabilitas	0,909	0,845	0,934	0,921	0,889	0,898	0,899	89,946
Fairnes	0,938	0,865	0,977	0,899	0,953	0,924	0,926	92,610
Transparansi	0,936	0,930	0,953	0,861	0,903	0,911	0,916	91,555
Responsibilitas	0,776	0,761	0,877	N.AP	N.AP	0,884	0,825	82,460
Indeks GCG								88,891

Tabel 3.3. Indeks Implementasi Kerangka Kerja GCG

TOTAL	Preskom-Corsec	Karyawan-Wakil SP	Asuransi-pemasok	Auditor	Investor Afiliasi	Pelanggan	Rata-rata	Bobot	Rata-Rata Terbobot
Compliance	0,845	0,920	0,947	0,909	0,909	0,899	0,905	0,300	0,272
Comformance	0,898	0,818	0,934	0,932	0,931	0,868	0,897	0,300	0,269
Performance	0,897	0,930	0,953	0,868	0,892	0,923	0,911	0,400	0,364
Indeks GCG									90,477



Gambar 3.1. Diagram Radar Implementasi GCG Total Responden

III.1.1 Indeks Implementasi Berdasarkan Prinsip-Prinsip GCG

Pada bagian ini akan dilihat implementasi GCG berdasarkan prinsip-prinsip GCG, yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan fairness.

Dari Tabel 3.2 dan Gambar 3.1 dapat dilihat bahwa secara umum implementasi dari prinsip-prinsip GCG sudah cukup baik. Namun ada satu prinsip yang relatif masih lemah yaitu prinsip responsibilitas. Jika diamati dari pernyataan-



pernyataan yang berkenaan dengan prinsip tanggung jawab, dari sisi Board (Komisaris, Direksi sampai Corporate Secretary), yang masih lemah adalah **implementasi dalam pembentukan komite-komite fungsional di bawah Komisaris**. Sebagian perusahaan responden hanya memiliki Komite Audit, sebagian lainnya sudah melengkapi dengan Komite Nominasi dan Remunerasi serta Komite Manajemen Risiko, sedangkan komite-komite lainnya seperti Komite Asuransi, Komite Kepatuhan, Komite Eksekutif, dan Komite GCG, masih banyak yang belum memilikinya.

Dari sisi Board, yang juga masih lemah adalah komitmen implementasi GCG dalam bentuk belum ditandatanganinya berbagai pernyataan seperti pernyataan kepatuhan kepada Pedoman Perilaku dan Kontrak Manajemen.

Dari sisi karyawan, yang juga masih lemah adalah tidak adanya penandatanganan surat pernyataan kepatuhan kepada Pedoman Perilaku dan Peraturan Perusahaan.

Adapun prinsip yang sudah relatif kuat adalah prinsip transparansi dan fairness. Ini menunjukkan perusahaan telah berupaya untuk lebih transparan dan fair kepada stakeholder. Kuatnya implementasi dari prinsip transparansi juga dilatarbelakangi oleh pemahaman yang kuat bahwa GCG ini identik dengan transparansi, sehingga program-program yang pertama disusun adalah menciptakan berbagai sarana agar perusahaan dapat lebih mudah diakses oleh stakeholder, seperti pembuatan website, penerbitan laporan secara berkala di media massa, dan lain-lain. Bagusnya implementasi prinsip transparansi juga terlihat dari tingginya angka indeks Disclosure.

III.1.2 Indeks Implementasi Berdasarkan Kerangka Kerja GCG

Kerangka kerja GCG adalah implementasi berdasarkan aspek compliance

(kepatuhan), conformance (kesesuaian dan kelengkapan), dan performance (kinerja hasil dari penerapan GCG).

Jika dilihat berdasarkan kerangka kerja GCG (Tabel 3.3), aspek yang masih lemah adalah aspek compliance pada sisi Board dan conformance pada sisi Karyawan. Pada sisi Board, kelemahannya selain pada pembentukan komite-komite, juga pada **implementasi pencegahan benturan kepentingan, dan peningkatan kerjasama dengan penegak hukum**. Sedangkan pada sisi karyawan, masih berkaitan dengan penandatanganan pernyataan kepatuhan kepada Pedoman Perilaku dan Peraturan Perusahaan.

III.1.3 Code of Conduct (Pedoman Perilaku)

Code of Conduct atau Pedoman Perilaku merupakan perangkat yang sangat penting dalam proses implementasi GCG. Oleh karena itu, penerapan bagian ini akan dilihat secara khusus. Pedoman Perilaku merupakan seperangkat nilai dan aturan yang mengikat seluruh manajemen dan karyawan dalam berperilaku di perusahaan.

