

Tahap Penerapan *Corporate Governance*

Pengertian BE G2C

BE G2C pada hakikatnya mengandung pengertian **"Menjadi Perusahaan yang memiliki kompetensi dalam praktek bisnis berdasarkan prinsip-prinsip GCG (*Good Corporate Governance*)."**

BE G2C merupakan suatu Model Penerapan GCG untuk mengantarkan perusahaan Anda menjadi *Good Governed Company* (G2C) melalui tiga tahap yang disebut 3C.

- TAHAP 1: COMPREHENSION (PEMAHAMAN SECARA MENDALAM)
- TAHAP 2: CONSOLIDATION (KONSOLIDASI MANUSIA DAN SISTEM)
- TAHAP 3: CONTINUOUS IMPROVEMENT (PERBAIKAN TERUS MENERUS)

Secara skematis model BE G2C saya gambarkan dalam suatu model pendekatan seperti pada Gambar 3.1



Tahap 1: **COMPREHENSION** (PEMAHAMAN SECARA MENDALAM)

Comprehension atau pemahaman secara mendalam merupakan tahapan awal dalam penerapan GCG di perusahaan Anda dalam rangka menjadi G2C.

Ada dua unsur utama yang harus Anda pahami secara mendalam pada tahap ini, yaitu:

- 1) *GCG'S Principles*; dan
- 2) *Key Persons*.



Pemahaman secara mendalam terhadap dua unsur utama tersebut pada hakikatnya tidak sulit atau, dengan kata lain, sangat mudah bagi Anda. Sebelumnya kita telah membahas mengenai pertanyaan-pertanyaan yang diawali dengan kata "5W" atau *What, Why, Where, When, Who*.

Jika Anda telah memahami semua itu, kita dapat melanjutkan ke pembahasan berikutnya. Namun, jika Anda masih belum memahami atau ragu, simak kembali ulasan-ulasan pada bab-bab awal tersebut.

Setelah memahami secara mendalam tentang *GCG'S Principles* dan *Key Persons*, kita dapat menyarikannya secara sederhana.

GCG'S Principles (TIARF) meliputi:

- ❖ *Transparency* (Transparansi);
- ❖ *Independence* (Kemandirian);
- ❖ *Accountability* (Akuntabilitas);
- ❖ *Responsibility* (Pertanggungjawaban);
- ❖ *Fairness* (Keadilan atau kewajaran).

Key Persons meliputi:

- ❖ Pemegang saham;
- ❖ Komisaris / Dewan Pengawas;
- ❖ Direksi;
- ❖ Manajer;
- ❖ Sekretaris Perusahaan;
- ❖ Satuan Pengawasan Intern;
- ❖ Tim Penerapan GCG.

Pada umumnya perusahaan-perusahaan yang telah berhasil dalam menerapkan GCG menggunakan pentahapan berikut (Chinn, 2000; Shaw,2003).

A. Tahap Persiapan

Tahap ini terdiri atas 3 langkah utama:

1. *Awareness building*; merupakan langkah awal untuk membangun kesadaran mengenai arti penting GCG dan komitmen bersama dalam penerapannya. Upaya ini dapat dilakukan dengan meminta bantuan tenaga ahli independen dari luar perusahaan. Bentuk kegiatan dapat dilakukan melalui seminar, lokakarya, dan diskusi kelompok.
2. *GCG assessment*; merupakan upaya untuk mengukur atau lebih tepatnya memetakan kondisi perusahaan dalam penetapan GCG saat ini. Langkah ini perlu guna memastikan titik awal level penerapan GCG dan untuk mengidentifikasi langkah-langkah yang tepat guna mempersiapkan infrastruktur dan struktur perusahaan yang kondusif bagi penerapan GCG secara efektif. Dengan kata lain, GCG assessment dibutuhkan untuk mengidentifikasi aspek aspek apa yang perlu mendapatkan perhatian terlebih dahulu, dan langkah-langkah apa yang dapat diambil untuk mewujudkannya. dan
3. *GCG manual building*; adalah langkah berikut setelah GCG assessment dilakukan. Berdasarkan hasil pemetaan tingkat kesiapan perusahaan dan upaya

identifikasi prioritas penerapannya, penyusunan manual atau pedoman implementasi GCG dapat disusun. Penyusunan manual dapat dilakukan dengan bantuan tenaga ahli independen dari luar perusahaan. Manual ini dapat dibedakan antara manual untuk organ-organ perusahaan dan manual untuk keseluruhan anggota perusahaan, mencakup berbagai aspek seperti:

- a. Kebijakan GCG perusahaan
- b. Pedoman GCG bagi organ-organ perusahaan
- c. Pedoman perilaku
- d. *Audit committee charter*
- e. Kebijakan *disclosure* dan transparansi
- f. Kebijakan dan kerangka manajemen resiko
- g. Roadmap implementasi

B. Tahap Implementasi

Setelah perusahaan memiliki GCG manual, langkah selanjutnya adalah memulai implementasi di perusahaan. Tahap ini terdiri atas 3 langkah utama yakni:

1. Sosialisasi, diperlukan untuk memperkenalkan kepada seluruh perusahaan berbagai aspek yang terkait dengan implementasi GCG khususnya mengenai pedoman penerapan GCG. Upaya sosialisasi perlu dilakukan dengan suatu tim khusus yang dibentuk untuk itu, langsung berada di bawah pengawasan direktur utama atau salah satu direktur yang ditunjuk sebagai *GCG champion* di perusahaan.
2. Implementasi, yaitu kegiatan yang dilakukan sejalan dengan pedoman GCG yang ada, berdasar roadmap yang telah disusun. Implementasi harus bersifat top down approach yang melibatkan dewan komisaris dan direksi perusahaan. Implementasi hendaknya mencakup pula upaya manajemen perubahan (*change management*) guna mengawal proses perubahan yang ditimbulkan oleh implementasi GCG.
3. Internalisasi, yaitu tahap jangka panjang dalam implementasi. Internalisasi mencakup upaya upaya untuk memperkenalkan GCG di dalam seluruh proses bisnis perusahaan kerja, dan berbagai peraturan perusahaan. Dengan upaya ini dapat dipastikan bahwa penerapan GCG bukan sekedar dipermukaan atau sekedar suatu kepatuhan yang bersifat *superficial*, tetapi benar benar tercermin dalam seluruh aktivitas perusahaan.

