

Good Corporate Governance



Dr. Dedi Kusmayadi, S.E., M.Si., Ak., CA.

Penulis menyelesaikan pendidikan terakhir pada program Doktor Ilmu Ekonomi Akuntansi program Pascasarjana Universitas Padjajaran Bandung (2005). Diangkat menjadi Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Siliwangi (1995). Pengalaman mengajar diantaranya di Fakultas Ekonomi Universitas Siliwangi Tasikmalaya (1995 sampai sekarang), Pascasarjana Universitas Siliwangi Tasikmalaya (2005 sampai sekarang), Pascasarjana Program Magister Manajemen Universitas Pendidikan Indonesia (2007) dan mengajar di beberapa Perguruan Tinggi swasta lainnya. Pengalaman dalam jabatan diantaranya Senat Fakultas Ekonomi (2002 - 2010), Senat Universitas Siliwangi (2010-2014), Pembantu Dekan bidang Kemahasiswaan (2006-2010), Ketua LPPM Universitas Siliwangi (2010-2014). Selain berkiprah di kampus, juga ikut aktif di luar kampus diantaranya menjadi bendahara ISEI cabang Tasikmalaya (2006 - sekarang), menjadi Konsultan pendirian BPR/BPRS (2006 - sekarang), dan saat ini menjadi Komisaris Utama Bank milik Pemerintah Daerah (2003-2006; 2010-sekarang), Ketua Litbang MUI Kota Tasikmalaya (2013-2018), serta aktivitas lainnya baik di bidang sosial maupun bisnis.



Dr. Dedi Rudiana, S.E., M.P.

Penulis menyelesaikan pendidikan terakhir pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Manajemen Program Pascasarjana Universitas Padjajaran Bandung (2010). Diangkat menjadi Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Siliwangi (1988). Pengalaman mengajar diantaranya di Fakultas Ekonomi Universitas Siliwangi Tasikmalaya (1988 sampai sekarang), Pascasarjana Universitas Siliwangi (2003 sampai sekarang). Pengalaman dalam jabatan diantaranya sebagai Kepala Pusat Penelitian LPPM Universitas Siliwangi (2010-2014), Ketua Prodi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Siliwangi (2012-2013). Selain berkiprah di Kampus, juga ikut aktif di luar kampus diantaranya menjadi Komisaris Bank Milik Pemerintah Daerah (2010-sekarang).



Dr. Jajang Badruzaman, S.E., M.Si., Ak., CA.

Penulis menyelesaikan pendidikan ST Program Studi Akuntansi UNSIL Tasikmalaya lulus tahun 1995, S2 Program Pascasarjana UNPAD Bandung lulus tahun 2000 pada Program Studi Ilmu Ekonomi dan Akuntansi dan S3 Program Pascasarjana UNPAD Bandung dengan kajian Ilmu Akuntansi lulus tahun 2007. Sebagai Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Siliwangi sejak tahun 1995 sampai sekarang pada Program Studi Akuntansi dan Program Pascasarjana Universitas Siliwangi 2009 sampai sekarang. Selain itu penulis menjadi Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Siliwangi periode 2010-2014 dan 2014-2018. Pengalaman lain menjadi asisten GM Keuangan Hotel Mangkubumi Indah Tasikmalaya dan Direktur STMIK DCI Tasikmalaya (2012-sekarang)



Good Corporate Governance

Dr. Dedi Kusmayadi - Dr. Dedi Rudiana - Dr. Jajang Badruzaman



Good Corporate Governance

Dr. Dedi Kusmayadi, S.E., M.Si., Ak., CA.
Dr. Dedi Rudiana, S.E., M.P.
Dr. Jajang Badruzaman, S.E., M.Si., Ak., CA.

GOOD CORPORATE GOVERNANCE

Dr. Dedi Kusmayadi, S.E., M.Si., Ak., CA.
Dr. Dedi Rudiana, S.E., M.P.
Dr. Jajang Badruzaman, S.E., M.Si., Ak., CA.