Dari Tabel 3.1 dapat dilihat bahwa indeks code of conduct adalah 88,77. Artinya secara umum perusahaan telah memiliki code of conduct dan telah memuat beberapa hal yang berkaitan dengan implementasi prinsip-prinsip GCG. Namun yang masih perlu diperbaiki dalam code of conduct ini adalah sosialisasi kepada pihak eksternal seperti pelanggan, pemasok dan perusahaan asuransi. Hal ini diperlukan, karena pedoman perilaku ini mengatur pula hubungan atau transaksi antara karyawan dengan pihak eksternal. Untuk membantu para karyawan dalam mematuhi pedoman perilaku ini, maka pihak-pihak eksternal yang terkait juga perlu memahami pedoman perilaku yang berlaku di perusahaan.

Jika melihat pada Tabel 3.4, diperoleh gambaran bahwa code of conduct pada

perusahaan swasta lebih baik daripada perusahaan BUMN/BUMD.

III.1.4 Pencegahan Korupsi

Salah satu tujuan dari implementasi GCG pada sektor usaha adalah agar tercipta kondisi usaha yang bersih dari praktek-praktek korupsi, baik secara internal perusahaan maupun dalam kaitannya dengan perusahaan atau lembaga lain. Oleh karena itu, perlu didalami bagaimana upaya-upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam mencegah tindakan korupsi.

Beberapa hal yang dilihat dalam aspek pencegahan korupsi adalah :

- Transparansi dan independensi dalam pemilihan pejabat perusahaan serta dalam pengambilan keputusan
- Tindakan yang dilakukan terhadap potensi terjadinya benturan kepentingan
- Fairness dalam proses pemilihan perusahaan pemasok
- Kontrol terhadap pelaksanaan berbagai peraturan atau pedoman perilaku
- Tindakan pencegahan korupsi, dan
- Kerjasama dengan lembaga penegak hukum

Jika melihat Tabel 3.1, diketahui bahwa indeks pencegahan korupsi adalah 89,39, yang berarti sudah cukup baik. Namun beberapa hal yang perlu didorong adalah pengawasan terhadap pelaksanaan dari tindakan yang berpotensi terhadap terjadinya benturan kepentingan. Selain itu, masih belum adanya kerjasama antara perusahaan dengan lembaga penegak hukum dalam mengembangkan sistem pencegahan korupsi.

III.1.5 Disclosure

Aspek lain yang secara khusus diamati dalam studi ini adalah implementasi aspek disclosure. Hal ini dilakukan karena aspek ini merupakan faktor yang

mendasar dalam implementasi GCG. Hal-hal yang dilihat dalam aspek disclosure ini adalah aspek transparansi, ketersediaan informasi dan kemudahan bagi stakeholder dalam mengakses informasi yang diperlukan.

Dari Tabel 3.1 diketahui bahwa indeks untuk disclosure ini adalah 92,42. Aspek ini termasuk yang menonjol dan menjadi perhatian utama dari para pelaku usaha, terutama bagi perusahaan yang sudah go public. Aspek ini menjadi penting dan sangat diprioritaskan oleh perusahaan karena kinerja pada aspek ini betul-betul dapat dinilai dan dirasakan oleh pihak luar. Berdasarkan Tabel 3.4, dapat dilihat bahwa perusahaan swasta yang sudah terbuka dan perusahaan keuangan umumnya memiliki disclosure yang lebih baik.

III.2 Indeks Implementasi GCG Berdasarkan Kelompok

Untuk analisis selanjutnya, perusahaan responden dibagi dalam 4 (empat) kelompok, yaitu Kelompok BUMN/BUMD Lembaga Keuangan, Kelompok BUMN/BUMD Non Lembaga Keuangan, Swasta Lembaga Keuangan, dan Swasta Non Lembaga Keuangan. Pembagian ini untuk memudahkan analisis serta agar perbandingan antar perusahaan dapat dilakukan lebih fair.

Tabel 3.4. berikut ini menunjukkan indeks implementasi GCG berdasarkan kelompok responden. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa swasta lembaga keuangan memiliki indeks yang paling tinggi dibanding kelompok yang lain, baik berdasarkan prinsip-prinsip GCG maupun berdasarkan compliance, conformance, dan performance. Selain itu, kelompok ini juga memiliki indeks yang paling tinggi untuk code of conduct dan pencegahan korupsi. Namun untuk disclosure, indeks tertinggi diraih kelompok swasta non lembaga keuangan.

Tingginya angka indeks GCG untuk kelompok perusahaan swasta ini disebabkan

semua responden yang terlibat dalam studi ini merupakan perusahaan yang sudah terbuka (go public) sehingga sudah terikat dengan berbagai peraturan terutama dari Bapepam LK dan otoritas bursa yang mensyaratkan implementasi GCG.

Adapun alasan lebih tingginya kelompok perusahaan keuangan dibandingkan non keuangan adalah karena kelompok ini terikat pula dengan berbagai peraturan yang dikeluarkan oleh BI selain tuntutan bisnis dari sektor keuangan yang memang harus lebih transparan dan akuntabel.

