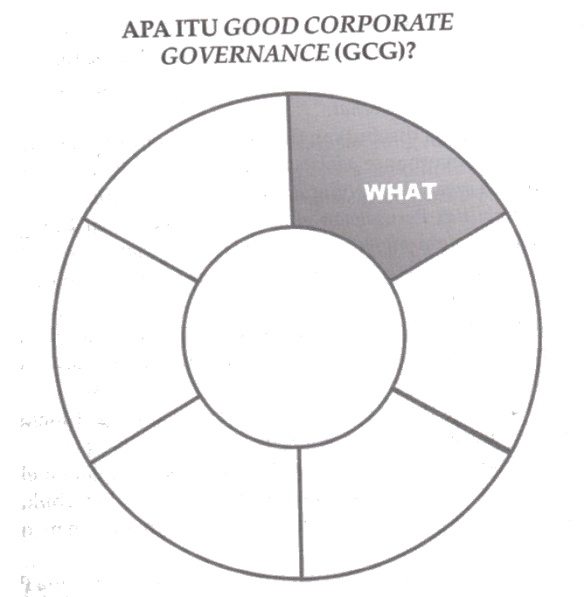
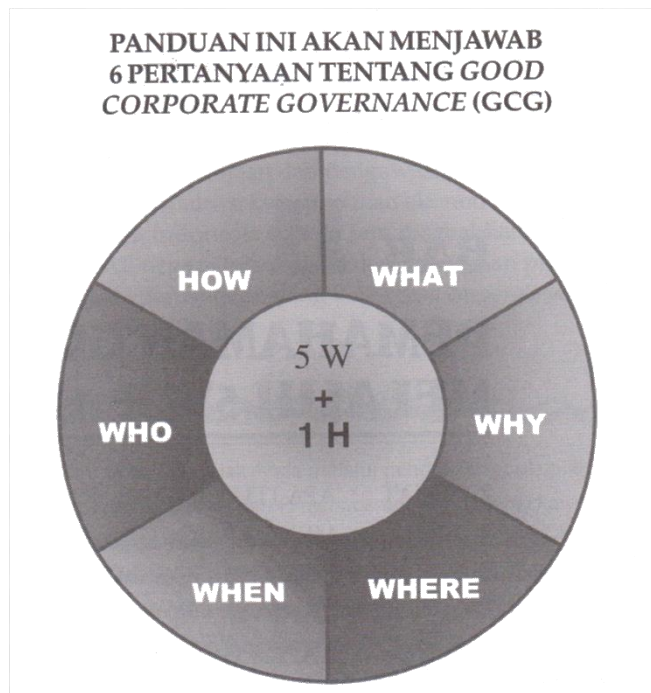


# PEMAHAMAN

5 W (*What, Why, Where, When, Who*) dan 1 H (*How*)



## 1. WHAT: APA ITU GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG)?

Saya tidak ingin membawa Anda berdiskusi panjang untuk membahas tentang terminologi, pengertian, definisi, atau filosofi *Corporate Governance*. Kita sepakati saja, mengingat panduan ini ditujukan kepada BUMN, maka lebih baik marilah kita bernaung dalam satu payung Kementerian BUMN saja.

Dalam salah satu diktum Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP -117 / M-MBU / 2002 tanggal 01 Agustus 2002 tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) disebutkan bahwa "*Prinsip Good Corporate Governance* merupakan kaidah, norma ataupun pedoman korporasi yang diperlukan dalam sistein pengelolaan BLIMN yang sehat. "

Lebih jauh lagi disebutkan dalam Surat Keputusan tersebut, "*Corporate Governance* adalah suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BLIMN antuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan Nilai Pemegang Saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya, berlandaskan Peraturan Perundangan dan Nilai-nilai Etika."

Untuk lebih memberikan pemahaman tentang apa itu *Good Corporate Governance*, kita perlu rnendapatkan penjelasan tentang apa itu prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.

Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang dimaksud dalam keputusan tersebut meliputi:

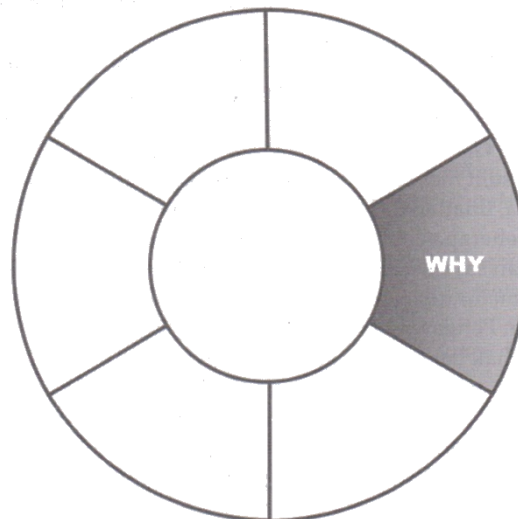
- *Transparansi (Transparency)*, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informnasi materiil dan relevan mengenai Perusahaan.
- *Kemandirian (Independence)*, yaitu suatu keadaan di mana Perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/ tekanan dari pihak mana pun yang tidak sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
- *Akuntabilitas (Accountability)*, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban organ, sehingga pengelolaan Perusahaan terlaksana secara efektif.
- *Pertanggungjawaban (Responsibility)*, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan Perusahaan terhadap Peraturan Perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
- *Kewajaran (Fainess)*, yaitu keadilan dan kesetaraan didalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan Perjanjian dan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

