**MODUL**

**TATA KELOLA PERUSAHAAN**

**Pertemuan ke 6**

(*Tahapan Tahapan Penerapan GCG*)



**UNIVERSITAS ESA UNGGUL**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**JAKARTA**

**2018**

*Tahapan Tahapan Penerapan GCG*

**(GCG) Good Corporate Governance**

*Bila kita kaji dengan lebih mendalam tolak ukur dari terciptanya suatu keberhasilan kinerja dari perusahaan tidak terlepas dari penerapan (GCG) Good Corporate Governance. Dalam 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 sistem pengelolaan BUMN yang sehat."*

*Lebih jauh lagi disebutkan dalam Surat Keputusan tersebut, "Corporate Governance adalah suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas Perusahaan guna mewujudkan Nilai Pemegang Saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder lainnya, berlandaskan Peraturan Perundangan dan Nilai-nilai etika." Dalam penerapan (GCG) ada beberapa hal yang menjadi prinsip utama yang harus dipenuhi guna keberhasilan dalam praksis GCG nantinya. Prinsip-prinsip tersebut adalah:*

1. *Transparansi (Transparancy), yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan.*
2. *Kemandirian (Independence), yaitu suatu keadaan dimana Perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.*
3. *Akuntabilitas (Accountability), yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban organ, sehingga pengelolaan Perusahaan terlaksana secara efektif.*
4. *Pertanggungjawaban (Responsibility), yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan Perusahaan terhadap Peraturan Perundang-undangan yang berlaku dan prisip-prinsip korporasi yang sehat.*
5. *Kewajaran (Fairness), yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak stakeholder yang timbul berdasarkan Perjanjian dan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.*

*(Sudharmono 2004) mengatakan ada tiga hal yang perlu dilakukan untuk menerapkan GCG, suatu model penerapan GCG yang disebut BE G2C (Good Geverned Company) ketiga tahap tersebut adalah:*

*Comprehension (Pemahaman Secara Mendalam)*

*Comprehension atau pemahaman Secara Mendalam merupakan tahapan awal dalam penerapan GCG di dalam perusahaan dalam rangka menjadi G2C.Ada dua unsur utama yang harus dipahami dalam tahap ini, yaitu :*

*I.GCG'S Principles; dan KeyPerson.  
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 hakikatnya tahap comprehension sasarannya adalah "pemahaman secara mendalam tentang GCG'S principles oleh Key Persons".Pemahaman mendalam dalam hal ini termasuk pemahaman atas hak dan kewajiban dan proses bisnis/kegiatan kunci dari key persons. Untuk mengetahui apakah sasaran tersebut telah tercapai perlu ditetapkan Indikator keberhasilan. Beberapa contoh indikator keberhasilan adalah:*

* *Terlaksananya seminar atau breifing tentang GCG kepada management,*
* *Terbentuknya tim GCG,*
* *Terlaksananya Training GCG kepada tim GCG,*
* *Tersusunnya kerangka dasar Code of Conduct GCG,*
* *Terlaksananya Self Assessment GCG.*
* *Consolidation (Konsolidasi Manusia dan Sistem)*

*Adadua unsur utama yang harus dibangun pada tahap ini, yaitu:*

* *System*
* *Commitment*

*Pada tahap consolidation sasarannya adalah "Pembangunan sarana dan prasarana GCG serta komitmen manajemen". Beberapa contoh indikator keberhasilan pada tahap consolidation antara lain :*

* *Tersusunnya peta praktek GCG,*
* *Tersusunnya code of conduct GCG,*
* *Tersusunnya Board Manual GCG bagi komisaris dan direksi,*
* *Terlaksananya audit/asesmen GCG oleh konsultan,*
* *Terlaksananya pembuatan website/situs/portal GCG,*
* *Terlaksananya sosialisasi dan Training GCG kepada Top Management dan Senior Management,*
* *komitmen Top Management dalam penerapan GCG.*

*Continuous Improvement (Perbaikan Terus Menerus )   
 Pada tahap ini adalah telah masuk dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization), dalam Organisasi Pembelajaran perusahaan merupakan wadah atau media bagi seluruh anggota organisasi untuk mengelola pengetahuan (knowledge management) melalui continuous improvement dalam rangka creating value.Unsur utama dalam tahap ini adalah "Learning dan Sharing". Dalam penerapan GCG harus selalu diciptakan situasi Learning dan 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.Pada tahap continuous improvement yang menjadi sasaran adalah "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). Pada tahap ini indikator keberhasilannya antara lain:*

* *Terlaksananya perbaikan praktek bisnis terus menerus berdasarkan prinsip-prinsip GCG,*
* *Terlaksananya pembelajaran dan pengajaran (learning dan sharing) GCG melalui jaringan internet/intranet,*
* *Terlaksananya sosialisasi GCG kepada seluruh pimpinan dan karyawan di jajaran perusahaan,*
* *terlaksananya audit/asesmen GCG.*

*Good Corporate Governance* (GCG)

*Good Corporate Governance* (GCG) telah menjadi sebuah istilah dangerakan yang hangat dibicarakan dalam beberapa tahun terakhir. Sebagai sebuah konsep yang makin populer, GCG ternyata tak memiliki definisi tunggal. Di kalangan bisnis, istilah GCG diartikan tata kelola perusahaan. Beberapa negara mendefinisikan GCG dengan pengertian yang agak mirip walaupun ada sedikit perbedaan istilah.

**Pengertian *Good Corporate Governance***

Pengertian *Good Corporate Governance* (GCG) menurut Indra Surya

dalam buku Penerapan *Good Corporate Governance*: Mengesampingkan Hak-

hak Istimewa demi Kelangsungan Usaha yang mengutip pengertian dari *Price*

*Waterhouse Coopers* adalah sebagai berikut:

“*Good Corporate Governance* terkait dengan pengambilan keputusasn yang efektif. Dibangun melalui kultur organisasi, nilai-nilai, sistem, berbagai proses, kebijakan-kebijakan dan struktur organisasi, yang bertujuan untuk mencapai bisnis yang menguntungkan, efisien dan efektif dalam mengelola risiko dan bertanggungjawab dengan memerhatikan kepentingan *stakeholders*”*.*

Pengertian *Good Corporate Governance* (GCG) menurut Muhammad dalam bukunya yang berjudul Manajemen Bank Syariah adalah sebagai berikut:

“**Good Corporate Governance** dapat didefinisikan sebagai sistem hak, proses, dan kontrol secara keseluruhan yang ditetapkan secara internal dan eksternal atas manajemen sebuah entitas bisnis dengan tujuan untuk melindungi kepentingan semua *stakeholder*”.