C. Tahap Evaluasi

Tahap evaluasi adalah tahap yang perlu dilakukan secara teratur dari waktu ke waktu untuk mengukur sejauh mana efektivitas penerapan GCG telah dilakukan dengan meminta pihak independen melakukan audit implementasi dan scoring atas praktik GCG yang ada. Terdapat banyak perusahaan konsultan yang dapat memberikan jasa audit yang demikian, dan di Indonesia ada beberapa perusahaan yang melakukan scoring. Evaluasi dalam bentuk assessment, audit atau scoring juga dapat dilakukan secara mandatory misalnya seperti yang diterapkan di lingkungan BUMN.

Evaluasi dapat membantu perusahaan memetakan kembali kondisi dan situasi serta capaian perusahaan dalam implementasi GCG sehingga dapat mengupayakan perbaikan-perbaikan yang perlu berdasarkan rekomendasi yang diberikan.

Pada hakikatnya tahap *Comprehension* ini sasarannya adalah “Pemahaman secara mendalam tentang *GCG’S principles* oleh *Key Persons*.” Pemahaman secara mendalam dalam hal ini termasuk pemahaman atas hak dan kewajiban dan proses bisnis/kegiatan kunci dari *Key Persons* yang pada gilirannya dalam tahap selanjutnya akan dilakukan asesmen apakah praktek bisnis/kegiatan pokok mereka sudah sepenuhnya taat kepada peraturan yang berlaku.

Untuk mengetahui apakah sasaran tersebut telah tercapai, perlu ditetapkan **Indikator Keberhasilan**. Pada prinsipnya, indikator keberhasilan merupakan beberapa target sebagai *break down* (rincian) dari sasaran yang menunjukkan indikasi apakah sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai atau tidak.

Dalam tahap *Comprehension* ini saya ingin memperkenalkan beberapa contoh indikator keberhasilan, yaitu:

- Terlaksananya Seminar atau *Breifing* tentang GCG kepada *Top Management*;
- Terbentuknya Tim GCG;
- Terlaksananya *Training* GCG kepada Tim GCG;
- Tersusunnya Kerangka Dasar *Code of Conduct* GCG;
- Terlaksananya *Self Assessment* GCG.

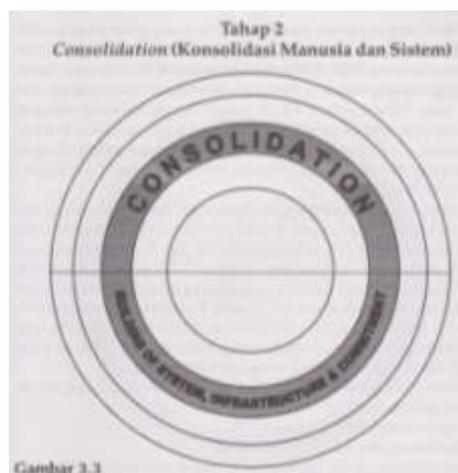
Anda juga dapat menetapkan Indikator Keberhasilan untuk perusahaan Anda sendiri. Dalam tahap *Comprehension*, saya asumsikan *Key Persons* perusahaan Anda sudah memiliki pemahaman secara mendalam tentang *GCG’S Principles*.

Tahap 2: CONSOLIDATION

(KONSOLIDASI MANUSIA DAN SISTEM)

Anda kini memasuki tahap ke-2, yaitu tahap jembatan emas menuju G2C.

Tahap konsolidasi merupakan tahap yang sangat menentukan apakah perusahaan Anda akan berhasil menjadi G2C pada tahap ke-3.



Ada dua unsur utama yang harus Anda bangun pada tahap ini, yaitu:

- 1) *System*; dan
- 2) *Commitment*

Membangun *System* dan *Infrastructure* mungkin akan mudah Anda lakukan di perusahaan Anda, namun membangun *Commitment* tentang GCG boleh dikatakan tidak mudah atau “gampang-gampang susah”. Mengapa demikian? Membangun *System* dan *Infrastructure* GCG dapat Anda lakukan dengan *outsourcing*, artinya pekerjaan itu dapat Anda serahkan kepada konsultan GCG yang saat ini di Indonesia sudah cukup banyak dan kompeten atau Anda kerjakan sendiri bersama Tim yang telah Anda bentuk.

Namun, untuk membangun komitmen dari manusianya, terutama kepada *Key Persons*, Anda harus berusaha mencari model pendekatan yang jitu, sehingga seluruh *Key Persons* perusahaan Anda akan komit dengan penerapan GCG di perusahaan Anda.

Pada tahap *consolidation*, sarannya adalah **”Pembangunan Sarana dan Prasarana GCG serta Komitmen Manajemen”**.

Seperti pada Tahap I, *Comprehension*, Anda perlu menetapkan indikator keberhasilan untuk mengetahui apakah sasaran yang telah Anda tetapkan pada tahap ini telah tercapai.

Beberapa contoh indikator keberhasilan pada tahap *Consolidation* antara lain:

- 1) Tersusunnya Peta Praktek GCG;
- 2) Tersusunnya *Code of Conduct* GCG;
- 3) Tersusunnya *Board Manual* GCG bagi Komisaris dan Direksi;
- 4) Terlaksananya Audit / *Asesmen* GCG oleh Konsultan;
- 5) Terlaksananya pembuatan *Website*/ situs /portal GCG;
- 6) Terlaksananya Sosialisasi dan *Training* GCG kepada *Top Management* dan *Senior Management*;
- 7) Komitmen *Top Management* dalam Penerapan GCG.