Dalarn bab ini pertanyaan mendasar yang harus Anda jawab adalah "Apakah hak dan kewajiban para *stakeholder* Perasahaan telah dipenuhi dan dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*?" "

Tidak sulit mencari jawabannya apabila Anda mau jujur menjawabnya. Buatlah daftar pertanyaan yang rmemakai kata tanya "apa". Beberapa contoh pertanyaan antara lain:

- ❖ Apakah saya secara cermat mengenali para *Stakeholder* saya yang meliputi Pemegang Saham / Pemilik Modal, Komisaris/Dewan Pengawas, Direksi, Karyawan, Pernerintah, Kreditur, dan pihak berkepentingan lainnya?
- ❖ Apakah para *Stakeholder* saya telah terpenuhi haknya dan telah menjalankan kewajiban sesuai dengan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang meliputi transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban, dan kewajaran?
- ❖ Dengan kata lain, apakah para *Stakeholder* saya sudah *comply to GCG'S Principles*?

### MENGAPA GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG)?



## 2. WHY: MENGAPA GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG)?

Pertanyaan ini penting untuk diajukan, agar Anda tidak salah arah dalam menerapkan GCG di Perusahaan Anda. Mengapa BUMN wajib menerapkan GCG? jawaban sederhananya adalah untuk memenuhi Surat Keputusan Menteri BUMN nomor: KEP-177/ M-MBU/ 2002.

Memang dalam Surat Keputusan Menteri BUMN disebutkan bahwa “BUMN wajib menerapkan GCG secara konsisten dan atau menjadikan GCG sebagai landasan operasionalnya.”

Namun lebih jauh lagi dalam Surat Keputusan Menteri BUMN tersebut telah dijelaskan bahwa penerapan GCG pada BUMN bertujuan untuk:

- a. Memaksimalkan nilai BUMN dengan cara meningkatkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan adil agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara Nasional maupun Internasional.

- b. Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, transparan, dan efisien serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian organ.
- c. Mendorong agar organ dalam pembuatan keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap Peraturan Perundang-undangan yang berlaku, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial BUMN terhadap *stakeholder* maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMN.
- d. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian Nasional.
- e. Meningkatkan iklim investasi Nasional.
- f. Mensukseskan program privatisasi.

### **Mengapa harus BUMN?**

Pertanyaan ini harus dijawab dengan penuh kesadaran, bahwa kata BUMN secara sederhana pada hakikatnya mengandung makna berikut ini.

BU, sebagai Badan Usaha, BUMN harus mampu eksis dan berkembang sesuai dengan prinsip-prinsip korporasi yang- sehat.

MN, sebagai Milik Negara, BUMN harus mampu memberikan kontribusi yang nyata bagi kepentingan Negara dan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat.

Penerapan prinsip-prinsip GCG dalam pengelolaan bisnis Perusahaan akan dapat memenuhi karakteristik BUMN baik sebagai Badan Usaha maupun sebagai Milik Negara, karena penerapan GCG akan mampu meningkatkan Nilai Perusahaan. Pada gilirannya, hal ini akan meningkatkan kontribusi bagi Negara.

Oleh karena itu, saya berpendapat bahwa "Mau tidak mau, suka tidak saka, " BUMN Wajib menerapkan prinsip-prinsip GCG dalam proses bisnisnya. Saya ingin membagi pengalaman dengan Anda, dalam beberapa kali mengikuti seminar, diskusi panel, pertemuan-pertemuan yang membahas tentang GCG, selalu muncul pertanyaan, "Mengapa *Good Governance* tidak dimulai dari Pemerintah selaku pemegang saham atau Regulator terlebih dahulu (*Good Government Governance*), bukankah BUMN harus terlebih dahulu mendapatkan contoh panutan atau keteladanan yang baik dari Pemerintah ?"

Nah! Pernyataan-pertanyaan inilah yang akan menjebak kita untuk bersikap apriori dan resisten terhadap penerapan GCG di BUMN.

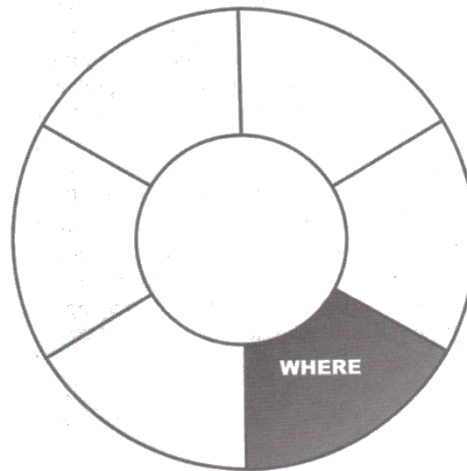
Ingatlah! *GCG Start with I*, tidak perlu menunggu *Good Government Governance*. Karena GCG akan meningkatkan citra dan nilai Perusahaan di mata para *stakeholder* Perusahaan Anda.