Sedangkan pengertian *Good Corporate Governance* (GCG) menurut Mas

Ahmad Daniri dalam buku *Good Corporate Governance*: Konsep dan

Penerapannya dalam Konteks Indonesia adalah sebagai berikut:

“*Good Corporate Governance* (GCG) didefinisikan sebagai suatu pola hubungan, sistem, dan proses yang digunakan oleh organ perusahaan (Direksi, Dewan Komisaris, RUPS) guna memberikan nilai tambah kepada pemegang saham secara berkesinambungan dalam jangka panjang, dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dannorma yang berlaku”*.*

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *good corporate* *governance* merupakan suatu proses transparan atas penentuan tujuan perusahaan,pencapaian, dan pengukuran kinerja, dimana di dalamnya terdapat sistem yang mencakup perimbangan kewenangan atas pengendalian perusahaan yang dapat membatasi munculnya peluang pengelolaan yang salah dan penyalahgunaan aset perusahaan. Selain itu GCG merupakan suatu struktur yang mengatur pola hubungan harmonis tentang peran Dewan Komisaris, Direksi, RUPS dan para *stakeholders*.

**Prinsip-prinsip Dasar *Good Corporate Governance***

Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) menurut Peraturan

Bank Indonesia No. 8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate*

*Governance* bagi Bank Umumadalah sebagai berikut:

berlandaskan pada lima prinsip dasar:

* *Transparency*
* *Accountability*
* *Resposibility*
* *Independency*
* *Fairness*

Prinsip-prinsip yang dikandung GCG tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. *Transparency* (Keterbukaan)

*Transparency* yaitu keterbukaan dalam mengemukakan informasi yangmaterial dan relevan serta keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan. Dalam mewujudkan transparansi, perusahaan harus menyediakan informasi yang cukup, akurat, dan tepat waktu kepada pihak yang berkepentingan dengan perusahaan tersebut. Selain itu, para investor harus dapat mengakses informasi penting perusahaan secara mudah pada saat diperlukan.

*Accountability* (Akuntabilitas)

1. *Accountability*

(akuntabilitas) yaitu kejelasan fungsi dan pelaksanaanpertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaannya berjalan secara efektif. Bila prinsip *accountability* (akuntabilitas) ini diterapkan secara efektif, maka perusahaan akan terhindar dari *agency problem* (benturan kepentingan peran).

1. *Responsibility* (Pertanggungjawaban)

*Responsibility* (pertanggungjawaban) adalah kesesuaian atau kepatuhan didalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundangan yang berlaku. Peraturan yang berlaku termasuk yang berkaitan dengan masalah pajak, hubungan industrial, perlindungan lingkungan hidup, kesehatan/keselamatan kerja, standar penggajian, dan persaingan yang sehat.

1. *Independency* (Kemandirian)

*Independency* atau kemandirian adalah suatu keadaan dimana perusahaandikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Independensi penting sekali dalam proses pengambilan keputusan. Hilangnya independensi dalam proses pengambilan keputusan akan menghilangkan objektivitas dalam pengambilan keputusan tersebut.

1. *Fairness* (Kesetaraan dan Kewajaran)

*Fairness* yaitu keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. *Fairness* diharapkan membuat seluruh aset perusahaan dikelola secara baik dan *prudent* (hati-hati), sehingga muncul perlindungan kepentingan pemegang saham secara *fair* (jujur dan adil). *Fairness* menjadi jiwa untuk memonitor dan menjamin perlakuan yangadil di antara beragam kepentingan dalam perusahaan.

**Manfaat dan Prasyarat Penerapan *Good Corporate Governance***

Esensi *corporate governance* adalah peningkatan kinerja perusahaan melalui supervisi atau pemantauan kinerja manajemen dan adanya akuntabilitas

manajemen terhadap pemangku kepentingan lainnya, berdasarkan kerangka aturan dan peraturan yang berlaku.

Dalam kaitannya dengan dunia perbankan, menurut Deputi Gubernur Bank Indonesia Siti Ch. Fajriah yang dimuat dalam Kinerja Bank *Online Magazine,* ada dua manfaat yang diperoleh bank apabila menerapkan GCG secara konsisten yaitu:

1. Penerapan GCG akan meningkatkan kepercayaan publik terhadap bank, karena sudah timbul kepercayaan bahwa bank dikelola secara benar maka bank akan memperoleh kemudahan dalam berhubungan dengan calon investor baik internal maupun eksternal dalam rangka mencari tambahan dana atau modal.
2. Penerapan GCG secara konsisten juga menumbuhkan nilai integritas dan menciptakan budaya kerja yang harmonis diantara direksi dan karyawan secara langsung bank akan menikmati citra baik”*.*

Disamping hal-hal tersebut, menurut Mas Ahmad Daniri dalam buku

*Good Corporate Governance*: Konsep dan Penerapannya dalam KonteksIndonesia, jika perusahaan menerapkan GCG secara konsisten dan efektif maka

akan dapat memberikan manfaat antara lain:

* Mengurangi *agency cost,* yaitu suatu biaya yang harus ditanggung pemegang saham akibat pendelegasian wewenang kepada pihak manajemen.
* Mengurangi biaya modal (*cost of capital*).
* Meningkatkan nilai saham perusahaan sekaligus dapat meningkatkan citra perusahaan di mata publik dalam jangka panjang.
* Menciptakan dukungan para *stakeholders* dalam lingkungan perusahaan terhadap keberadaan perusahaan dan berbagai strategi dan kebijakan yang ditempuh perusahaan”.