GOOD CORPORATE GOVERNANCE

Penulis:

Dr. Dedi Kusmayadi, S.E., M.Si., Ak., CA.

Dr. Dedi Rudiana, S.E., M.P.

Dr. Jajang Badruzaman, S.E., M.Si., Ak., CA.

Editor:

Irman Firmansyah, S.E., M.Si., Ak., CA.

Desain Sampul:

Rani Rahman, S.E., M.Ak.

Hak Cipta:

LPPM Universitas Siliwangi

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

ISBN:

978 602 71896 1 4

Penerbit:

LPPM Universitas Siliwangi

Jl. Siliwangi No. 24 Tasikmalaya

Ketentuan Pidana Pasal 72 Undang-Undang RI No. 19 tahun 2002 tentang Hak Cipta

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan aya (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/ atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana paling lama 7 (tujuh) tahun dan/ atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah);
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/ atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan ke-Hadirat Allah SWT atas limpahan Rahmat dan HidayahNya kami tim penulis buku *Good Corporate Governance* dapat menyelesaikan buku ini tepat pada waktunya.

Berbicara mengenai tata kelola perusahaan yang baik atau yang akrab disebut *Good Corporate Governance* (GCG) antara teori dan praktek memang jauh berbeda. Dari tatanan praktik, tata kelola perusahaan yang baik baru bisa berjalan andai semua pihak memiliki integritas yang tinggi dan menyadari untuk menjalankan aturan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pada kenyataannya hal ini sulit untuk dilakukan karena manusia selalu memiliki sifat arogansi yang mengalahkan aturan. Padahal secara teori jika prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dipatuhi maka perusahaan akan mencapai tujuan yang diharapkan yang pada akhirnya akan menguntungkan semua pihak.

Namun demikian, sampai saat ini prinsip tata kelola perusahaan masih terus *di boomingkan* oleh berbagai pihak terutama kalangan akademisi dan praktisi dalam rangka menghadapi era pasar bebas ASEAN. Bahkan lebih sempitnya lagi dikarenakan pengelolaan perusahaan cenderung tidak dilakukan dengan baik mengingat keterbatasan kemampuan manajemen dalam menyusun tata kelola perusahaan.

Seharusnya manajemen perusahaan selalu menjunjung tinggi prinsip-prinsip tata kelola perusahaan seperti yang disampaikan oleh OECD yaitu akuntabilitas, Pertanggungjawaban, keterbukaan, kewajaran dan kemandirian. Kelima prinsip tersebut jika dijalankan dengan baik maka perusahaan akan selalu berada pada kondisi yang sehat dan menggambarkan kondisi sesungguhnya.

Oleh karena itu, buku ini menjawab semua permasalahan di atas karena menyajikan pembahasan *Good Corporate Governance* baik secara teori maupun praktik, sehingga diharapkan mampu membantu para akademisi untuk mendalami pengetahuan mengenai *Good Corporate Governance* serta bagi praktisi sebagai pedoman dalam rangka penyusunan dan penerapan *Good Corporate Governance*. Selain itu, buku ini menyajikan contoh laporan tata kelola perusahaan pada dua jenis perusahaan yang berbeda yaitu pada BUMN dan perbankan. Hal ini dimaksudkan agar para pembaca mempunyai contoh dalam menyusun laporan dari perusahaan yang telah melaksanakannya.

Ucapan terimakasih penulis sampaikan kepada Prof. Dr. H. Kartawan, S.E., M.P. dan Prof. Dr. H. Deden Mulyana, S.E., M.Si. yang telah memberikan arahan dalam pembuatan buku ini. Kepada H. Asep Budiman, S.E., M.P. sebagai Dekan

Fakultas Ekonomi Universitas Siliwangi dan Prof. Dr. H. Rudi Priyadi, Ir., M.S. sebagai Rektor Universitas Siliwangi yang telah memberikan dukungannya. Kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat (LPPM) Universitas Siliwangi Tasikmalaya yang telah membantu dan memfasilitasi penulis dalam menerbitkan buku, serta rekan-rekan lainnya yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu.