Dalam bab ini pertanyaan mendasar yang harus Anda jawab adalah "Mengapa Perusahaan Anda wajib menerapkan GCG?"

Tidak sulit untuk mencari jawabannya, buatlah daftar pertanyaan dengan memakai kata tanya "Mengapa". Beberapa contoh pertanyaan antara lain:

- a. Mengapa Perusahaan saya belum dapat meningkatkan Nilai dan Citra serta memberikan kontribusi yang maksimal kepada Negara?
- b. Mengapa *Corporate Governance* tidak dimulai dari Pemerintah selaku pemegang saham atau Regulator?

DI MANA GOOD CORPORATE GOVERNANCE  
(GCG) DITERAPKAN?



**3. WHERE: DI MANA GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG) DITERAPKAN?**

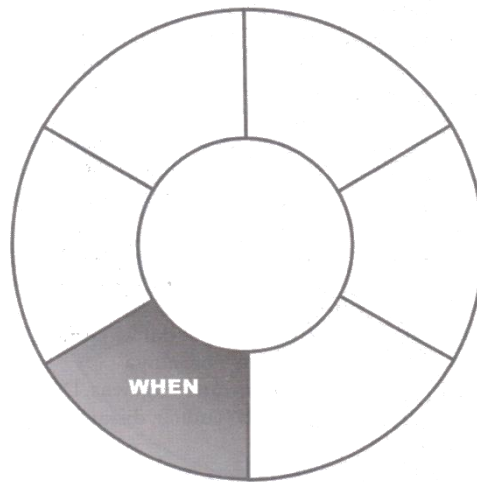
Penerapan GCG dilaksanakan di wilayah tempat para *stakeholder* melaksanakan praktek bisnisnya, baik di Kantor Pusat maupun di Kantor Cabang atau Perwakilan di mana pun mereka berada, Penerapan GCG tidak hanya di lingkungan tempat Pemegang Saham / Pemilik Modal, Komisaris / Dewan Pengawas, dan Direksi berada. Namun, lebih luas lagi, penerapan GCG adalah di wilayah tempat para *stakeholder* termasuk karyawan berdomisili. Nah, pada hakikatnya di mana saja para *stakeholder* Perusahaan berada, di situ kegiatan penerapan GCG dilaksanakan.

Untuk itu program-program sosialisasi ataupun pelatihan jangan hanya difokuskan pada karyawan yang berada di Kantor Pusat, namun harus dilakukan secara masif di seluruh Wilayah tempat Kantor-kantor Perusahaan Anda berada.

Dalam bab ini pertanyaan yang mendasar yang harus Anda jawab adalah Di mana GCG diterapkan? Untuk menjawabnya, buatlah daftar pertanyaan dengan memakai kata tanya "Di mana". Sebagai contoh:

1. Di mana domisili kantor Pemegang Saham/ Pemilik Modal, Komisaris / Dewan Pengawas, Direksi, Karyawan di seluruh jajaran Perusahaan dan *stakeholder* lainnya berada?
2. Di mana kegiatan penerapan GCG dari *stakeholder* dilaksanakan. Hal ini penting untuk melihat dan mengecek di lokasi mana para *stakeholder* berada.

#### KAPAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG) DITERAPKAN?



#### 4. WHEN; KAPAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG) DITERAPKAN?

Ini merupakan suatu pertanyaan yang harus Anda jawab dengan tegas dan singkat dengan satu kalimat "*Now and Forever*"

Memang, saya berpendapat tidak ada jawaban yang pas untuk menjawab pertanyaan tersebut kecuali sekarang dan selamanya. Janganlah Anda tunda sampai perusahaan yang Anda kelola jatuh terjerebab ke dalam jurang "*Bad Corporate Governance*" yang akan membutuhkan biaya dan waktu dalam pemulihannya.

Untuk itu saya sarankan Anda cepat-cepat saja cari konsultan spesialis GCG untuk menjelaskan *asesmen* praktek GCG di Perusahaan Anda, menyusun *Code of Conduct* ataupun menyusun *Board Manual* untuk Komisaris dan Direksi atau Anda bersama-sama dengan Komisaris / Dewan Pengawas dan Direksi serta beberapa Staf inti Anda mengikuti Seminar/ Pelatihan tentang GCG dan segera membentuk Tim GCG.

Tidak ada kata terlambat! Anda akan segera dapat menemukan suatu nuansa bahwa GCG memang perlu dan wajib diketahui dan dilaksanakan demi meningkatkan nilai perusahaan Anda di mata para *stakeholder*.

Dalam bab ini pertanyaan mendasar yang harus Anda jawab adalah "Kapan sebaiknya perusahaan saya menerapkan GCG?"

Untuk mencari jawabannya, buatlah daftar pertanyaan dengan memakai kata tanya "Kapan", misalnya:

- a. Kapan saya dan Komisaris / Dewan Pengawas, Direksi, Staf inti Perusahaan akan mengikuti seminar, diskusi, panel, atau pelatihan GCG?
- b. Kapan saya akan mempekerjakan (*hire*) konsultan GCG?
- c. Kapan saya akan membentuk Tim GCG?
- d. Kapan Komitmen Manajemen tentang Penerapan GCG akan dideklarasikan?