Manfaat GCG ini bukan hanya untuk saat ini, tetapi juga dalam jangka panjang dapat menjadi pilar utama pendukung tumbuh kembangnya perusahaan sekaligus pilar pemenang era persaingan global. Secara umum, menurut Indra

Surya dalam buku Penerapan *Good Corporate Governance*:

Mengesampingkan Hak-hak Istimewa demi Kelangsungan Usaha, penerapan

GCG secara konkret memiiki tujuan terhadap perusahaan sebagai berikut:

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

Untuk menciptakan keberhasilan dalam penerapan GCG, maka diperlukan

syarat-syarat tertentu. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Mas Ahmad Daniri dalam buku *Good Corporate Governance*: Konsep dan Penerapannya dalam Konteks Indonesia yaitu:

“Keberhasilan penerapan GCG juga memiliki prasyarat tersendiri. Ada dua faktor yang memegang peranan, faktor eksternal dan internal”.

Kedua jenis faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah berbagai faktor yang berasal dari luar perusahaan

yang sangat mempengaruhi keberhasilan penerapan GCG, antara lain:

* Terdapatnya sistem hukum yang baik sehingga mampu menjamin berlakunya supremasi hukum yang konsisten dan efektif;
* Adanya dukungan pelaksanaan GCG dari sektor publik/lembaga pemerintahan yang diharapkan dapat pula melaksanakan *Good* *Governance* dan *Cleane Government* menuju *Good Government Governance* yang sebenarnya;
* Terdapatnya contoh pelaksanaan GCG yang tepat (*best practices*)yang dapat menjadi standar pelaksanaan GCG yang efektif dan profesional; Terbangunnya sistem tata nilai sosial yang mendukung penerapan GCG di masyarakat;

Adanya semangat anti korupsi yang berkembang dilingkungan publik dimana perusahaan beroperasi disertai perbaikan masalah kualitas pendidikan dan perluasan peluang kerja.

Faktor Internal

Faktor Internal adalah pendorong keberhasilan pelaksanaan praktek GCG yang berasal dari dalam perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain: Terdapatnya budaya perusahaan (*corporate culture*) yang mendukung

penerapan GCG dalam mekanisme dan sistem kerja manajemen di perusahaan;

Adanya berbagai peraturan dan kebijakan yang dikeluarkan perusahaan mengacu pada penerapan nilai-nilai GCG;

Adanya manajemen pengendalian resiko perusahaan yang didasarkan pada kaidah-kaidah standar GCG; Terdapatnya sistem audit (pemeriksaan) yang efektif dalam perusahaan untuk menghindari setiap penyimpangan yang mungkin akan terjadi; Adanya keterbukaan informasi bagi publik untuk mampu memahami

setiap gerak dan langkah manajemen dalam perusahaan sehingga kalangan publik dapat memahami dan mengikuti setiap derap langkah perkembangan dinamika perusahaan dari waktu ke waktu;

Kualitas, *skill,* kredibilitas, dan integritas berbagai pihak yang menggerakan perusahaan.

**Tahap-tahap Penerapan *Good Corporate Governance***

Salah satu tujuan utama ditegakannya *good corporate governance* ialah untuk menciptakan sistem yang dapat menjaga keseimbangan dalam pengendalian perusahaan sedemikian rupa sehingga mampu mengurangi peluang terjadinya kesalahan mengelola *(missmanagement),* menciptakan insentif bagi manajer untuk memaksimumkan produktivitas penggunaan aset sehingga menciptakan nilai tambah perusahaan yang optimal.

Dalam pelaksanaan penerapan GCG di perusahaan adalah penting bagi perusahaan untuk melakukan pentahapan yang cermat berdasarkan analisis atas situasi dan kondisi perusahaan, dan tingkat kesiapannya, sehingga penerapan GCG dapat berjalan lancar dan mendapat dukungan dari seluruh unsur di dalam perusahaan. Menurut Mas Ahmad Daniri dalam buku *Good Corporate* *Governance*: Konsep dan Penerapannya dalam Konteks Indonesiaada

beberapa tahapan dalam menerapkan GCG yaitu Penjelasan tentang tahapan-tahapan GCG tersebut adalah sebagai berikut: Tahap persiapan

Tahap ini terdiri atas tiga langkah utama yaitu:

*Awareness Building*

*Awareness Building* merupakan langkah sosialisasi awal untukmembangun kesadaran mengenai arti pentingnya GCG dan komitmen bersama dalam penerapannya. Upaya ini dapat dilakukan dengan meminta bantuan tenaga ahli independen dari luar perushaan. Kegiatan dapat dilakukan melalui seminar, lokakarya, dan diskusi kelompok.

1. *GCG Assessment*

*GCG Assessment* merupakan upaya untuk mengukur atau memetakankondisi perusahaan dalam penerapan GCG saat ini. Langkah ini perlu guna memastikan titik awal atau level penerapan GCG dan untuk mengidentifikasi langkah-langkah yang tepat guna mempersiapkan infrastruktur dan struktur perusahaan yang kondusif bagi penerapan GCG secara efektif.

1. *GCG Manual Building*

*GCG Manual Building* adalah langkah berikutnya setelah *GC Assessment* dilakukan. Berdasarkan hasil pemetaan tingkat kesiapanuntuk kesiapan perusahaan dan upaya identifikasi prioritas penerapannya, penyusunan manual atau pedoman implementasi GCG dapat disusun.

Tahap implementasi

Tahap ini terdiri atas tiga langkah utama yaitu:

1. Sosialisasi

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 dibawah pengawasan Direktur Utama.

1. Implementasi

Implementasi adalah kegiatan yang dilakukan sejalan dengan pedoman GCG yang ada, berdasarkan *roadmap* yang telah disusun. Implementasi harus bersifat *top down approach* yang melibatkan Dewan Komisaris dan Direksi perusahaan.Internalisasi mencakup upaya-upaya untuk memperkenalkan GCG di dalam seluruh proses bisnis perusahaan melalui berbagai prosedur operasi, sistem kerja, dan berbagai peraturan perusahaan. Dengan upaya ini dapat dipastikan bahwa penerapan GCG bukan sekadar dipermukaan atau sekadar suatu kepatuhan yang bersifat *superficial*, tetapi benar-

benar tercermin dalam seluruh aktivitas kinerjanya.