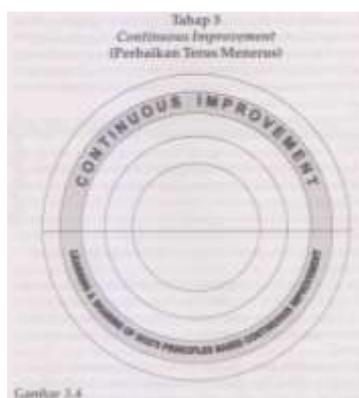
Namun, saya yakin Anda akan lebih pas merumuskan apa indikator keberhasilan perusahaan Anda dalam penerapan GCG pada tahap *Consolidation*.

Pada akhir tahap konsolidasi ini, saya berasumsi bahwa perusahaan Anda telah berhasil *Building of System and Commitment* dalam penerapan GCG di Perusahaan Anda.

Tahap 3: CONTINUOUS IMPROVEMENT

(PERBAIKAN TERUS MENERUS)

Anda kini telah memasuki tahap ke-3, karena Anda telah berhasil menyeberangi jembatan emas yang bernama jembatan Konsolidasi (*The Consolidation Bridge*).



Anda beruntung telah memasuki tahap *Continuous Improvement* dengan membawa bekal-bekal penting, berupa *Understanding of GCG'S Principles by Key Persons* dan *Building of System and Commitment*.

Pada tahap ini Anda telah masuk dalam Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*). Dalam Organisasi Pembelajaran, perusahaan Anda merupakan wadah atau media bagi seluruh Anggota Organisasi untuk mengelola pengetahuan (*knowledge management*) melalui *Continuous Improvement* dalam rangka *Creating Value*.

Ada satu unsur utama dalam tahap ini yang harus Anda perhatikan, yaitu "**Learning and Sharing**".

Dalam membahas *Learning and Sharing*, saya ingin mengutip salah satu hadist Rasulullah SAW yang telah ditulis oleh Syamsul Rizal Hamid dalam bukunya yang berjudul Iman, Ilmu dan Amal.

Abu Darba Ra. mengabarkan, Rasulullah SAW bersabda, "*Manusia yang utama adalah orang yang berilmu yang beriman yang apabila dibutuhkan orang dia berguna bagi orang lain dan jika tidak dibutuhkan orang lain, maka (ilmunya) berguna bagi dirinya sendiri.*" (HR Al-Baihaqi).

Abu Ummah Ra. mengabarkan, Rasulullah SAW bersabda,

"*Sesungguhnya Allah, para Malaikat-Nya, serta semua penghuni langit dan bumi termasuk semut dalam lubangnya dan ikan-ikan sungguh semuanya mendoakan kebaikan bagi orang-orang yang mengajari manusia.*"

Bahkan dalam ajaran Islam, ayat yang pertama kali diturunkan Allah melalui Malaikat libril kepada Rasulullah SAW adalah ayat yang mengandung makna untuk belajar ilmu pengetahuan, yaitu, "*Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang menciptakan.*"

Kemudian, saya selalu ingat doa anak-anak saya pada waktu akan mulai belajar di kelas. Mereka selalu berdoa bersama-sama dengan doa, "*Ya Allah, tambahilah ilmuku dan pertinggikanlah kecerdasanku.*"

Nah, dari ilustrasi singkat tersebut dapat disimpulkan bahwa kita wajib untuk menuntut ilmu (belajar) dan mengamalkan ilmu tersebut (mengajar) kepada orang lain agar mendapatkan pahala dari Allah SWT. Untuk itu dalam mekanisme pengorganisasian perusahaan, dalam penerapan GCG harus selalu diciptakan situasi *Learning and Sharing* (Pembelajaran dan Pengajaran) yang kondusif dan efektif serta efisien yang melibatkan seluruh Anggota Organisasi sehingga masing-masing individu dapat berperan dalam memberikan kontribusi yang nyata untuk menciptakan Nilai Perusahaan.

"*Sebaik baik manusia adalah yang paling banyak memberikan manfaat kepada sesama manusia*"

al- hadist

Dalam Penerapan GCG, penguasaan ilmu lebih ditekankan pada GCG'S *Principles* beserta konsep GCG lainnya, Sistem dan Infrastruktur GCG, Proses Bisnis / Kegiatan Perusahaan dalam kerangka konsep *Continuous Improvement*.

Sedangkan proses pengajaran (*sharing*) atas ilmu GCG tersebut dapat dilakukan melalui berbagai media atau wahana, antara lain Sosialisasi, *Training* (Pelatihan), pemanfaatan jaringan internet, Forum Manajemen, Gugus Kendali Mutu

(GKM), Tim Kendali Mutu (TKM), Sistem Saran (*Suggestion System*), *Total Productive Maintenance* (TPM), dan Gerakan Peningkatan Mutu lainnya termasuk *Cost Reduction Program* (CRP).

Learning and Sharing GCG wajib dilakukan secara terus menerus tanpa henti dan dilakukan oleh seluruh Anggota Organisasi di jajaran Perusahaan.

Apabila program mulia ini terus menerus dilakukan secara konsisten oleh seluruh Anggota Organisasi, perusahaan diharapkan akan memiliki kemampuan untuk menciptakan dan meningkatkan nilai bagi pihak-pihak yang berkepentingan bagi perusahaan (*stakeholders*).

Dalam kondisi seperti inilah perusahaan Anda telah menjadi G2C (*Good Governed Company*).