Tabel 3.4. Indeks Implementasi GCG Berdasarkan Kelompok

No	Jenis Kelompok	Independensi	Akuntabilitas	Fairness	Transparansi	Responsibilitas	Indeks GCG	Compliance	Conformance	Performance	Indeks GCG	COC	PK	Disclosure
A	BUMN/ BUMD Lembaga Keuangan	85,62	88,10	89,84	90,15	79,66	86,67	89,33	86,91	89,41	88,63	87,90	88,38	90,72
B	BUMN/ BUMD Non Lembaga Keuangan	80,36	86,85	88,36	86,63	78,78	84,20	86,67	84,68	86,39	85,96	85,54	84,93	88,61
C	Swasta Lembaga Keuangan	94,84	95,34	93,18	94,57	80,36	91,66	92,28	90,36	91,88	91,55	94,80	93,07	93,77
D	Swasta Non Lembaga Keuangan	93,12	90,97	90,99	95,70	77,77	89,71	86,80	89,15	91,23	89,28	92,33	89,19	94,03

III.2.1 Perbandingan Indeks Implementasi GCG Berdasarkan Kelompok Perusahaan Responden

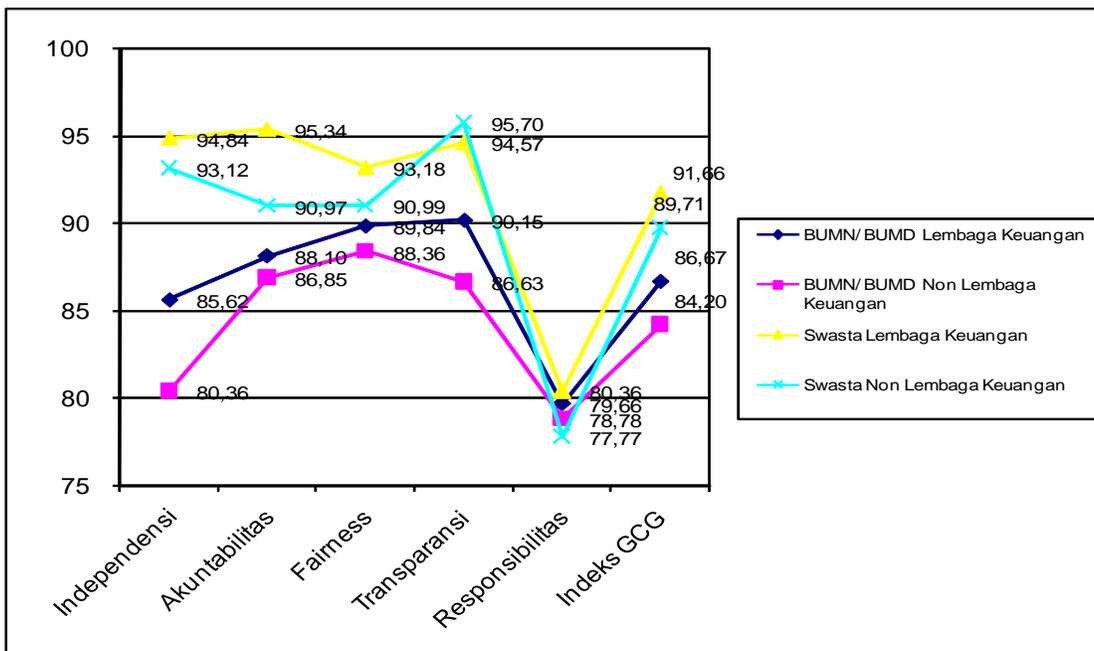
Indeks Implementasi Berdasarkan Prinsip-Prinsip GCG

Untuk melihat lebih jelas perbandingan nilai Indeks Implementasi Prinsip-prinsip GCG dari keempat kelompok perusahaan yaitu perusahaan swasta lembaga keuangan, swasta non lembaga keuangan, BUMN/BUMD lembaga keuangan, dan BUMN/BUMD non lembaga keuangan, dapat dilihat pada Grafik yang ditampilkan pada **Gambar 3.2.** di bawah ini.

Dari Gambar tersebut terlihat jelas nilai Indeks prinsip-prinsip GCG untuk perusahaan Swasta Lembaga Keuangan relatif lebih tinggi (91,66) dibanding kelompok responden lain. Kelompok yang paling rendah adalah BUMN/BUMD

Non Lembaga Keuangan.