***Good Corporate Governance* di Lingkungan Perbankan**

Kebutuhan untuk menerapkan GCG juga dirasakan sangat kuat dalam industri perbankan. Penerapan prinsip GCG selain untuk meningkatkan daya saing, juga untuk lebih memberikan perlindungan kepada masyarakat. Penerapan GCG menjadi suatu keharusan mengingat sektor perbankan mengelola dana publik (nasabah). Hal ini sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank

Umum, yang menyatakan bahwa:

“Bank wajib melaksanakan prinsip-prinsip *Good Corporate* *Governance* dalam setiap kegiatan usahanya pada seluruh tingkatan atau jenjang”*.*

Untuk menciptakan industri perbankan nasional yang sehat, kuat, dan bermanfaat bagi masyarakat sesuai visi API (Arsitektur Perbankan Indonesia), maka Bank Indonesia telah mengeluarkan beberapa kebijakan yang dituangkan dalam Peraturan Bank Indonesia (PBI) yang terkait dengan *Good Corporate* *Governance* (GCG).Mas Ahmad Daniridalam buku *Good Corporate* *Governance*: Konsep dan Penerapannya dalam Konteks Indonesia

mengemukakan bahwa:

“Sejalan dengan implementasi Arsitektur Perbankan Indonesia (API), BI memperkuat pelaksanaan GCG di industri perbankan Indonesia antara lain:

1. *Governance Structure*
2. *Governance Process*
3. *Governance Outcome* ”*.*

Ketiga jenis peraturan tersebut penjelasannya adalah sebagai berikut:

Pengaturan yang berkenaan dengan *Governance Struktur* *Fit dan Proper Test* (Kemampuan dan Kepatutan)

PBI No. 5/25/PBI/2003 tentang *fit and proper test*, dimana Direksi dan Komisaris yang akan memasuki dan telah aktif di Bank (*existing)* harus memenuhi kompetensi tertentu untuk menjadi pengurus bank. Adanya persyaratan yang terperinci untuk calon Direksi dan Komisaris ini dapat menjadikan terpilihnya pengurus yang independen serta memiliki kemampuan di bidangnya.

1. Independensi Pengurus Bank

Berdasarkan PBI No. 2/27/PBI/2000 tentang Bank Umum, dimana anggota Dewan Komisaris dan Direksi tidak diperbolehkan terafiliasi dan atau memiliki hubungan keuangan dengan Dewan Komisaris dan Direksi lainnya atau menjadi pemegang saham pengendali di perusahaan lain serta persyaratan Direksi dan Komisaris Independen.

1. Direktur Kepatuhan dan Peningkatan Peran Fungsi Audit Bank

Menurut PBI No. 1/6/PBI/1999 tentang Penugasan Direktur Kepatuhan *(Complience Direktor)* dan Penerapan Standar Pelaksanaan FungsiAudit Intern Bank Umum, Bank dipersyaratkan untuk menunjuk Direktur Kepatuhan yang bertanggung jawab untuk memastikan kepatuhan Bank terhadap ketentuan yang ada Pengaturan yang berkenaan dengan *Governance Process*

1. Manajemen Risiko dan Pengendalian Intern

Menurut PBI No. 5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum, yang ditindaklanjuti dengan SE No. 5/21/DPNP tanggal 29 September 2003, Penerapan manajemen risiko diharapkan dapat meningkatkan *shareholder value,* memberikan gambaran kepada pengelola bank mengenai kemungkinan kerugian bank di masa mendatang, meningkatkan metode dan proses pengambilan yang sistematis yang didasarkan atas ketersediaan informasi.

1. Strategi dan Rencana Bisnis

Bank Indonesia menetapkan ketentuan yang mewajibkan Bank untuk Menyusun rencana bisnis menengah dan panjang/*corporate plan* (PBI No. 2/27/PBI/2000 tentang Bank Umum) dan rencana kerja anggaran dan tahunan (RKAT) melalui ketentuan Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia tahun 1995, yang dimaksudakan agar Bank dapat menetapkan sasaran strategik *(a well-articulated corporate strategy)* dan serangkaian nilai-nilai *(value)* Bank yang mewajibkan dikomunikasikan kepada setiap jenjang jabatan pada organisasi serta mengendalikan risiko strategik yang melekat pada operasional Bank.

1. Manajemen dalam Tingkat Kesehatan Bank

Dalam rangka meningkatkan pengelolaan Bank yang sehat dan

peningkatan prinsip kehati-hatian, Bank Indonesia juga telah menerapkan ketentuan yang mengatur Tingkat Kesehatan Bank dimana salah satu faktor penilaian adalah faktor manajemen sebagai bagian dari keseluruhan faktor *(Capital, Asset, Quality, Management, Earnings,* *Liquidity, Sensitivity to Market Risk)*.

1. Pengaturan yang berkenaan dengan *Governance Outcome* melalui Laporan

Transparansi Kondisi Keuangan Bank dan Peningkatan Peran Auditor Eksternal

Bank Indonesia telah menyusun ketentuan PBI No. 3/22/PBI2001 tentang Transparansi Kondisi Keuangan Bank yang mensyaratkan Bank untuk menyampaikan kepada publik tentang *non performing loans*, pemegang saham pengendali, hubungan istimewa dengan pihak terafiliasi, praktek manajemen risiko dalam laporan keuangan Bank, baik secara triwulan, semesteran, maupun triwulan.

1. Transparansi Langkah Pengawasan Bank Indonesia

Berdasarkan ketentuan PBI No. 3/25/PBI/2001 tentang Penetapan Status Bank dan Penyerahan Bank Kepada BPPN *(Exit Poilcy),* antara lain ditetapkan pengawasan intensif dan pengawasan khusus terhadap Bank yang mengalami permasalahan seperti Kecukupan Pemenuhan Modal Minimum (KPMM), Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK), *non performing loans* (NPL), Tingkat Kesehatan Bank (TKS), profil risiko dan likuiditas.