SIAPA YANG MENERAPKAN  
GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG)?



5. WHO: SIAPA PEMAIN KUNCI PENERAPAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG)?

Tanpa mengecilkan arti dari pertanyaan-pertanyaan sebelumnya, pertanyaan *Who* merupakan pertanyaan yang saya anggap sangat penting. Hal ini mengingat jawaban atas pertanyaan *Who* akan memberikan penjelasan dan gambaran yang sangat berarti tentang siapa yang memainkan peran penting dalam penerapan GCG di suatu perusahaan.

Manusia adalah faktor kunci utama berhasil tidaknya penerapan GCG di samping faktor sistem. Saya sering mengatakan hal ini dalam berbagai diskusi, seminar, pelatihan, atau pertemuan-pertemuan yang membahas tentang apa faktor kunci keberhasilan suatu perusahaan.

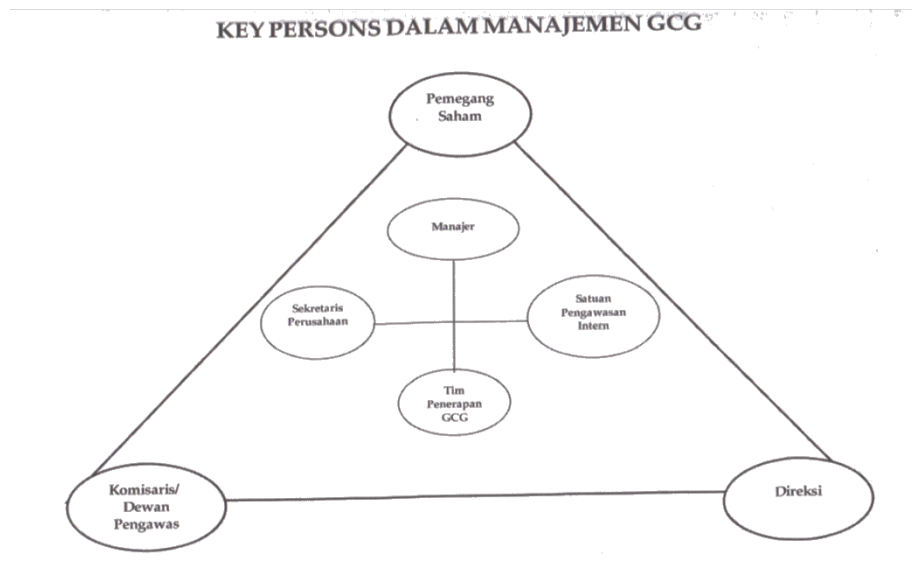
Saya selalu konsisten mengatakan bahwa dua faktor utama kunci keberhasilan perusahaan adalah Manusia dan Sistem. Paling tidak ada tujuh pihak yang berkepentingan langsung sebagai Pemain Kunci yang dapat mempengaruhi berhasil tidaknya penerapan GCG di BUMN, atau yang saya sebut sebagai *Key Persons*. Mereka adalah:

- a. Pemegang Saham;
- b. Komisaris/Dewan Pengawas;
- c. Direksi;
- d. Manajer;
- e. Sekretaris Perusahaan;
- f. Satuan Pengawasan Intern;
- g. Tim Penerapan GCG.

Anda pasti bertanya-tanya tentang Mengapa Pemegang Saham dimaksukkan sebagai salah satu Pemain Kunci dalam Penerapan GCG? Bukankah Dia sebagai "Pemilik" bukan "Pengurus"? Justru karena pemegang saham sebagai pemilik maka ia harus dapat mengelola perusahaan secara baik sehingga perusahaan yang dibina dan dikelolanya mampu eksis dan berkembang. Dalam Undang-Undang No. 1 tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas dan Undang-Undang No. 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara maupun dalam Anggaran Dasar Perusahaan sudah dijelaskan bahwa Organ Perseroan adalah RUPS/ Menteri, Direksi dan Komisaris / Dewan Pengawas?

Untuk itu, dalam konteks Manajemen GCG, pemegang saham secara vertikal merupakan Salah satu pemain kunci suksesnya penerapan GCG di suatu perusahaan.

Secara skematis 7 (tujuh) *Key Persons* dalam Manajemen GCG dapat digambarkan seperti berikut ini pada Gambar 2.7.



Setelah ditetapkan siapa *Key Persons* dalam penerapan GCG di perusahaan Anda, sekarang marilah kita pahami sebenarnya apa hak dan kewajiban dari masing-masing *Key Persons* tersebut.

Saya akan memberikan penjelasan tentang hak dan kewajiban dari masing-masing *Key Persons* tersebut, yang saya sarikan dari beberapa referensi, antara lain Undang-Undang No. 19/2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, Undang-Undang No. 1/1955 tentang Perseroan Terbatas, Pedoman "Good Corporate Governance (Maret 2001) yang disusun oleh Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* dan Anggaran Dasar PT Pusri (Persero).