Akhir kata semoga buku ini bisa bermanfaat bagi kita semua terutama bagi khalayak yang ingin mempelajari lebih dalam mengenai *Good Corporate Governance* secara teori dan praktik.

Tasikmalaya, September 2015

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	iii
Daftar Tabel	vi
Daftar Gambar	vii
BAB I PENDAHULUAN.....	I
1. Sejarah GCG.....	3
2. Pengertian GCG.....	8
3. Manfaat GCG.....	12
4. Tujuan Penerapan GCG.....	15
5. Faktor-Faktor Penerapan Prinsip Good Corporate Governance	17
BAB II TEORI GCG.....	18
1. Teori Tentang Perusahaan.....	18
2. Konsep <i>Corporate Governance</i> Dari Perspektif Pemegang Saham	24
3. Konsep <i>Corporate Governance</i> Dari Perspektif Pemangku Kepentingan	26
BAB III MEMBANGUN TATAKELOLA PERUSAHAAN MENURUT PRINSIP-PRINSIP GCG.....	27
1. Prinsip-Prinsip GCG	27
2. Pedoman Umum Pelaksanaan GCG.....	44
3. Pedoman Pokok Pelaksanaan GCG.....	47
4. Pernyataan Penerapan Pedoman GCG.....	49
BAB IV ETIKA BISNIS & PEDOMAN PERILAKU	51
1. Prinsip Dasar Perusahaan.....	51
2. Kode Etik	55
3. Tujuan Etika Bisnis	56
4. Dasar Kebijakan Etika Bisnis.....	57
5. Kepatuhan.....	59
6. Laporan & Komunikasi Terbuka.....	59

BAB V MEKANISME <i>GOOD CORPORATE GOVERNANCE</i>.....	61
1. Mekanisme <i>Governance</i> Spesifik Perusahaan	61
2. Mekanisme <i>Governance</i> Spesifik Negara.....	68
3. Mekanisme <i>Governance</i> Pasar.....	73
4. Interaksi Antar Mekanisme <i>Corporate Governance</i>	75
BAB VI PENCIPTAAN SITUASI KONDUSIF UNTUK MELAKSANAKAN <i>GOOD CORPORATE GOVERNANCE</i>.....	78
1. Peran Negara.....	78
2. Peranan Dunia Usaha.....	78
3. Peranan Masyarakat.....	78
BAB VII HUKUM PERSEROAN DI INDONESIA	80
BAB VIII ORGAN PERUSAHAAN.....	82
1. Rapat Umum Pemegang Saham	82
2. Dewan Komisaris dan Direksi.....	84
3. Pemegang Saham.....	94
4. Pamangku Kepentingan	97
BAB IX PEDOMAN GCG	104
1. <i>Good Corporate Governance</i> Perbankan Indonesia (<i>Indonesian Banking Sector Code</i>).....	105
2. <i>Good Corporate Governance</i> Perasuransian Indonesia.....	113
3. <i>Good Corporate Governance</i> Dana Pensiun.....	114
4. GCG pada BUMN dan Pemerintahan.....	115
BAB X IMPLEMENTASI GCG.....	120
1. Pendekatan Dalam Penerapan Prinsip <i>Good Corporate Governance</i>	120
2. Implementasi <i>Corporate Governance</i> Di Dunia.....	121
3. Implementasi <i>Corporate Governance</i> Di Indonesia.....	125
4. Praktik <i>Corporate Governance</i> Di Indonesia.....	128
5. Tahap-Tahap Penerapan GCG.....	131
BAB XI THE INDONESIAN INSTITUTE FOR CORPORATE GOVERNANCE (IICG).....	134
1. Lembaga Penilaian GCG.....	134
2. Sistem Penilaian Pelaksanaan <i>Good Corporate Governance</i>	135
BAB XII STUDI EMPIRIS GCG DI INDONESIA.....	141