Elemen-elemen Penting Pendukung Efektivitas *Good Corporate Governance*

*Good Corporate Governance* pada dasarnya memberikan arahan kepadapengurus perusahaan agar dalam mengejar keuntungan dan mengembangkan usahanya, perusahaan juga harus dikelola secara etis dan bertanggung jawab, dan tidak semata-mata mengejar keuntungan finansial belaka. Ada beberapa elemen yang perlu dikembangkan oleh perusahaan supaya penerapan GCG dapat berjalan efektif. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Mas Ahmad Daniri dalam

buku *Good Corporate Governance*: Konsep dan Penerapannya dalam Konteks Indonesia yaitu:

“Elemen-elemen penting yang perlu secara sistematik dikembangkan di perusahaan agar implementasi GCG berjalan secara efektif adalah sistem pengendalian internal, sistem audit, manajemen risiko, dan pelaporan perusahaan ”*.*

Elemen-elemen penting GCG tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: Sistem Pengendalian Internal

Sistem pengendalian internal dimaksudkan untuk melindungi perusahaan terhadap penyelewengan finansial dan hukum, serta untuk mengidentifikasi dan menangani resiko dengan tujuan untuk memaksimalkan penggunaan sumber daya perusahaan secara etis, efektif, dan efisien, dalam upaya mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Sistem pengandalian internal yang dirancang secara komprehensif dan diimplementasikan secara efektif dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi kepatuhan perusahaan terhadap peraturan perundangan yang berlaku dan mengurangi resiko kekeliruan material dalam laporan keuangan. Sistem Audit

Sistem audit dan peran audit internal atau dikenal sebagai Satuan Pengawas Internal (SPI) amat penting bagi perusahaan. Standar praktek internasional sistem audit yang dikembangkan dan direkomendasikan oleh organisasi *The Institute of Internal Auditors* (IAA) sangat menekankan arti penting audit internal.

Manajemen Risiko

Manajemen resiko adalah upaya untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola resiko sedemikian rupa sehingga perusahaan senantiasa dapat menerapkan pengendalian atas kondisi saat ini maupun mengantisipasi resiko yang mungkin timbul sehingga perusahaan dapat memenuhi tujuan dan sasarannya.

Pelaporan perusahaan

Dewan Komisaris dan Direksi bertanggung jawab untuk memastikan bahwa perusahaan telah menyajikan laporan keuangan dan hasil-hasil operasi perusahaan dengan penuh integritas. Direksi hendaknya merumuskan mekanisme yang dapat memastikan adanya kepatuhan terhadap berbagai peraturan dan ketentuan yang berlaku. Laporan keuangan merupakan salah satu pedoman bagi *stakeholders* untuk dapat mengetahui kinerja dari sebuah perusahaan. Laporan keuangan pada umumnya diartikan sebagai ringkasan dan proses pencatatan mengenai transaksi-transaksi keuangan yang terjadi pada perusahaan.

**Pengertian Laporan Keuangan**

Pengertian Laporan Keuangan menurut Kusnadi dalam buku Akuntansi

Keuangan Menengah *(Intermediate)*: Prinsip, Prosedur dan Metode adalah sebagai berikut:

“Laporan keuangan adalah suatu daftar keuangan yang dibuat pada akhir periode yang berasal dari catatan aktivitas perusahaan selama periode tertentu yang terdiri dari neraca, laporan laba rugi, laporan saldo laba, laporan arus kas dan laporan perubahan modal *(Balance* *sheet, income statement, statement of retained earning and statement of changes in financial positions)*”*.*

Jumingan dalam buku Analisis Laporan Keuangan memberikan pengertian Laporan Keuangan sebagai berikut:

“Laporan keuangan pada dasarnya merupakan hasil refleksi dari sekian banyak transaksi yang terjadi dalam suatu perusahaan. Transaksi dan peristiwa yang bersifat finansial dicatat, digolongkan, dan diringkaskan dengan cara setepat-tepatnya dalam satuan uang, dan kemudian diadakan penafsiran untuk berbagai tujuan ”*.*

Pengertian Laporan Keuangan menurut Sugiyarso dalam buku Manajemen Keuangan: Pemahaman Laporan Keuangan, Pengelolaan Aktiva, dan Modal serta Pengukuran Kinerja Perusahaan adalah sebagai berikut:

“Laporan keuangan *(financial statement)* merupakan daftar

ringkasan akhir transaksi keuangan organisasi yang menunjukan semua kegiatan operasional organisasi dan akibatnya selama tahun buku yang bersangkutan ”*.*

Laporan keuangan ini biasanya dibuat oleh manajemen dengan tujuan untuk mempertanggungjawabkan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya oleh para pemilik perusahaan. Disamping itu laporan keuangan juga digunakan untuk memenuhi tujuan-tujuan lainnya yaitu sebagai laporan kepada pihak-pihak di luar perusahaan. Agar pembaca laporan keuangan tersebut memperoleh gambaran yang jelas, maka laporan keuangan yang disusun harus didasarkan pada prinsip keuangan yang lazim.

Pendapat lain dikemukakan oleh Ikatan Akuntan Indonesia dalam

Standar Akuntansi Keuangan, yang menyatakan bahwa:

“Laporan keuangan merupakan bagian dari proses pelaporan keuangan. Laporan keuangan yang lengkap biasanya meliputi neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan posisi keuangan (yang dapat disajikan dalam berbagai cara misalnya, sebagai laporan arus kas atau laporan arus dana), catatan dan laporan lain serta materi penjelasan yang merupakan bagian integral dari laporan keuangan. Disamping itu juga termasuk skedul dan informasi tambahan yang berkaitan dengan laporan tersebut, misalnya informasi keuangan segmen industri dan geografis serta pengungkapan pengaruh perubahan harga.”

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa laporan keuangan merupakan hasil dari transaksi keuangan yang dibuat pada akhir periode dimana di dalamnya terdiri dari neraca, laporan laba rugi, laporan saldo laba, laporan arus kas dan laporan perubahan modal yang digunakan untuk berbagai tujuan. Laporan keuangan tersebut merupakan sebagai alat pihak manajemen untuk berkomunikasi dengan pihak yang berkepentingan dengan kondisi keuangan dan hasil operasi perusahaan serta disusun berdasarkan prinsip-prinsip akuntansi yang diterima umum.

Asumsi dan Konsep Dasar Laporan Keuangan

Di dalam Standar Akuntansi Keuangan tentang Kerangka Dasar Penyusunan dan Penyajian Laporan Keuangan (KDPPLK) yang dikeluarkan oleh Ikatan Akuntan Indonesia, disebutkan bahwa penyusunan dan penyajian laporan keuangan harus berdasarkan atas dasar akrual, hal ini diperlukan agar kualitas informasi laporan keuangan dapat bermanfaat bagi semua pemakai.