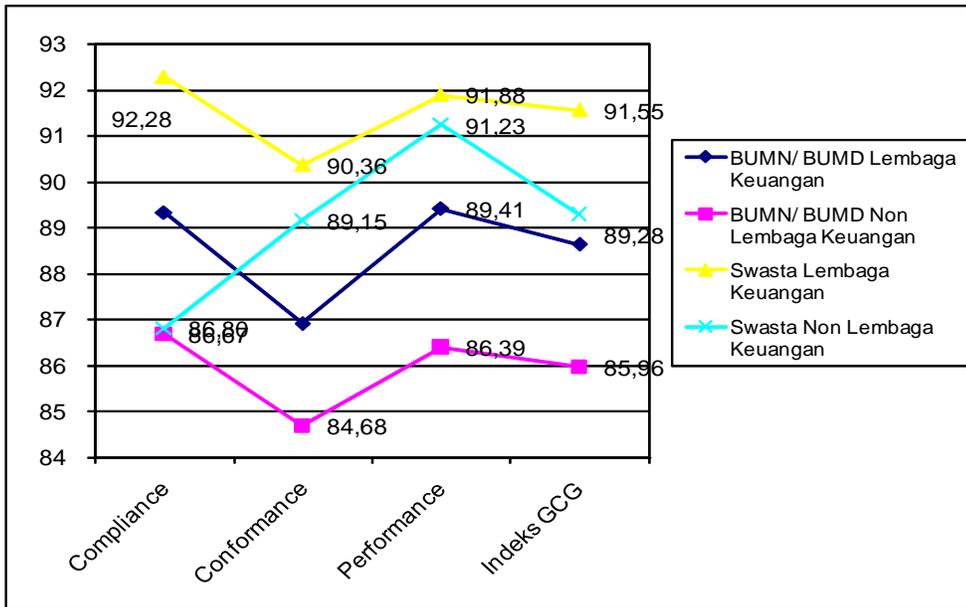
Demikian juga dengan kelompok BUMN/BUMD, perusahaan yang bergerak di sektor keuangan memiliki indeks yang lebih tinggi pada semua prinsip GCG daripada kelompok perusahaan non lembaga keuangan. Hal ini dikarenakan lembaga keuangan sangat dituntut untuk menerapkan prinsip-prinsip GCG berdasarkan peraturan Bank Indonesia. Selain itu, pada kelompok non lembaga keuangan, terdapat beberapa perusahaan yang belum go public sehingga tingkat implementasinya relatif masih rendah.



Gambar 3.2. Grafik Perbandingan Indeks Implementasi Prinsip GCG Berdasarkan Kelompok Perusahaan Responden

Indeks Implementasi Berdasarkan Kerangka Kerja GCG

Adapun untuk melihat lebih jelas perbandingan nilai Indeks Implementasi berdasarkan kerangka kerja GCG dari keempat kelompok perusahaan, dapat dilihat pada Grafik yang ditampilkan pada **Gambar 3.3.** di bawah ini.



Gambar 3.3. Grafik Perbandingan Indeks Implementasi Kerangka Kerja GCG Berdasarkan Kelompok Perusahaan Responden

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa berdasarkan kerangka kerja GCG pun kelompok swasta lembaga keuangan memiliki indeks yang paling tinggi untuk semua unsur (compliance, conformance, dan performance). Yang menarik adalah kenyataan bahwa implementasi GCG kelompok swasta non lembaga keuangan memiliki indeks yang lebih tinggi daripada kelompok BUMN/BUMD lembaga keuangan kecuali pada aspek compliance.

Rendahnya aspek compliance pada kelompok swasta non lembaga keuangan disebabkan oleh **banyaknya perusahaan yang belum melengkapi komite-komite fungsionalnya**. Selain itu, yang masih juga kurang adalah **tindakan komisaris terhadap (potensi) benturan kepentingan yang menyangkut dirinya**. Misalnya masih ada komisaris yang belum menandatangani pernyataan tidak memiliki benturan kepentingan, atau masih ada komisaris yang belum membuat pernyataan secara tertulis hal-hal yang berpotensi menimbulkan benturan kepentingan terhadap dirinya dan menyampaikannya kepada pemegang saham.

Sebaliknya, aspek-aspek tersebut sangat diperhatikan oleh perusahaan-perusahaan yang bergerak di sektor keuangan, sehingga tingkat implementasi aspek compliance pada kelompok swasta dan BUMN/BUMD lembaga keuangan jauh lebih baik dibanding kelompok perusahaan non lembaga keuangan.

Dari gambar tersebut dapat dilihat pula bahwa implementasi aspek conformance lebih rendah dibanding kedua aspek lainnya. Beberapa faktor yang menjadikan aspek ini lebih rendah adalah :

- Masih banyak perusahaan yang belum membuat Statement Corporate Intent (SCI) dan ditandatangani oleh Komisaris dan Direksi
- Masih banyak perusahaan yang belum menandatangani pernyataan kepatuhan kepada undang-undang dan peraturan yang berlaku. Dari penjelasan yang disampaikan oleh sebagian responden, tidak adanya tandatangan terhadap pernyataan kepatuhan ini bukan berarti perusahaan tidak patuh. Menurut mereka, kepatuhan ini menjadi sesuatu yang mesti dilakukan, apalagi bagi perusahaan yang sudah go public, sehingga tidak perlu lagi dibuat pernyataan.
- Dari responden kalangan eksternal khususnya pelanggan, pemasok dan asuransi, diketahui bahwa masih ada sebagian perusahaan yang belum mengkomunikasikan Pedoman Perilaku atau Code of Conduct-nya kepada mereka.
- Dari responden kalangan eksternal pula diketahui bahwa masih banyak perusahaan yang belum menginformasikan penerapan GCG kepada stakeholder.
- Dari responden kalangan pelanggan diketahui bahwa masih ada perusahaan yang belum mengembangkan berbagai program untuk memuaskan pelanggan dan mengukur kepuasan pelanggan tersebut.