Hak dan kewajiban masing-masing *Key Persons* dapat Anda lihat pada tabel di bawah ini.



## Hak dan Kewajiban *Key Persons*

No	Key Persons	Hak	Kewajiban
1.	<b>Pemegang Saham</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Menghadiri dan memberikan suara dalam RUPS berdasarkan ketentuan satu saham memberi hak kepada Pemegangnya utk mengeluarkan satu suara;</li> <li>♦ Memperoleh informasi material mengenai Perseroan secara tepat waktu dan teratur, agar memungkinkan bagi seorang Pemegang Saham untuk membuat keputusan penanaman modal berdasarkan informasi yg dimilikinya mengenai sahamnya dalam Perseroan; dan</li> <li>♦ Menerima sebagian dari Keuntungan Perseroan yang diperuntukkan bagi Pemegang Saham, sebanding dengan jumlah Saham yang dimilikinya dalam Perseroan, dalam bentuk dividen dan pembagian keuntungan lainnya.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Memberikan pengesahan dalam RUPS atas:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Rencana Jangka Panjang (RJP);</li> <li>❖ Rencana Kerja &amp; Anggaran Perusahaan (RK-AP);</li> <li>❖ Rencana Kerja Program Kemitraan &amp; Bina Lingkungan (RKA PKBL);</li> <li>❖ <i>Statement of Corporate Intent</i> (SCI).</li> </ul> </li> <li>♦ Laporan Tahunan sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan dalam peraturan Perundang-undangan dan Anggaran Dasar Perusahaan.</li> <li>♦ Melakukan pembinaan kepada BUMN sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku berdasarkan prinsip-prinsip: Profesionalisme, Efisiensi, Transparansi, Kemandirian, Akuntabilitas, Pertanggungjawaban dan kewajaran.</li> </ul>
2.	<b>Komisaris/De-wan Pengawas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Baik bersama-sama maupun sendiri-sendiri setiap waktu berhak memasuki bangunan-bangunan dan halaman-hala-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Memberikan pendapat dan saran kepada RUPS mengenai rencana pengembangan Perseroan, Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Perseroan ser-</li> </ul>

No	Key Persons	Hak	Kewajiban
		<p>man atau tempat-tempat lain yang dipergunakan atau memeriksa dan mencocokkan keadaan uang kas, surat-surat bukti, persediaan barang-barang, dan lain-lain surat berharga untuk keperluan verifikasi, serta mengetahui segala tindakan yang telah dijalankan oleh Direksi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Jika dianggap perlu, berhak meminta bantuan tenaga ahli dalam melaksanakan tugasnya untuk jangka waktu terbatas atas beban Perseroan.</li> <li>♦ Berhak meminta penjelasan tentang segala hal yang ditanyakan kepada Direksi dan Direksi wajib memberikan penjelasan.</li> <li>♦ Dengan suara terbanyak setiap waktu berhak memberhentikan untuk sementara waktu seorang atau lebih anggota Direksi, jikalau mereka bertindak bertentangan dengan Anggaran Dasar atau melalaikan kewajibannya atau terda-</li> </ul>	<p>ta perubahan-perubahan dan tambahannya, laporan berkala dan laporan-laporan lainnya dari Direksi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Mengawasi pelaksanaan rencana kerja dan anggaran Perseroan serta menyampaikan hasil penilaian serta pendapatnya kepada RUPS.</li> <li>♦ Mengikuti perkembangan kegiatan Perseroan, dalam hal Perseroan menunjukkan gejala kemunduran, segera melaporkan kepada RUPS dengan disertai saran mengenai langkah perbaikan yang harus ditempuh.</li> <li>♦ Memberikan pendapat dan saran kepada Rapat Umum Pemegang Saham mengenai setiap persoalan lainnya yang dianggap penting bagi pengurusan Perseroan.</li> <li>♦ Melakukan tugas-tugas pengawasan lainnya yang ditentukan oleh rapat Umum Pemegang Saham dan Anggaran dasar Perusahaan.</li> <li>♦ Memberikan nasihat kepada Direksi dalam melaksanakan Pengurusan Perseroan.</li> <li>♦ Melaksanakan tugas-tu-</li> </ul>

No	Key Persons	Hak	Kewajiban
		<p>pat alasan mendesak bagi Perseroan.</p>	<p>gas dalam pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direksi berdasarkan prinsip-prinsip: Profesionalisme, Efisiensi, Transparansi, Kemandirian, Akuntabilitas, Pertanggungjawaban dan kewajaran.</p>
3.	<p><b>Direksi</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Menetapkan kebijakan dalam memimpin dan mengurus Perseroan.</li> <li>♦ Mengatur ketentuan-ketentuan tentang kepegawaian Perseroan termasuk penetapan gaji, pensiunan atau jaminan hari tua, dan penghasilan lain bagi para pegawai Perseroan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan keputusan Rapat Umum Pemegang saham.</li> <li>♦ Mengangkat dan memberhentikan pegawai Perseroan berdasarkan peraturan kepegawaian Perseroan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.</li> <li>♦ Mengatur penyerahan kekuasaan Direksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Mengusahakan dan menjamin terlaksananya usaha dan kegiatan Perseroan sesuai dengan maksud dan tujuan serta kegiatan usahanya.</li> <li>♦ Menyiapkan pada waktunya untuk diusulkan kepada Komisaris/Dewan Pengawas dan Pemegang Saham untuk disyahkan dalam RUPS: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Rencana Jangka Panjang (RJP);</li> <li>❖ Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP);</li> <li>❖ Rencana Kerja Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (RKA PKBL);</li> <li>❖ <i>Statement of Corporate Intent</i> (SCI).</li> </ul> </li> <li>♦ Mengadakan dan memelihara pembukuan dan administrasi Perseroan sesuai dengan kelaziman yang berlaku bagi Perusahaan.</li> </ul>