* Pendekatan Akrual
* Prinsip Harga Perolehan
* Konservatisme.”

Adapun pengertian dari kedelapan asumsi dan konsep dasar tersebut adalah sebagai berikut:

Kesatuan (*Entity*)

Asumsi kesatuan yang berdiri tersebut memisahkan pihak pemilik dengan organisasinya. Organisasi tersebut yang memiliki sumber daya dan menanggung kesatuan-kesatuannya. Sebagai konsekuensinya, pencatatan dan pelaporan keuangan berkaitan dengan transaksi yang dilakukan oleh kesatuan bisnis. Transaksi yang dilakukan oleh individu pemilik, dipisahkan dari transaksi yang dilakukan oleh kesatuan bisnis tersebut.

Kontinuitas (*Continuity*)

Asumsi kontinuitas menganggap bahwa perusahaan akan tetap beroperasi pada masa mendatang dan diharapkan tidak akan terjadi likuiditas. Penekanan dari konsep ini adalah anggapan bahwa akan tersedia cukup waktu bagi suatu perusahaan untuk menyelesaikan usaha, kontrak-kontrak, dan perjanjian-perjanjian. Periode Waktu Kegiatan perusahaan berjalan terus dari periode yang satu ke periode yang lain dengan volume laba yang berbeda. Untuk menentukan prestasi perusahaan dengan lebih akurat, pembatasan waktu diperlukan. Dengan demikian pendapatan dan biaya kesatuan ekonomi diukur selama waktu tertentu, misalnya selama satu tahun. Unit Moneter Semua transaksi dinyatakan di dalam catatan dalam bentuk unit moneter pada saat terjadinya transaksi. Unit moneter yang digunakan adalah mata uang dari negara di mana perusahaan itu berdiri. Unit moneter dipakai sebagai unit transaksi dalam laporan keuangan.

Realisasi dan Pengakuan

Realisasi berarti proses perubahan (konversi) dari sumber daya non-kas menjadi kas atau hak untuk menjadikan kas (*right to cash*), pengakuan berarti proses pencatatan dan pelaporan secara formal suatu item dalam laporan keuangan.Mempertemukan Pendapatan dengan Biaya (*Matching*) dan Pendekatan Akrual Prinsip mempertemukan *(Matching)* berarti mempertemukan pendapatan dan biaya yang terjadi pada periode terjadinya pendapatan atau biaya tersebut. Prinsip ini berguna untuk menentukan besarnya penghasilan bersih setiap periode. Salah satu akibat dari prinsip ini adalah digunakannya dasar waktu (akrual) dalam pembebanan biaya.

Prinsip Harga Perolehan

Prinsip ini menghendaki digunakannya harga perolehan dalam mencatat aktivitas, utang, modal dan biaya. Harga perolehan adalah harga pertukaran yang disetujui kedua belah pihak yang bersangkutan dalam transaksi. Data biaya historis ini dianggap yang paling objektif dan dapat diperiksa kebenarannya.

Konservatisme. Konservatisme merupakan reaksi yang berhati-hati atas ketidakpastian yang ada, agar ketidakpastian tersebut dan resiko yang berkaitan dalam situasi bisnis bisa dipertimbangkan dengan cukup memadai. Ketidakpastian dan resiko tersebut harus dicerminkan dalam laporan keuangan agar nilai prediksi dan kenetralan bisa diperbaiki. Pelaporan yang didasari kehati-hatian akan memberi manfaat yang terbaik untuk semua pemakaian laporan keuangan.

Pengertian BEG2C

BEG2C pada hakikatnya mengandung pengertian menjadi perusahaan yang memiliki kompetisi dalam praktek bisnis berdasarkan prinsip-prinsip GCG (Good Corporate Governance).

BEG2C merupakan suatu model penerapan GCG untuk mengantar perusahaan anda menjadi Good Governed Company (G2C) melalui tiga tahap yang disebut 3C Yaitu tahap 1 adalah

COMPREHENSION (PEMAHAMAN SECARA MENDALAM)

Comprehension atau pemahaman secara mendalam merupakan tahapan awal dalam pewnerapan GCG di perusahaan anda dalam rangaka menjadi G2C.

Ada dua unsur utama yang harus anda pahami secara mendalam pada tahap ini, yaitu : GCG”S Principles dan key persons.

Pemahaman secara mendalam terhadap dua unsur utama tersebut pada hakikatnya tidak sulit atau dengan katan 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 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 (pertanggung jawaban)
* Fairness (keadilan atau kewajaran)

Key persons meliputi :

* Pemegang saham
* Komisaris / dewan pengawas
* Direksi
* Manajer
* Sekretaris perusahaan
* Satuan pengawasan intern
* Tim penerapan GCG

Pada hakikatnya tahapan Comprehension ini sasarannya adalah “pemahaman secara mendalam tentang GCG’S principles oleh key presons”. Pemahaman secara mendalam dalam hal ini termasuk pemahaman atas hak dan kewajiban dan peroses 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-perraturan yang berlaku.

Untuk mengetahui apakah sasaran tersebut telah tercapai, perlu di tetapkan 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 ini 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 menetapkanindikator 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 :

* System
* Comumitment.

Membangun system dan infrastructure mungkin akan mudah anda lakukan di perusahaan aanda, namun membangun commitment tentang GCG boleh dikatakan tidak mudah atau “gampang-gampang susah”. Mengapa demikian ? membangun system 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, sasarannya adalah “pembangunan sarana dan prasarana GCG serta komitmen manajemen”. Seperti pada tahap 1, Comprehension, anda perlu menetapkan indikator keberhasilan untuk mengetahui apakah sasaran yang telah anda tetapkan pada tahap ini telah tercapai.

Beberapacontoh indikator keberhasilan pada tahap Consolidation antara lai :

* Tersusunnya peta praktek GCG
* Tersusunnya code of conduct GCG
* Tersusunnya Board Manual GCG bagi komisaris dan direksi
* Terlaksananya Audit/Assessment GCG oleh konsultan
* Terlaksananya pembuatan Website/situs/portal GCG
* Terlaksananya sosialisasi dan training GCG kepada top management dan senior management
* 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 presons dan building of system and cpmmitment.