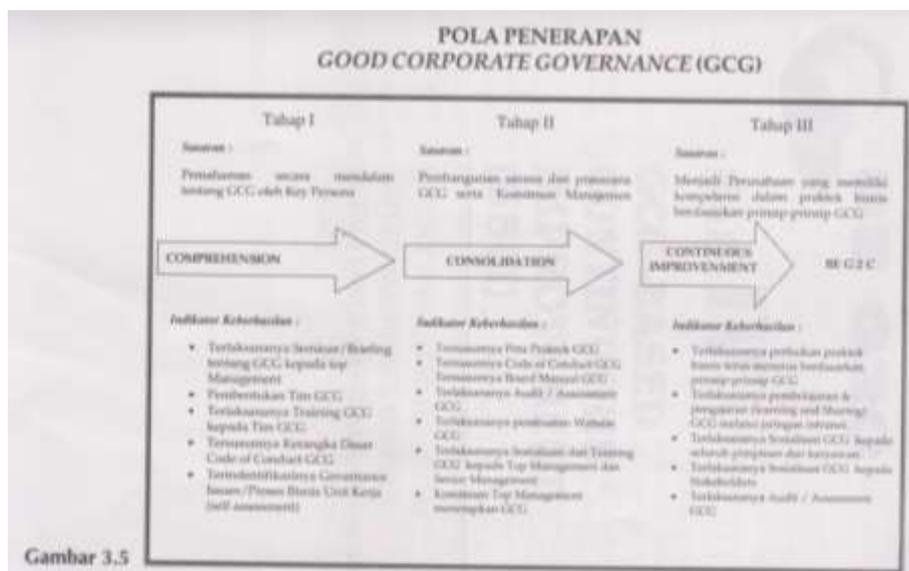
Pada hakikatnya, tahap *Continuous Improvement* ini memiliki sasaran "Menjadi Perusahaan yang memiliki kompetensi dalam praktek bisnis berdasarkan prinsip-prinsip GCG, atau disebut G2C." Pada tahap ini perusahaan telah mampu memiliki kompetensi dalam praktek bisnis di seluruh jajaran organisasi berdasarkan prinsip-prinsip GCG (*GCG--Based Competencies*).

Dalam tahap ketiga ini saya ingin memperkenalkan beberapa indikator keberhasilan, yaitu:

- 1) Terlaksananya perbaikan praktek bisnis terus menerus berdasarkan prinsip-prinsip GCG;
- 2) Terlaksananya pembelajaran dan pengajaran (*learning and sharing*) GCG melalui jaringan internet/ intranet;
- 3) Terlaksananya sosialisasi GCG kepada seluruh pimpinan dan karyawan di jajaran perusahaan;
- 4) Terlaksananya Audit/ Asesmen GCG.

Sekali lagi, Anda tentunya lebih kompeten dalam menetapkan sasaran maupun indikator keberhasilan yang pas bagi perusahaan Anda.

Untuk lebih memperjelas tentang sasaran dan indikator keberhasilan penerapan GCG pada masing masing tahapan dalam model BE G2C saya akan meng gambarkannya dalam satu bentuk Pola Penerapan GCG seperti pada Gambar 3.5.



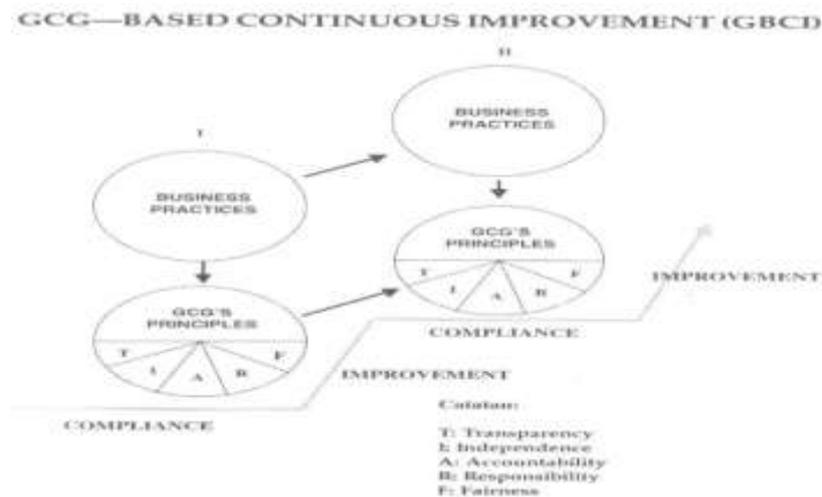
GBCI SEBAGAI SUATU SISTEM PERBAIKAN TERUS MENERUS

Dalam Pola Penerapan GCG tahap III, seperti yang saya uraikan dalam Bab III butir 11 dan Gambar 3.5, sasarannya adalah "Menjadi Perusahaan yang memiliki kompetensi dalam praktek bisnis berdasarkan prinsip-prinsip GCG atau BE G2C". Sedangkan salah satu indikator keberhasilannya adalah "Terlaksananya perbaikan praktek bisnis terus-menerus berdasarkan prinsip-prinsip GCG."

Saya ingin menekankan kepada Anda, bahwa indikator inilah yang perlu kita kelola sebaik-baiknya secara sistematis dan terus menerus, tentunya tanpa mengabaikan indikator-indikator yang lain.

Bagaimana caranya mencapai indikator keberhasilan tersebut? Anda tidak perlu khawatir, saya akan memperkenalkan kepada Anda suatu "sistem perbaikan praktek bisnis terus menerus berdasarkan prinsip-prinsip GCG", yang saya sebut dengan istilah "GCG-Based Continuous Improvement atau GBCI".

Saya ingin memperkenalkan kepada Anda konsep GBCI melalui suatu model seperti pada Gambar 4.1



Dari gambar tersebut saya ingin menyampaikan pesan kepada Anda bahwa "Penerapan GCG merupakan suatu siklus yang dinamis atas pemenuhan kepatuhan (*compliance*) suatu praktek bisnis terhadap standar mutu prinsip-prinsip GCG dan perbaikan terus menerus (*continuous improvement*) atas praktek bisnis tersebut untuk mencapai standar mutu prinsip-prinsip GCG yang harus berusaha selalu kita tingkatkan.

Artinya, pada tahap awal, praktek bisnis di perusahaan Anda harus memenuhi kepatuhan (*compliance*) terhadap standar mutu awal dari prinsip-prinsip GCG (*GCG'S Principles*) di perusahaan Anda. Prinsip ini meliputi *Transparency, Independence, Accountability, Responsibility, dan Fairness* (TIARF).