III.3 Latar Belakang dan Tujuan Implementasi GCG

Studi ini juga berupaya menggali hal-hal yang berkaitan dengan latar belakang, tujuan, proses, dan pengaruh dari implementasi GCG pada perusahaan yang menjadi responden. Informasi ini diperoleh dari in-depth interview dan dari kajian terhadap dokumen-dokumen perusahaan. Informasi yang lebih detail tentang pembahasan topik-topik ini dapat dilihat pada bagian laporan implementasi GCG di setiap perusahaan yang dimuat pada bagian akhir laporan ini.

Secara umum, latar belakang dari implementasi GCG ada 2 (dua), yaitu :

- Sebagai bentuk kepatuhan terhadap berbagai peraturan yang mensyaratkan penerapan GCG, seperti dari Bank Indonesia, Menteri Negara BUMN, Bapepam LK dan otoritas bursa baik di dalam negeri maupun di luar negeri.
- Sebagai manifestasi adanya kesadaran dari pemegang saham dan manajemen tentang perlunya penerapan GCG dalam memenuhi tuntutan bisnis serta agar tetap tumbuh dan berkembang dalam iklim persaingan yang semakin kompetitif

Adapun beberapa tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam menerapkan GCG adalah :

- Untuk meningkatkan reputasi atau image perusahaan
- Untuk meminimalkan resiko perusahaan
- Untuk meningkatkan kinerja perusahaan
- Untuk menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif
- Untuk menanamkan budaya kerja perusahaan secara lebih efektif

III.4 Ragam Institusi Pelaksana Implementasi GCG

Dalam proses implementasi GCG, secara umum ada 2 pola yang dipilih perusahaan sebagai pelaksana implementasi GCG, yaitu :

- Perusahaan membentuk tim/bagian khusus yang menangani implementasi

GCG, seperti Komite GCG, GM GCG, dan sebagainya

- Perusahaan mengintegrasikan tugas implementasi GCG kepada unit/bagian yang ada. Unit/Bagian yang umumnya menangani implementasi GCG adalah Direktur Kepatuhan, Corporate Secretary, Internal Auditor/SPI, dan Bagian Legal.

III.5 Kendala yang Dihadapi Dalam Implementasi GCG

Kendala yang dihadapi oleh perusahaan yang masih dalam proses penerapan GCG adalah kurangnya pemahaman mereka tentang GCG dan bagaimana mengimplementasikannya. Oleh karena itu, perlu terus dilakukan sosialisasi tentang pedoman umum pelaksanaan GCG.

Adapun bagi yang sudah menerapkan GCG, masalah utama yang dihadapi oleh perusahaan dalam penerapan GCG adalah seringnya menghadapi kendala ketika berhubungan dengan pihak eksternal terutama lembaga pelayanan publik, instansi pemerintah dan aparat penegak hukum. Hal ini menjadi dilema tersendiri bagi perusahaan. Di satu sisi perusahaan telah berkomitmen untuk menerapkan nilai-nilai dan aturan yang telah dibuat dalam kerangka GCG, namun di sisi lain mereka dihadapkan pada kondisi yang memaksa mereka untuk melanggar nilai-nilai dan aturan tersebut.

Masalah lain yang dihadapi dalam penerapan GCG, terutama di beberapa BUMD adalah karena perusahaan belum bisa memabaskan diri sepenuhnya dari kultur birokrasi dan paradigma lama.

III.6 Best Practises GCG

Dalam studi ini digali pula beberapa best practises dalam implementasi GCG pada perusahaan-perusahaan yang menjadi responden. Penggalan informasi tentang best practises ini diperoleh melalui indepth interview dan kajian terhadap dokumen-dokumen perusahaan yang ada. Tujuan kajian ini adalah sebagai bahan komunikasi dan promosi bagi perusahaan-perusahaan yang belum menerapkan GCG.