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 mengelolah 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 di tulis 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-Bainaqi).

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 Jibril 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 keserdasanku”.

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 danpengajaran) 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 perusahan.

Dalam penerapan GCG, penguasaan ilmu lebih di tekankan pada GCG’S principles beserta konsep GCG lainnya, sistem dan infrastruktur GCG, proses bisnis / kegiatan perusahaan dalam kerangka konsep Continuous Improvement.

Sedangakn 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.

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 ke 3 ini saya ingin memperkenalkan beberapa indikator keberhasilan, yaitu :

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

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

Untuk lebih jelas tentang sasaran dan indikator keberhasilan penerapan GCG pada masing-masing tahapan dalam model BE G2C, dalam satu bentuk pola penerapan GCG seperti pada gambar dibawah ini.

Pola penerapan Good Corporate Governance (GCG)

Tahap 1

Sasaran :

Pemahaman secara mendalam tentang GCG oleh key persons

Comprehension

Indikator keberhasilan :

* Terlaksananya seminar / briefing tentang GCG kepada top management
* Pembentukkan tim GCG
* Terlaksananya training GCG kepada tim GCG
* Tersusunnya kerangka dasar Code of Conduct GCG
* Terindentifikasinya Governence Issues / proses bisnis unit kerja (self assessment)

Tahap 2

Sasaran :

Pembangunan sarana dan prasarana GCG serta komitmen manajemen

Consolidation

Indikator keberhasilan :

* Tersusunnya peta praktek GCG
* Tersusunnya Code of Conduct GCG
* Tersusunnya board manual GCG
* Terlaksananya audit / assessment GCG
* Terlaksananya pembuatan website GCG
* Terlaksananya sosialisasi dan training GCG kepada top management dan senior management
* Komitmen top management menerapkan GCG

Tahap 3

Sasaran :

Menjadi perusahaan yang memiliki kopetensi dalam praktek bisnis berdasarkan prinsip-prinsip GCG

Continuous improvement

BEG2C

Indikator keberhasilan :

* Terlaksanannya perbaikan praktek bisnis terus menerus berdasarkan prinsip-prinsip GCG
* Terlaksananya pembelajaran dan pengajaran (learning and sharing) GCG melalui jaringan internet
* Terlaksannya sosialisasi GCG kepada seluruh pimpinan dan karyawan
* Terlaksananya sosialisasi GCG kepada stakeholders
* Terlaksananya audit / assessment GCG

Definisi Based Continuous Improvement

*Based Continous Improvement* adalah sebuah tools yang membantu individu dan *team*

agardapat bekerja lebih cepat untuk mengidentifikasi akar penyebab permasalahan dan

kemudian memecahkannya , ada beberapa definisi dari *improvement*, yaitu :

* Tindakan untuk meningkatkan, kemajuan atau pertumbuhan.
* Tindakan untuk membuat keuntunganatau apapun yang menguntungkan.
* Beralih ke sesuatu yang lebih baik atau praktis.
* Penambahan atau perbaikan, seperti bangunan, pembukaan, saluran air, pagar, dll, di tempat.
* Sebuah tambahan yang berguna, atau modifikasi, mesin, pembuatan, atau komposisi.
* Kemajuan menuju yang lebih baik

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *continuous improvement* adalah peningkatan dan perbaikan yang berkesinambungan (tiada henti) dimana mengarah pada kemajuan yang lebih baik atau unggul.

B. Konsep Dasar Continuous Improvement

Perbaikan terus-menerus atau perbaikan berkesinambungan merupakan salah satu unsure penting fundamental dari TQM. Konsep perbaikan terus-menerus diterapkan baik terhadap proses, produk maupun orang yang melaksanakan perbaikan itu sendiri. Konsep perbaikan terus menerus dibentuk berdasarkan pada urutan dan langkah-langkah kegiatan yang berkaitan dengan hasil output seperti produk berupa barang dan jasa. Perhatian secara terus menerus bagi setiap langkah dalam proses kerja sangat penting untuk mengurangi keragaman dari output dan memperbaiki keadaan. Tujuan pertama perbaikan secara terus menerus ialah proses yang handal, dalam arti bahwa dapat diproduksi yang diinginkan setiap saat tanpa variasi yang diminimumkan.

Apabila keragaman telah dibuat minimum dan hasilnya belum dapat diterima maka tujuan kedua dari perbaikan proses ialah merancang kembali proses tersebut untuk memproduksi output yang lebih dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, agar pelanggan puas TQM diwujudkan dalam rangkaian proyek-proyek berskala kecil. Filosofi TQM memang berskala besar, inspirasional dan meyeluruh, namun implementasi praktisnya justru berskala kecil, sangat praktis, dan berkembang. Intervensi drastis tidak sesuai dengan semangat perubahan yang ada dalam TQM. Skema yang muluk-muluk tidak akan menimbulkan kemajuan, sebab hal sedemikian sering terjebak pada kurangnya sumber daya, dan buntunya sumberdaya bisa mengakibatkan sinisme dan ketidakpuasan.

Esensi *Kaizen* adalah proyek kecil yang berupaya untuk membangun kesuksesan dan kepercayaan diri, dan mengembangkan dasar peningkatan selanjutnya. Sebuah institusi harus melakukan aktifitas dengan teliti, proses demi proses, isu demi isu. Dalam jangka waktu tertentu metode ini lebih berhasil daripada langsung melakukan perubahan dalam skala besar. Hal lain yang perlu ditekankan untuk melakukan perbaikan mutu adalah bahwa implementasi tersebut tidak harus menjadi proses yang mahal. Menghabiskan uang tidak dengan sendirinya bisamenghasilkan mutu, meskipun dalam tahap-tahap tertentud apat membantu. Selanjutnya untuk mewujudkan paradigma *continuous improvement*, harus ditanamkan personal value yang cocok dengan paradigma tersebut, yakni: kejujuran, kerendahan hati, kerja keras, kesabaran, keterbukaan dan keberanian.