No	Key Persons	Hak	Kewajiban
		<p>untuk mewakili Perseroan di dalam dan di luar Pengadilan kepada seseorang atau beberapa orang anggota Direksi yang khusus ditunjuk untuk itu atau kepada seorang atau beberapa orang pegawai Perseroan, baik sendiri maupun bersama-sama atau kepada orang atau badan lain.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Menjalankan tindakan-tindakan lainnya, baik mengenai pengurusan maupun pemilikan, sesuai dengan ketentuan – ketentuan yang diatur dalam Anggaran Dasar Perseroan dan yang ditetapkan oleh Rapat Umum Pemegang Saham berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Menyiapkan susunan organisasi Perseroan, lengkap dengan perincian tugasnya.</li> <li>♦ Menjalankan kewajiban-kewajiban lainnya sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang diatur dalam Anggaran Dasar dan yang ditetapkan oleh Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.</li> <li>♦ Melaksanakan tugas-tugas Pengurusan Perusahaan berdasarkan Prinsip-prinsip Profesionalisme, Efisiensi, Transparansi, Kemandirian, Akuntabilitas, Pertanggungjawaban dan kewajaran</li> </ul>
4.	<b>Manajer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Mengelola unit kerja masing-masing dalam rangka melaksanakan visi, misi, nilai, dan proses bisnis/kegiatan berdasarkan prinsip-prinsip GCG.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Menetapkan rencana, melaksanakan, melakukan pengawasan dan tindak lanjut dalam rangka penerapan GCG di lingkungan masing-masing Unit Kerja.</li> </ul>

No	Key Persons	Hak	Kewajiban
		<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Mengelola unit kerja masing-masing untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.</li> <li>♦ Mengelola dan memimpin unit kerja masing-masing dalam rangka meningkatkan produktivitas melalui perbaikan proses bisnis.</li> </ul>	<p>Mengusahakan tercapainya sasaran masing-masing unit kerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Menetapkan rencana, melaksanakan, melakukan pengawasan dan tindak lanjut program peningkatan produktivitas melalui perbaikan proses bisnis yang berdasarkan perbaikan mutu secara menyeluruh (Q,C,D,S,M, E: <i>Quality, Cost, Delivery, Safety, Moral, Environment</i>).</li> <li>♦ Melaksanakan tugas-tugas Pengelolaan Unit Kerjanya berdasarkan prinsip-prinsip: Profesionalisme, Efisiensi, Transparansi, Kemandirian, Akuntabilitas, Pertanggungjawaban dan kewajaran.</li> </ul>
5.	<b>Sekretaris Perusahaan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Mengorganisasikan rapat-rapat Direksi dengan Pemegang Saham, Komisaris/Dewan Pengawas, Komite Audit, Direksi, dan Komisaris Anak Perusahaan serta pejabat instansi/lembaga terkait lainnya.</li> <li>♦ Mengorganisasikan program penerapan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Menyiapkan bahan rapat-rapat Direksi dengan Pemegang Saham, Komisaris/Dewan Pengawas, Komite Audit, Direksi, dan Komisaris Anak Perusahaan serta pejabat instansi/Lembaga terkait, termasuk pembuatan dan pengadministrasian risalah rapat-rapat tersebut.</li> <li>♦ Menyusun rencana, me-</li> </ul>

No	Key Persons	Hak	Kewajiban
		<p><i>Good Corporate Governance</i> di lingkungan Perusahaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Memeroleh informasi dari Direksi, Komisaris/Dewan Pengawas, Komite Audit, dan pimpinan Unit Kerja, atas hal-hal yang diperlukan dalam rangka kepatuhan hukum dan peraturan-peraturan yang berkaitan dengan bisnis/kegiatan perusahaan.</li> <li>♦ Mengingatkan Direksi mengenai hal-hal yang menjadi perhatian atau perlu persetujuan dari Pemegang Saham dan Komisaris/Dewan Pengawas.</li> <li>♦ Mengelola daftar dan riwayat Pemegang Saham, Direksi, dan Komisaris/Dewan Pengawas serta mengelola <i>database, Web Site, Multi Media</i>, termasuk mengadministrasikan data sejarah perkembangan perusahaan, laporan tahunan beserta kelengkapan dokumennya.</li> </ul>	<p>laksanakan, mengawasi, dan melakukan tindak lanjut atas program penerapan <i>Good Corporate Governance</i> di lingkungan perusahaan, termasuk memberikan rekomendasi dan laporan kepada Direksi dan Komisaris/Dewan Pengawas atas perkembangan pelaksanaannya.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Mengikuti perkembangan peraturan-peraturan yang berlaku dan memastikan bahwa perusahaan mematuhi peraturan tersebut, serta memberikan informasi tersebut kepada Direksi, Komisaris/Dewan Pengawas, dan pimpinan Unit Kerja terkait.</li> <li>♦ Menyiapkan bahan utk Direksi mengenai hal-hal yang menjadi perhatian atau perlu persetujuan dari Pemegang Saham dan Komisaris/Dewan Pengawas.</li> <li>♦ Menyiapkan bahan dan sarana untuk keperluan administrasi dokumen penting perusahaan, media komunikasi, dan promosi dalam rangka meningkatkan citra perusahaan.</li> </ul>