Adapun beberapa best practises yang diperoleh adalah sebagai berikut :

- **Adanya self assesment terhadap tingkat implementasi GCG di perusahaan.** Self assesment dilakukan oleh perusahaan untuk mengetahui kondisi dan tingkat implementasi prinsip-prinsip GCG. Umumnya perusahaan melakukan hal ini ketika akan menerapkan GCG. Dari sana kemudian perusahaan menyusun berbagai pedoman dan mengambil berbagai kebijakan untuk menerapkan GCG. Namun ada pula perusahaan yang melakukan self assesment ini secara periodik (misalnya satu tahun sekali). Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah proses implementasi GCG ini “on the track” atau tidak. Selain itu, untuk mendeteksi secara dini potensi “inherent risk” atau resiko yang melekat dalam operasional perusahaan. Dengan demikian perusahaan dapat mengambil langkah-langkah antisipatif untuk meminimalkan terjadinya resiko tersebut. Beberapa contoh perusahaan yang menerapkan praktek ini adalah PT Aneka Tambang Tbk, PT Kimia Farma (Persero) Tbk, PT Bakrie Telecom Tbk, PT Bank Mandiri (Persero) Tbk dan PT GMF Aeroasia.
- **Internalisasi nilai-nilai dan etika perusahaan sejak karyawan masuk.** Untuk menjamin agar nilai-nilai dan etika perusahaan ini menjelma menjadi budaya kerja perusahaan, sebagian perusahaan melakukan proses internalisasi nilai dan etika ini sejak karyawan diterima kerja di perusahaan. Bentuk aktivitasnya adalah memasukkan materi ini dalam program orientasi karyawan baru (New Employee

Orientation Program). Bahkan karyawan baru diminta menandatangani kepatuhan terhadap etika dan peraturan yang berlaku. Beberapa contoh perusahaan yang menerapkan praktek ini adalah PT Astra Internasional Tbk, PT Adira Multifinance Tbk, dan PT Bank Swadesi Tbk.

- **Mengimplementasikan e-auction dalam proses pengadaan barang dan jasa.** Berdasarkan hasil studi ini didapatkan bahwa salah satu bagian yang paling rawan terhadap penyimpangan prinsip-prinsip GCG adalah bagian atau proses pengadaan barang dan jasa. Oleh karena itu, beberapa perusahaan memperkecil peluang terjadinya penyimpangan tersebut melalui implementasi 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. Bentuk kegiatannya adalah semua kegiatan tender mulai dari penawaran harga hingga penentuan pemenang dilakukan dengan sistem komputer sehingga menunjang transparansi. Dengan demikian seluruh pemasok memperoleh informasi yang sama. Beberapa contoh perusahaan yang menerapkan sistem ini adalah PT Tambang Batubara Bukit Asam, Tbk, PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk, PT PGN, Tbk, dan PT Angkasa Pura II.
- **Mengimplementasikan e-learning dan knowledge management.** Salah satu contoh penerapan aspek transparansi adalah melalui pengembangan infrastruktur informasi berupa intranet, knowledge management, yang merupakan sarana karyawan dalam menyampaikan berbagai tulisan, ide-ide atau gagasan. Dengan demikian 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 mendownload beragam informasi dan pengetahuan yang dapat meningkatkan kompetensi mereka. Salah satu contoh bentuk e-learning adalah adanya kliping media cetak on-line yang di-update setiap hari untuk kebutuhan informasi internal.

Beberapa contoh perusahaan yang telah mengembangkan praktek ini adalah PT Telkom, Tbk, PT Bank BNI, Tbk, dan PT Bank BCA, Tbk.

- **Mengimplementasikan sistem komunikasi internal.** Contoh lain di bidang transparansi adalah 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. PT Telkom, TBK mengembangkan program SMS Direktur Utama. SMS ini dapat dimanfaatkan oleh karyawan untuk memberikan langsung kepada Direktur Utama apabila di lapangan ada penyimpangan, atau sebagai sarana untuk menyampaikan masukan demi kemajuan perusahaan.
- **Mengimplementasikan sistem komunikasi eksternal.** Masih dalam rangka implementasi prinsip transparansi, banyak perusahaan mengembangkan program-program komunikasi dengan pihak eksternal. Beberapa kegiatan yang masuk kategori ini adalah penyelenggaraan konferensi pers dan mempublikasikan Laporan Keuangan baik Triwulan atau Tahunan melalui media massa dan website perusahaan. Bagi perusahaan yang sudah go public, aktivitas lain yang banyak dilakukan adalah pemaparan perkembangan dan kinerja perusahaan, termasuk tapi tidak terbatas pada RUPS Tahunan, RUPS Luar Biasa, tindakan korporasi, serta pertemuan dengan analis, fund manager dan investor institusi.
- **Mengimplementasikan sistem komunikasi dengan pelanggan dan program kepuasan pelanggan.** Implementasi GCG juga 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 mengajukan komplain. Sarana yang dimaksud adalah 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. Contoh perusahaan yang banyak menerapkan strategi ini adalah perusahaan perbankan atau yang bergerak di bidang jasa.