(1)   Kejujuran

Kejujuran adalah kemampuan orang untuk mengatakan kenyataan sebagaimana adanya. Untuk memungkinkan orang untuk melakukan improvement, orang harus mampu melihat penyimpangan yang terjadi sebagaimana kondisi yang diperlihatkan oleh fakta yang dikumpulkan. Biasanya sepanjang fakta tentang proses dan sistem yang dikumpulkan tidak berkaitan dengan kepentingan seseorang, orang tersebut dapat memiliki kemampuan untuk melihat fakta tersebut sebagaimana adanya. Namun jika misalnya fakta tentang penyimpangan tersebut berkaitan dengan kepentingan orang tersebut (misalnya akan mempengaruhi kinerjanya, dan fakta tenatng kinerja ini akan mempengaruhi penghargaan keuangan yang akan diterimanya), kejujuran orang akan diuji. Jika anggota organisasi tidak memiliki personal value yang menjunjung tinggi kejujuran, improvement berkelanjutan tidak akan dapat terwujud.

(2)   Kerendahan hati

Diperlukan kerendahan hati dalam belajar, karena dalam belajar orang harus mengakui bahwa ia tidak tahu dan ia perlu belajar lebih banyak. Dalam belajar orang dapat menjadikan siapa saja gurunya, baik dari personel yang baru masuk kerja sampai yang sudah pensiun, dari personel bawahan sampai kawan sekerja, dari personel kantor sampai personel pabrik. Diperlukan kerendahan hati untuk menjadikan siapa saja guru kita dalam melakukan improvement berkelanjutan. Bahkan pesaingpun perlu dihormati, karena kalau perusahaan dapat mencapai suatu improvement, pesaingpun dapat mencapainya. Diperlukan kerendahan hati untuk mengakui keunggulan pesaing.

(3)   Kerja keras

Continuous improvement memerlukan penghargaan tinggi terhadap kerja keras yang tidak kenal lelah. Improvement berkelanjutan memerlukan semangat untuk bereksperimen, dan eksperimen selalu mengandung kemungkinan gagal. Penghargaan tertinggi terhadap kerja keras dapat mencegah terjadinya keputusasaan karena kegagalan.

(4)   Kesabaran

Kesabaran adalah kemampuan seseorang untuk menerima kelainan yang terjadi dalam diri orang tersebut untuk jangka waktu panjang. Di dalam paradigma improvement berkelanjutan, orang di dorong untuk melakukan eksperimen dalam improvement terhadap proses dan sistem. Setiap eksperimen mengandung kemungkinan gagal. Personel harus memiliki kemampuan untuk menerima kegagalan, karena kemampuan ini yang mengantarkan mereka menuju keberhasilan eksperimen menghasilkan improvement. Kesabaran adalah kemampuan seseorang di dalam menerima kegagalan dalam jangka panjang.

(5)   Keterbukaan

Keterbukaan terhadap hal baru merupakan nilai yang perlu dijunjung  tinggi oleh seluruh personel perusahaan, untuk menjadikan mereka senantiasa mampu membaca setiap perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis yang meraka hadapi. Nilai keterbukaan terhadap hal yang baru memingkinkan organisasi perusahaan melakukan penggeseran paradigma, jika kondisi lingkungan memerlukan penggeseran tersebut. Pergeseran paradigma merupakan awal improvement yang akan diimplementasikan oleh perusahaan. Keterbukaan terhadap sesuatu yang baru dilandasi oleh kejujuran dalam melihat kenyataan, keberanian, kerendahan hati, luasnya wawasan, dan pengetahuan (knowledge) yang dikuasai oleh personel perusahaan.

(6) Keberanian.

Keberanian adalah keteguhan hati seseoarnag dalam mempertahankan pendirian, keyakinan, prinsip, visinya; keteguhan hati dalam mengambil posisi. Keberanian juga berarti juga kemampuan untuk merubah pikiran; kemampuan untuk mengatakan, ‘Saya tidak tahu, namun saya akan menari jawabannya’; kemampuan untuk mengetahui bahwa dirinya tidak sempurna; kemampuan untuk tetap belajar, tidak puas dengan sukses yang telah dicapai; kemampuan untuk melatakkan prinsip diatas prasangka dan di atas expediency (cari mudahnya saja). Keberanian adalah kapasitas untuk tetap maju dengan adanya ketakutan dan penderitaan yang menyertainya. Keberanian adalah kapasitas untuk tetap maju dengan adanya ketakutan dan penderitaan yang menyertainya. Keberanian bukan berarti bebas dari adanya ketakutan, karena ketiadaan rasa takut merupakan suatu jenis kerusakan otak.

*1. Define*:

* Mengidentifikasi proses target
* Mengatur sebuah timperbaikan
* Jelaskan masalah, keprihatinan atau kesempatan
* Kumpulkan data kinerja saat
* Membuat peta proses

2.  *Identify:*

* Mengidentifikasi proses pelanggan dan pemasok
* Tentukan input proses dan output
* Mengidentifikasi limbah dan nilai tambah kegiatan
* Tentukan persyaratan proses
* Membuat daftar potensial perbaikan

3.  *Select:*

* Menetapkan tujuan kinerja yang diinginkan
* Prioritaskan kemungkinan solusi
* Menetapkan kriteria seleksi
* Pilih solusi terbaik
* Tentukan proses yang diinginkan

4.  *Implement*:

* Mengembangkan rencana tindakan
* Mengembangkan metrik kinerja proses
* Dokumen solusi
* Uji perubahan
* Melaksanakan perencana aksi

*5.  Evaluate:*

* Mengukur kemajuan per rencana aksi
* Membandingkan hasil dengan tujuan kinerja yang diinginkan
* Membangun berlangsung umpan balik
* Menentukan tindakan perbaikan yang perlu diambil
* Ulangi siklus untuk menentukan peluang-peluang baru.

Kunci untuk benar-benar menjadi sukses menggunakan proses ini adalah langkah terakhir akan kembali ke awal dan selalu mencari peluang baru.Tanpa ini, hanya akan terjadi perubahan satu kali, bukan perbaikan yang berkelanjutan. Dengan demikian sebuah organisasi/lembaga/perusahaan akan unggul sehingga bisa meraih sukses dalam dalam iklim kompetisi yang semakin hari semakin menggila.