No	Key Persons	Hak	Kewajiban
			<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Melaksanakan tugas-tugas Pengelolaan Unit Kerjanya berdasarkan prinsip-prinsip: Profesionalisme, Efisiensi, Transparansi, Kemandirian, Akuntabilitas, Pertanggungjawaban dan kewajaran.</li> </ul>
6.	<b>Satuan Pengawasan Intern (SPI)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Memberikan saran dan pendapat kepada Direksi mengenai kebijakan-kebijakan perusahaan dalam bidang pengawasan.</li> <li>♦ Mengelola kebijakan pengawasan dan pembinaan terhadap seluruh unit kerja perusahaan.</li> <li>♦ Mengatur kelancaran pelaksanaan tugas pengawasan fungsional ekstern (BPK, BPKP, Akuntan Publik, dan sebagainya) dan menyelesaikan masalah yang dihadapi.</li> <li>♦ Membantu unit kerja dalam pemecahan masalah yang dihadapi, khususnya di bidang pengawasan dan sistem pengendalian intern perusahaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Membantu Direktur Utama dalam melaksanakan Pemeriksaan Intern Keuangan dan Pemeriksaan Operasional serta menilai Pengendalian, Pengelolaan pada Perusahaan serta memberikan saran-saran perbaikannya.</li> <li>♦ Mengoordinir penyusunan laporan hasil pengawasan baik kepada pihak intern maupun ekstern.</li> <li>♦ Atas permintaan tertulis Komisaris/Dewan Pengawas, memberikan keterangan hasil pemeriksaan atau hasil Pelaksanaan Tugas Satuan Pengawasan Intern.</li> <li>♦ Melaksanakan tugas-tugas Pengelolaan Unit Kerjanya berdasarkan prinsip-prinsip: Profesionalisme, Efisiensi, Transparansi, Kemandirian, Akuntabilitas, Pertanggungjawaban dan kewajaran.</li> </ul>

No	Key Persons	Hak	Kewajiban
7.	Tim GCG	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Mengikuti dan memberikan rekomendasi pada rapat-rapat Tim Manajemen, rapat Direksi, rapat Komisaris-Direksi dalam rangka penetapan kebijakan Penerapan GCG di Perusahaan.</li> <li>♦ Mengingatkan pihak-pihak yang terkait dalam penerapan GCG agar praktek GCG dapat berjalan pada jalur yang benar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Menyusun, memantau, dan melakukan sosialisasi program penerapan GCG di jajaran Perusahaan.</li> <li>♦ Memberi rekomendasi kepada Direksi dan Komisaris/Dewan Pengawas tentang kebijakan penerapan GCG.</li> <li>♦ Melakukan asesmen (dengan bantuan konsultan) praktek GCG di Perusahaan.</li> <li>♦ Melaporkan perkembangan Penerapan GCG kepada Direksi &amp; Komisaris/Dewan Pengawas secara periodik.</li> <li>♦ Melakukan koordinasi dengan Pimpinan Unit Kerja dalam rangka penyusunan, sosialisasi, pemetaan, dan asesmen GCG.</li> <li>♦ Melaksanakan tugas-tugas berdasarkan prinsip-prinsip: Profesionalisme, Efisiensi, Transparansi, Kemandirian, Akuntabilitas, Pertanggungjawaban dan kewajaran.</li> </ul>

Di samping tujuh pihak berkepentingan yang langsung tersebut, sebenarnya ada beberapa pihak yang dapat dikatakan sangat dekat dengan kegiatan



operasional perusahaan, diantaranya adalah Serikat Pekerja dan Persatuan Istri Karyawan.

Memang unik kedengarannya memasukkan unsur Serikat Pekerja dan Persatuan Istri Karyawan sebagai unsur dari pihak-pihak yang berkepentingan.

Namun, justru pihak-pihak tersebut menurut pengamatan saya selama ini secara tidak langsung memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap pengambilan keputusan dan perilaku manajemen dan karyawan. Tanpa dorongan dan dukungan yang nyata dari pihak Serikat Pekerja maupun dari Persatuan Istri Karyawan, penerapan GCG di Perusahaan dirasakan kurang lengkap.