- **Membuat peraturan dan kode etik yang mencegah terjadinya benturan kepentingan.** Best practises yang banyak dikembangkan oleh perusahaan yang sudah menerapkan GCG adalah pembuatan aturan dan kode etik yang mencegah terjadinya benturan kepentingan. Beberapa contoh dari aturan atau kode etik tersebut adalah :
 - Larangan kepada karyawan untuk melakukan penyuaipan 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.



- **Praktek-praktek yang dapat mencegah benturan kepentingan.** Selain dengan penerbitan beragam bentuk aturan dan kode etik, ada pula beberapa contoh praktis penerapan yang dapat mencegah terjadinya benturan kepentingan, di antaranya :
 - Mendeklarasikan dan mengedukasi pihak eksternal tentang penerapan GCG khususnya yang berkaitan dengan larangan penyuapan (Bank BNI, Citra Tubindo).
 - Setiap tahun, semua karyawan dari eselon 5 hingga Direktur dan Komisaris menandatangani pernyataan mengenai transaksi yang mengandung potensi benturan kepentingan (BCA).
 - Penyebarluasan peraturan Bapepam LK mengenai insider trading (perusahaan perbankan).
 - Pada Bulan Oktober 2005, BCA mengumumkan di media massa perjanjian transaksi sewa kantor dengan PT Grand Indonesia yang merupakan transaksi dengan *related party*. Transaksi ini akhirnya disetujui oleh mayoritas pemegang saham independen pada RUPS Luar Biasa bulan Nopember 2005.

- **Implementasi Program Whistle Blower.** Mulai tanggal 1 Oktober 2006, PT Telkom, Tbk mengimplementasikan program Whistle Blower. Program ini dikomunikasikan kepada seluruh karyawan melalui jaringan portal Telkom. Dengan diberlakukannya program ini, seluruh karyawan PT Telkom, Tbk 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 perseroan, termasuk masalah akuntansi, pengendalian internal dan auditing langsung kepada Komite Audit.

- **Implementasi Job Tender.** PT Angkasa Pura II mengimplementasikan program

job tender. Maksud dari program ini adalah 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.

- **Implementasi 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, beberapa perusahaan telah 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 implementasi GCG serta mengawasi efektivitas implementasi GCG oleh Direksi dan jajarannya sehingga kepentingan stakeholder dapat terlindungi dan terciptanya mekanisme *check and balance* pada semua aktivitas. Contoh perusahaan yang membentuk Komite GCG adalah PT Bank Mandiri, Tbk.

III.7 Bagian/Tahapan yang Rawan Terhadap Tindakan Penyimpangan

Umumnya responden menyatakan bahwa bagian atau tahapan dari proses bisnis yang rawan terhadap tindakan penyimpangan adalah proses pengadaan/procurement. Bagi perusahaan yang bergerak di sektor keuangan, bagian lain yang cukup rawan adalah bagian kredit dan frontliner. Tahapan lain yang diduga rawan terhadap penyimpangan adalah bagian pengurusan perizinan, bagian penjualan khususnya kepada instansi pemerintah, dan bagian pembayaran pajak.

Dalam mengatasi hal-hal yang rawan seperti ini, perusahaan responden umumnya menerapkan pengawasan yang ketat, penegakkan aturan, serta pemberian reward and punishment. Namun jika masalahnya adalah ketika berhubungan dengan instansi pelayanan publik, maka umumnya responden mengaku pada akhirnya mengikuti “aturan main” yang ada demi menyelamatkan kepentingan bisnis. Oleh karena itu, pada umumnya responden mengusulkan agar pemerintah juga fokus pada upaya menerapkan prinsip-prinsip good governance kepada instansi pemerintah khususnya yang menangani pelayanan publik.

III.8 Pengaruh Implementasi GCG Terhadap Kinerja Perusahaan

Umumnya responden mengakui bahwa implementasi GCG memberi pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, terutama berkaitan dengan pembentukan image/reputasi perusahaan, tingkat kepercayaan dari pemasok dan pelanggan, penciptaan iklim kerja yang sehat, dan terhadap tingkat efisiensi perusahaan.

BAB IV. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

IV.1. Kesimpulan

Secara umum hasil studi ini menunjukkan bahwa tingkat implementasi GCG di perusahaan-perusahaan yang menjadi responden sudah sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari Indeks GCG yang didapat, baik berdasarkan prinsip-prinsip GCG yang mencapai angka 88,89 maupun berdasarkan kerangka kerja implementasi GCG (compliance, conformance dan performance) yang mencapai 90,41. Demikian juga untuk aspek code of conduct, pencegahan korupsi, dan disclosure. Bagusnya angka indeks implementasi GCG ini dikarenakan sebagian besar (70%) responden merupakan perusahaan terbuka dan 46% merupakan perusahaan yang bergerak di sektor keuangan, yang dituntut untuk patuh dan terikat dengan berbagai ketentuan yang mengaturnya khususnya yang berkaitan dengan implementasi GCG.