Apabila belum dapat memenuhi kepatuhan dalam tahap awal tersebut, lakukan *Improvement* sampai dapat dicapai suatu kondisi bahwa proses bisnis perusahaan Anda telah memenuhi kepatuhan terhadap standar mutu awal prinsip-prinsip GCG. Inilah yang kita sebut sebagai siklus I.

Setelah siklus I tercapai, di mana proses bisnis perusahaan Anda sudah memenuhi kepatuhan terhadap standar mutu yang dipersyaratkan dalam prinsip-prinsip GCG tahap awal, jangan berhenti sampai di sini. Anda harus melakukan

Improvement terhadap standar mutu selanjutnya dari prinsip-prinsip GCG perusahaan Anda.

Mulailah dengan meningkatkan standar mutu kedua dari prinsip-prinsip GCG Anda dan lakukanlah siklus II untuk mencapai pemenuhan kepatuhan terhadap standar mutu kedua prinsip-prinsip GCG yang telah Anda tingkatkan.

Begitu seterusnya, lakukan kegiatan ini secara terus menerus sebagai suatu siklus untuk *Compliance-Improvement* beberapa kali, dari Siklus I, Siklus II, Siklus III, Siklus N dan seterusnya.

TIGA LANGKAH PERBAIKAN DALAM GBCI

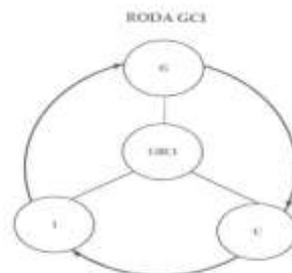
Untuk melaksanakan perbaikan secara terus menerus dari suatu siklus ke siklus yang lain, gunakan tiga langkah perbaikan berikut ini.

Langkah 1: Tetapkan *Governance Issues* (identifikasi praktek bisnis yang memiliki indikasi tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku dan GCG'S *principles*);

Langkah 2: Lakukan *Compliance*, (asesmen praktek bisnis, apakah sesuai dengan peraturan yang berlaku dan GCG'S *principles*);

Langkah 3: Lakukan *Improvement*, (perbaiki proses bisnis agar sesuai dengan peraturan yang berlaku dan GCG'S *principles*).

Putarlah Selalu Roda GCI (*Governance, Compliance, Improvement*) seperti pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2

Keterangan gambar:
GBCI: GCG -Based Continimans Improvement
G : Governance Issues
C : Compliance
I : Improvement

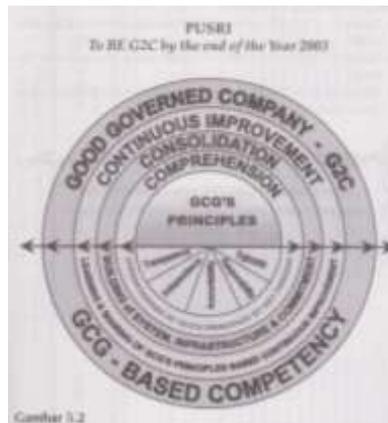
Proses perbaikan tersebut dilakukan melalui kerja tim yang disebut sebagai Tim Proyek Penerapan GCG. Siapa yang melaksanakan perbaikan? Ini berkaitan dengan pembahasan sebelumnya, siapa yang menerapkan GCG? (*Who?*) Pada prinsipnya proses perbaikan dilakukan minimal oleh seluruh *Key Persons*, yang meliputi tujuh unsur berikut ini.

- 1) Pemegang Saham;
- 2) Komisaris / Dewan Pengawas;
- 3) Direksi;
- 4) Manajer;
- 5) Sekretaris Perusahaan;
- 6) Satuan Pengawasan Intern*
- 7) Tim Penerapan GCG.

POLA PENERAPAN GCG-PUSRI

Pola Penerapan GCG di Pusri pada hakikatnya dilandasi dengan model pendekatan BE G2C, yang sarasannya adalah "Menjadi Perusahaan yang memiliki kompetensi dalam praktek bisnis berdasarkan prinsip-prinsip GCG padu akhir tahun 2003 (*To be G2C by the end of the Year 2003*)."

Model Penerapan GCG Pusri melalui pendekatan BE G2C dapat digambarkan seperti Gambar 5.2.



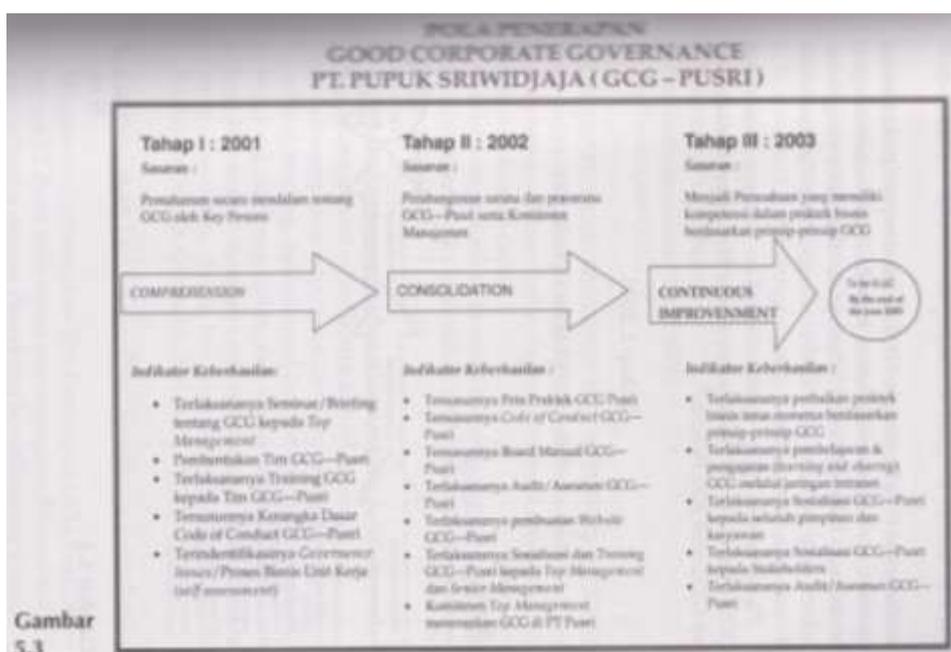
Gambar 5.2

Dalam rangka mencapai sasaran tersebut strategi yang telah ditetapkan adalah "Penerapan GCG di seluruh level Manajemen di jajaran Perusahaan melalui tiga tahapan yang disebut 3C".