Pihak-pihak berkepentingan lain di luar perusahaan yang memiliki pengaruh kuat dalam pengambilan keputusan dan perilaku manajemen dan karyawan, antara lain Pemerintah, Departemen Teknis, Pemasok, Distributor, Pemerintah Daerah, Masyarakat sekitar, Partai Politik, Dewan Perwakilan Rakyat (Pusat maupun Daerah), para Kreditor, Lembaga Swadaya Masyarakat, Media Massa. Mereka semua perlu diperhatikan hak-hak dan harapannya. Mengingat mereka akan dapat mempengaruhi jalannya kegiatan usaha perusahaan.

Memang, jika diinventarisasi, cukup banyak pihak-pihak yang berkepentingan dari perusahaan. Mereka semua merasa bahwa hak-hak mereka perlu dipenuhi secara adil. Nah, inilah gambaran BUMN, Badan Usaha yang Milik Negara dan memiliki banyak pihak-pihak berkepentingan yang harus diperhatikan "hak-hak" dan "kepentingan-kepentingan"-nya demi kelangsungan hidup perusahaan.

Mengapa tujuh pihak yang berkepentingan langsung tersebut perlu Anda "cermati"?

Saya berpendapat, ketujuh pihak inilah "*Key Persons In charge*" yang harus diberikan "pemahaman" (*comprehension*) secara mendalam tentang konsep-konsep, pengertian-pengertian, maksud dan tujuan penerapan GCG di Perusahaan. Merekalah yang menjadi kunci keberhasilan penerapan GCG, merekalah yang akan bertindak sebagai *driving force* atau motor penggerak.

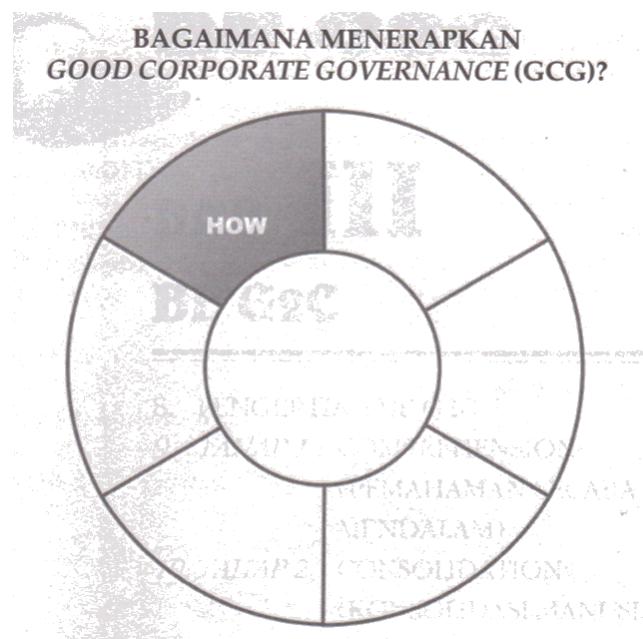
Untuk itu, mereka perlu diberi pemahaman yang mendalam guna memperoleh "komitmen" dalam rangka penerapan GCG di perusahaan.

Pencapaian komitmen dari mereka akan memudahkan Anda melanjutkan tahapan berikutnya, yaitu melakukan "konsolidasi" (*consolidation*) dan melanjutkannya lagi dengan tahapan "perbaikan terus menerus" (*continuous improvement*) yang pada gilirannya nanti Perusahaan Anda akan menjadi "*Good Governed Company-G2C*"

Dalam bab ini pertanyaan yang mendasar yang harus Anda jawab dengan cermat adalah "Siapa pihak yang menjadi *Key Persons* yang berkepentingan dalam

penerapan GCG di perusahaan saya?" Untuk mencari jawabannya, buatlah daftar pertanyaan dengan memakai kata tanya "Siapa". Berikut ini beberapa contohnya.

- a. Siapa pihak berkepentingan langsung yang mempengaruhi penerapan GCG?
- b. Siapa pihak berkepentingan tidak langsung (ekstern) yang mempengaruhi penerapan GCG?
- c. Siapa yang akan mengambil inisiatif pertama kali untuk memulai penerapan GCG? (Pemegang Saham, Komisaris, Direksi, Sekretaris Perusahaan)
- d. Siapa yang akan menjadi Pengarah & Pelaksana dalam penerapan GCG?



## 6. HOW: BAGAIMANA MENERAPKAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG)?

Untuk menerapkan GCG di Perusahaan Anda, saya akan memperkenalkan suatu Model Penerapan GCG, yang disebut BE G2C atau dengan pengertian "Menjadi *Good Governed Company-G2C*, melalui 3 (tiga) tahap berikut ini.

- a. Tahap 1: *Comprehension* (Pemahaman Secara Mendalam)
- b. Tahap 2: *Consolidation* (Konsolidasi Manusia dan Sistem)
- c. Tahap 3: *Continuous Improvement* (Perbaikan terus menerus)

Mari kita memahami lebih mendalam tentang Model Penerapan GCG atau "G2C" dalam uraian bab selanjutnya.

Sumber:

Sudharmono, Johny, BE G2G Good Governed Company, Panduan Praktis Bagi BUMN untuk Menjadi "G2C-Good Governed Company" dan Mengelola Berdasarkan Suara Hati, Cetakan kedua, Penerbit PT Elex Media Komputindo, 2004, Jakarta