Hasil studi menunjukkan implementasi di perusahaan yang bergerak di sektor keuangan, baik perusahaan swasta BUMN/BUMD lebih baik dibanding perusahaan non lembaga keuangan. Selain itu, implementasi di perusahaan yang swasta lebih baik dibanding BUMN/BUMD. Demikian pula, perusahaan yang sudah terbuka (go public) lebih baik dibanding perusahaan yang belum go public.

Berdasarkan prinsip-prinsip GCG, prinsip yang relatif lemah adalah prinsip tanggung jawab. Dari sisi Board, yang masih lemah adalah **implementasi dalam pembentukan komite-komite fungsional di bawah Komisaris**. Selain itu, yang juga masih lemah adalah komitmen implementasi GCG dalam bentuk belum ditandatanganinya berbagai pernyataan seperti pernyataan kepatuhan kepada Pedoman Perilaku dan Kontrak Manajemen, baik oleh manajemen maupun karyawan.

Jika dilihat berdasarkan kerangka kerja GCG, aspek yang masih lemah adalah aspek

compliance pada sisi Board dan conformance pada sisi Karyawan. Pada sisi Board, kelemahannya selain pada pembentukan komite-komite, juga pada **implementasi pencegahan benturan kepentingan, dan peningkatan kerjasama dengan penegak hukum**. Sedangkan pada sisi karyawan, masih berkaitan dengan penandatanganan pernyataan kepatuhan kepada Pedoman Perilaku dan Peraturan Perusahaan.

Jika dilihat berdasarkan kelompok responden, aspek compliance cukup lemah pada kelompok perusahaan non lembaga keuangan. Rendahnya aspek compliance pada kelompok swasta non lembaga keuangan disebabkan oleh **banyaknya perusahaan yang belum melengkapi komite-komite fungsionalnya**. Selain itu, yang masih juga kurang adalah **tindakan komisararis terhadap (potensi) benturan kepentingan yang menyangkut dirinya**. Sebaliknya, aspek-aspek tersebut sangat diperhatikan oleh perusahaan-perusahaan yang bergerak di sektor keuangan, sehingga tingkat implementasi aspek compliance pada kelompok lembaga keuangan jauh lebih baik dibanding kelompok perusahaan non lembaga keuangan.

IV.2 Rekomendasi

Untuk meningkatkan kualitas implementasi GCG, maka perusahaan-perusahaan perlu didorong untuk lebih patuh dalam membentuk berbagai komite fungsional yang diperlukan dalam penerapan GCG. Lembaga-lembaga yang berfungsi mengawasi dan membina seperti Bank Indonesia, Meneg BUMN dan Bapepam LK agar lebih proaktif dalam mengawasi implementasi GCG terutama berkaitan dengan potensi terjadinya benturan kepentingan.

Untuk lebih mendorong perusahaan BUMD dan perusahaan swasta yang belum go public dalam penerapan GCG, perlu dipertimbangkan untuk menyusun mekanisme yang dapat “memaksa” BUMD dan perusahaan swasta untuk mengimplementasikan GCG. Salah satunya melalui upaya untuk mendorong lahirnya undang-undang yang mengatur BUMD dan dicantumkannya ketentuan tentang GCG dalam undang-undang tentang

Perseroan Terbatas.

Pemerintah dan KPK perlu mendorong penerapan GG pada institusi pemerintah terutama yang berkaitan dengan pelayanan publik seperti Ditjen Pajak, Bea Cukai, Imigrasi, BPN, Institusi yang mengeluarkan perizinan, dan institusi penegak hukum. Hal ini untuk mendorong badan usaha lebih konsisten dalam menerapkan GG serta untuk menciptakan iklim usaha yang lebih sehat, kondusif dan kompetitif.

Dalam rangka meningkatkan kerjasama perusahaan dengan lembaga penegak hukum dalam upaya pencegahan korupsi, KPK perlu merumuskan bentuk dan metode kerjasama yang dapat dilakukan dan mendorong perusahaan untuk melakukan kerjasama dengan lembaga penegak hukum

KPK sebagai trigger perlu melaksanakan sosialisasi dan asistensi tentang GCG khususnya kepada perusahaan yang belum go public. Salah satu pintu masuknya adalah melalui upaya mendorong perusahaan untuk menyusun dan menerapkan code of conduct.

Selain itu, KPK perlu melakukan sosialisasi secara intensif tentang GCG dalam hubungannya dengan pencegahan korupsi melalui berbagai media dan sarana, seperti : seminar, pelatihan, advertorial, iklan layanan masyarakat, publikasi (buku, brosur, poster), talk show

Hal lain yang perlu disosialisasikan adalah best practises yang telah dimiliki dan dikembangkan oleh perusahaan-perusahaan yang relatif maju dalam penerapan GCG. Hal ini akan mendorong terciptanya role model dalam penerapan GCG dan akan mendorong perusahaan-perusahaan lain yang belum menerapkan GCG untuk segera menerapkan GCG.