Tahapan tersebut terdiri atas:

1. Tahap I (2001): *Comprehension* (Pemahaman secara Mendalam);
2. Tahap II (2002): *Consolidation* (Konsolidasi Manusia dan Sistem);
3. Tahap III (2003): *Continuous Improvement* (Penyempurnaan Terus Menerus).

Secara Skematis model G2C pada Gambar 5 2 dapat dijabarkan dalam pola Penerapan GCG PUSRI seperti pada Gambar 5 3



Gambar 5.3

Perkembangan Penerapan GCG-Pusri

Berdasarkan Pola Penerapan GCG di Pusri seperti pada gambar tersebut, saya ingin menjelaskan kepada Anda bagaimana perkembangan Penerapan GCG Pusri pada tahun 2001 yang merupakan tahap pertama atau disebut sebagai tahap *Comprehension* (Pemahaman secara Mendalam).

Pada tahun 2001, telah ditetapkan Sasaran Penerapan GCG-Pusri, yaitu "Pemahaman secara Mendalam tentang konsep GCG oleh Key Persons".

Siapa Pemain Kunci atau Key Persons?

Telah kita bahas bersama dalam bab-bab sebelumnya bahwa yang dimaksud Pemain Kunci atau *Key Persons* dalam penerapan GCG secara makro adalah tujuh pihak. Mereka adalah:

1. Pemegang Saham;
2. Komisaris/ Dewan Pengawas;
3. Direksi;
4. Manajer;
5. Sekretaris Perusahaan;
6. Satuan Pengawasan Intern (SPI);
7. Tim Penerapan GCG.

Dengan demikian, sebenarnya sasaran Penerapan GCG di Pusri pada tahun 2001 pada tahap pertama ini adalah ke-7 *Key Persons* tersebut benar-benar dapat memahami secara mendalam tentang konsep GCG.

Marilah kita perhatikan bersama bagaimana masing-masing indikator keberhasilan pada tahun 2001 (tahap *comprehension*) tersebut dicapai.

1. Terlaksananya seminar/*briefing* tentang GCG kepada *Top Management*-(indikator keberhasilan 1)

Pada dasarnya seluruh Direksi dan Komisaris telah mengikuti seminar, briefing, diskusi panel dan konferensi tentang GCG, baik yang diselenggarakan oleh Kementerian BUMN, Lembaga Manajemen maupun Lembaga-lembaga Profesional lainnya. Komisaris, dalam hal ini, termasuk Komite Audit, Sekretaris Dewan Komisaris, dan Staf.

2. Pembentukan Tim GCG-Pusri (indikator keberhasilan 2)

Mengawali Pembentukan Tim Penerapan GCG Pusri, sebenarnya PT Pusri telah mulai mencanangkan Penerapan GCG yang ditandai dengan Penerbitan Surat Direktur Utama PT. Pusri Nomor 1387/ 100.0T/ 2000 tanggal 19 Desember 2000 Perihal Kebijakan Penerapan GCG di PT Pusri. Setelah itu dilanjutkan dengan Penerbitan Surat Keputusan Direksi PT Pusri Nomor: SK/ DIR/ 19/2001 tanggal 131 Januari 2001 tentang Pembentukan Tim Penerapan GCG--Pusri. Tim Penerapan GCG PT Pusri tersebut dalam perjalanannya telah disempurnakan pada tahun 2003 melalui Surat Keputusan Direksi PT Pusri Nomor: SK/ DIR/ 56 / 2003, tanggal 24 Maret 2003 tentang Penyempurnaan Tim Penerapan GCG--Pusri. Tim Penerapan GCG PT Pusri tersebut diketuai oleh Sekretaris Perusahaan dan sebagai Wakil Ketua adalah Kepala Satuan Pengawasan Intern (SPI) dan beranggotakan seluruh Kepala Kompartemen dan Kepala Departemen. Dalam Tim tersebut Direksi bertindak sebagai Pengarah, dan selaku Penanggung jawab adalah Direktur Litbang.

3. Terlaksananya *Training* GCG kepada Tim GCG-Pusri (indikator keberhasilan 3)

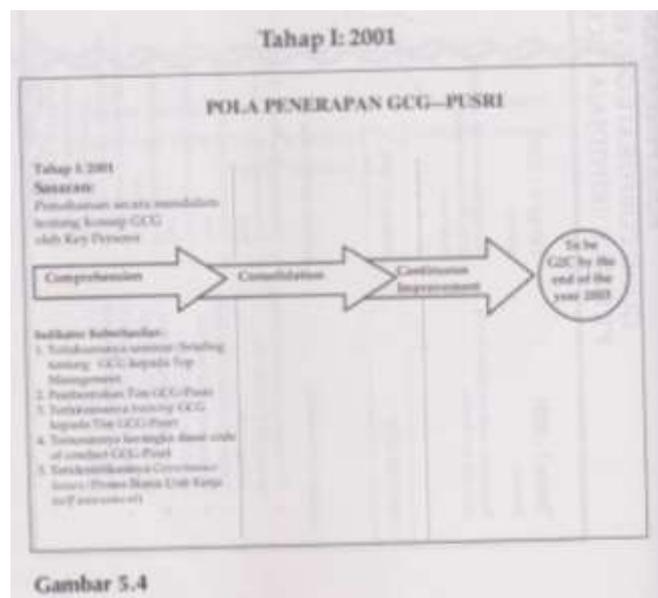
Pada dasarnya, seluruh Tim Penerapan GCG telah mendapatkan *Training* GCG yang diselenggarakan oleh Lembaga/ Konsultan GCG.

4. Tersusunnya Kerangka Dasar *Code of Conduct* GCG-Pusri (indikator keberhasilan 4)

Saya ingin berbagi pengalaman kepada Anda dalam mencapai indikator keberhasilan ini. Pada mulanya saya selaku Ketua Tim Penerapan GCG pada saat itu mencoba bersama-sama dengan Anggota Tim untuk menyusun suatu Kerangka dasar Penerapan GCG-Pusri dengan mengacu pada berbagai referensi. Memang, pada akhirnya, tim berhasil menyusun dan disampaikan pada saat Rapat Kerja Penyusunan RKAP 2001 pada Januari 2001 dan disempurnakan serta dipresentasikan dalam Rapat Pleno pada bulan November 2001. Saya masih ingat pada saat itu Salah satu arahan dari Pak Soedjais, Direktur Utama PT Pusri, adalah "Tim jangan bekerja sendiri dalam menyusun *code of conduct*, serahkan saja pada konsultan GCG." Akhirnya tim menyusun Term of Reference (TOR) untuk mencari konsultan GCG guna membantu tim dalam menyusun Peta Praktek GCG, *Code of Conduct*, dan *Board Manual* (Komisaris dan Direksi).

5. Teridentifikasinya *Governance Issues/Proses* Bisnis Unit Kerja (*self assessment*) (indikator keberhasilan 5)

Melalui Surat Edaran nomor: 438/ 100.0T / 2001 tanggal 03 Mei 2001, tentang Pusri *Governance Issues*, Direktur Utama PT. Pusri telah menginstruksikan kepada seluruh Kepala Kompartemen dan Kepala Biro / Kepala Departemen untuk melakukan inventarisasi data tentang proses bisnis/ kegiatan utama dari masing-masing unit kerja sebagai suatu *self assessment* awal atas kepatuhan terhadap prinsip-prinsip GCG. Dari hasil inventarisasi tersebut diperoleh masukan bahwa dari 396 proses bisnis / kegiatan di jajaran PT Pusri, sejumlah 260 proses bisnis / kegiatan perlu dilakukan perbaikan. Seluruh data yang terkumpul tersebut disampaikan kepada Konsultan GCG Pusri sebagai input dalam melakukan *assessment* penerapan GCG yang dilaksanakan pada tahun 2002.



Gambar 3.4

Di samping kegiatan pencapaian indikator keberhasilan dalam penerapan GCG yang telah saya sampaikan tersebut, pada tahun 2001, saya telah mencatat beberapa peristiwa penting dalam Penerapan GCG di lingkungan Pusri Holding.

- ❖ Sebagai induk perusahaan (*Holding Company*), PT Pusri Holding telah menerapkan "Kontrak Manajemen" pada saat RUPS Luar Biasa tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota Direksi Anak Perusahaan pada bulan Juni 2001.

Marilah kita lihat bagaimana pencapaian indikator keberhasilan masing-masing.

1. Tersusunnya Peta Praktek GCG-Pusri (indikator keberhasilan 1)

Penyusunan Peta Praktek GCG-Pusri telah selesai dilaksanakan oleh Konsultan GCG, yaitu Sofyan Djalil & Partners. Secara umum, pemetaan dilakukan terhadap tujuh masalah berikut ini.

- 1) Struktur Kepemilikan dan Pengaruhnya;
- 2) Hubungan dengan pihak-pihak yang rnernpunyai klaim finansial;
- 3) Transparansi Keuangan;
- 4) Struktur dan proses Dewan Komisaris dan Direksi;
- 5) Manajemen Risiko dan Perencanaan Strategis;
- 6) Hubungan dengan Stakeholders;
- 7) Penerapan Code of Conduct.

2. TERSUSUNNYA *CODE OF CONDUCT* GCG PUSRI

(indikator keberhasilan 2)

Penyusunan *Code of Conduct* (Panduan *Good Corporate Governance*) PT Pusri telah dilakukan oleh Konsultan Sofyan Djalil & Partners.

Dalam *Code of Conduct* tersebut dijelaskan tentang Visi, Misi, dan Etos kerja serta Prinsip-prinsip Panduan, Komitmen, dan Cara Kami Berbisnis.

VISI, Misi, dan Etos Kerja

VISI: *Menjadi perusahaan kelas dunia dalam industri pupuk, petrokimia, dan jasa-jasa teknik melalui maksimasi Nilai untuk Perusahaan dan pelanggan.*

MISI: *Memproduksi dan memasarkan pupuk untuk mendukung ketahanan pangan nasional (swasembada pangan), produk-produk petrokimia dan jasa-jasa teknik di pasar nasional dan global dengan memperhatikan aspek mutu secara menyeluruh.*

ETOS KERJA:

1. Bertindak segera	<i>(prompt action)</i>
2. Responsif	<i>(responsive)</i>
3. Disiplin	<i>(discipline)</i>
4. Kerja keras	<i>(hard work)</i>
5. Kreatif	<i>(creative)</i>
6. Bersih	<i>(clean)</i>
7. Baik sangka	<i>(be positive)</i>

ISI CODE OF CONDUCT-PUSRI

1. Pengertian
2. Visi, Misi, dan Etos Kerja kami
3. Prinsip kami
4. Komitmen kami
5. Cara kami berbisnis
6. Prinsip-prinsip Good Corporate Governance
7. Mekanisme kerja Dewan Komisaris dan Direksi
8. Dewan Komisaris >
9. Dewan Direksi
10. Sekretaris Perusahaan
11. Standar Akuntansi dan Pengendalian Internal Perusahaan
12. Integritas dalam berusaha
13. Hubungan dengan Pemegang Saham
14. Hubungan dengan Anak Perusahaan
15. Karyawan dan Hubungan Industrial
16. Kesehatan dan Keselamatan serta Lingkungan
17. Kemitraan dengan masyarakat
18. Keterlibatan dalam politik
19. Teknologi
20. Persaingan Usaha
21. Manajemen Risiko
22. Pernyataan palsu, Klaim palsu, dan Konspirasi 1
23. Benturan Kepentingan
24. Hadiah
25. Suap
26. Hubungan dengan Pejabat dan Karyawan Pemerintah
27. Data Perusahaan dan Kerahasiaan Informasi
28. Penyelewengan dan Penyimpangan sejenisnya
29. Pelaporan Pelanggaran
30. Sosialisasi, Implementasi, dan Evaluasi

3. TERSUSUNNYA BOARD MANUAL PUSRI

(indikator keberhasilan 3).

Penyusunan Panduan GCG bagi Komisaris dan Direksi (*Board Manual*) PT Pusri telah dilakukan oleh Konsultan Sofyan Djalil & Partners.

Isi Board Manual

1. Visi, Misi, dan Komitmen Kami
2. Prinsip Umum`
3. Dasar Hukum.
4. Struktur Organisasi
5. Etikajabatan Direksi
6. Hak dan kewajiban Direksi
7. Keuangan dan Akuntansi
8. Rapat Direksi dan Mekanisme Pengambilan Keputusan
9. BenturanKepentingan
10. Hubungan kerja dengan Komisaris
11. Etika jabatan Komisaris

12. Hak dan Kewajiban Komisaris
13. Keuangan
14. Rapat Komisaris dan Pengambilan Keputusan
15. Benturan Kepentingan
16. Hubungan Kerja dengan Direksi
17. Sekretaris Dewan Komisaris.
18. Komite-komite
19. Penggunaan Waktu
20. Penyediaan dan Penggunaan Sarana dan Fasilitas
21. Perjalanan Dinas
22. Holding Manajemen

4. TERLAKSANYA *AUDIT/ASESMEN* GCG-PUSRI (indikator keberhasilan 4)

Audit/ asesmen GCG-Pusri pada dasarnya telah dilakukan oleh Konsultan Sofyan Djalil & Partners pada saat dilaksanakan pemetaan praktek GCG-Pusri dengan hasil seperti yang telah diuraikan dalam penjelasan sebelumnya.

Di samping audit/ asesmen oleh Konsultan Sofyan Djalil & Partners, pada tahun 2002 Pusri telah di-audit/ ases oleh Konsultan PriceWaterhouseCoopers sebagai Pilot Project dari Kementerian BUMN bersama-sama dengan enam BUMN lainnya, yaitu PT Pelni, PT Sarinah, PT Pembangunan Perumahan, PT Bio Parma, PT Jasa Marga, dan PT Perkebunan Nusantara III.

Audit/ asesmen oleh Konsultan *Price Waterhouse Coopers* kali ini hanya melalui metode pengumpulan hasil kuesioner yang telah disampaikan kepada masing-masing perusahaan tersebut.

5 TERLAKSANANYA PEMBUATAN *WEBSITE* GCG- PUSRI (indikator keberhasilan 5)

Dalam rangka sosialisasi guna Pembelajaran dan Pengajaran (*learning & sharing*) tentang GCG di Pusri, telah dibuat *WEBSITE* GCG-Pusri yang dapat diakses melalui *WEBSITE* PT. Pusri, yaitu <http://www.pusri.co.id> dalam website tersebut di samping menampilkan gambaran umum dan bisnis PT Pusri Holding, juga dapat dilihat kegiatan GCG-Pusri termasuk juga *Statement of Corporate Intent* (SCI) PT Pusri.

Di samping untuk keperluan pihak ekstern, situs GCG-Pusri akan terus menerus dikembangkan sebagai media komunikasi, Pembelajaran & Pengajaran bagi lingkungan intern PT Pusri dalam rangka program *continuous improvement* dalam kegiatan GCG--Pusri.

6. TERLAKSANANYA SOSIALISASI DAN *TRAINING* GCG-PUSRI KEPADA *TOP MANAGEMENT* DAN *SENIOR MANAGEMENT* (indikator keberhasilan 6)

Dengan telah dilaksanakan Penyusunan Peta Praktek GCG Pusri, *Code of Conduct*, dan *Board Manual* oleh Konsultan Sofyan Djalil & Partners, maka telah dilakukan *Sosialisasi dan Training* GCG-Pusri untuk *Top Manager* dan *Senior Manager* Pusri dalam bentuk:

- ❖ *Training for Trainers* bagi seluruh Kepala Kompartemen dan Kepala Departemen PT Pusri pada tanggal 15-16 Agustus 2002 oleh Konsultan Sofyan Djalil & Partners.

- ❖ Diskusi Panel tentang Board Manual dan *Code of Conduct* dan Pemetaan GCG-Pusri antara Konsultan Sofyan Djalil & Partners dengan Komisaris dan Direksi pada tanggal 4 Nopember 2002.

Pada dasarnya Sosialisasi & *Training bagi Top Management* dan *Senior Management* PT Pusri di seluruh jajarannya dilakukan oleh Konsultan Sofyan Djalil & Partners.

7. KOMITMEN *TOP MANAGEMENT* MENERAPKAN GCG DI PT PUSRI (indikator keberhasilan 7)

Serangkaian program kegiatan GCG di PT Pusri untuk tahun 2002, telah ditandai dengan dua peristiwa penting.

- a. Penandatanganan Komitmen Penerapan GCG--Pusri oleh Direktur Utama dan Komisaris Utama yang disaksikan oleh Sekretaris Kementerian BUMN, Kepala Kompartemen Perencanaan & Pengembangan, Ketua Serikat Pekerja Pupuk Sriwidjaja (SPPS), dan Ketua Persatuan Istri Karyawan Pusri (PIKP) di hadapan para Pimpinan di jajaran Perusahaan.
- b. Pencanangan "Tahun 2003 sebagai Tahun *Good Corporate Governance* Pusri" oleh Direktur Utama.

Sumber :

Sudharmono, Johny, BE G2G, Good Governed Company, Panduan Praktis Bagi BUMN untuk Menjadi "G2C-Good Governed Company dan Mengelolanya berdasarkan suara hati, Penerbit PT. Elex Media Computindo, Cetakan kedua, April 2004, Jakarta.