BAB XIII PELAKSANAAN GCG PADA PENDIDIKAN	I46
DAFTAR PUSTAKA	I49
LAMPIRAN	
Contoh Laporan <i>Good Corporate Governance</i> pada BUMN.....	I58

DAFTAR TABEL

Tabel II.1 Penilaian Skor GCG	139
Tabel II.2 Pemeringkatan CGPI Berdasarkan Penerapan GCG.....	140

DAFTAR GAMBAR

Gambar 9.I Tahapan Penerapan GCG.....	108
Gambar 13.I Struktural Equation Modeling	147

BAB I PENDAHULUAN

Perkembangan persaingan global dalam perekonomian di dalam negeri ataupun luar negeri nasional ataupun di internasional, dapat menimbulkan resiko terhadap bisnis yang menuntut antisipasi peluang dan ancaman dalam strategi termasuk sistem pengendalian yang prima. Dimana setiap tahunnya terdapat perubahan dalam kinerja operasional bisnis terjadi peningkatan atau penurunan dalam perkembangan perekonomian.

Corporate governance yang buruk disinyalir sebagai salah satu sebab terjadinya krisis ekonomi politik pada setiap Negara. Contohnya di Indonesia, Indonesia pun ingin sekali memperbaiki perekonomiannya, agar tercapai tujuan memperbaiki perekonomian. Indonesia menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, para konglomerat yang tidak baik di Indonesia dalam menjalankan usaha dan pemerintah yang korup adalah contoh dari *Corporate Governance* gagal. Menyejahtakan ekonomi nasional juga berarti menerapkan prinsip *Good Corporate Governance*. Dimana setiap pengusaha atau setiap orang yang ingin menjalankan sebuah perusahaan harus menggunakan prinsip tersebut agar tidak merugikan Negara.

Good Corporate Governance terdiri dari sekumpulan perangkat hukum yang menjelaskan hubungan antara pemegang saham, manajer, kreditur, pemerintah, dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan (*stakeholders*). *Good Corporate Governance* juga dapat dipandang sebagai sebuah mekanisme yang membantu perusahaan dalam menegakkan hukum dan peraturan yang menjelaskan hubungan antara pihak-pihak yang terkait dengan perusahaan.

Good Corporate Governance (GCG) pesat berkembang di seluruh dunia selama masyarakat umum secara intuisi merasakan bahwa memang penting dan harus hadir di dunia bisnis demi perbaikan perkembangan perekonomian. Namun pada yang sebenarnya *Good Corporate Governance* itu masih belum banyak masyarakat yang memahaminya. Hal ini dapat dimengerti karena bahkan para ahli kelas dunia yang berkecimpung dalam masalah *Good Corporate Governance* ini pun memiliki begitu banyak konsep dan definisi tentang *Good Corporate Governance*. Pada intinya *Good Corporate Governance* bukanlah merupakan kepentingan sebuah perusahaan serta para *stakeholder* terdekatnya belaka, namun juga merupakan urusan para *stakeholder* perusahaan secara luas yaitu masyarakat nasional dan internasional.

Pentingnya *Corporate Governance* untuk kesuksesan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan sosial masyarakat tidak dapat dipungkiri. Kejatuhan banyak perusahaan besar di Amerika Serikat (AS) karena lemahnya sistem *Corporate Governance* menekankan adanya kebutuhan untuk memperbaiki dan melakukan reformasi *Corporate Governance* pada tingkat internasional. Issue tentang *Corporate Governance* mendapat perhatian yang besar di Indonesia sejalan dengan terjadinya krisis ekonomi pada periode 1997-1998. Banyak pihak berpendapat bahwa *governance* perusahaan Indonesia yang buruk merupakan salah satu penyebab utama terjadinya krisis tersebut.

Di Indonesia, isu mengenai *Corporate Governance* mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Perkembangan ini muncul sebagai reaksi terhadap berbagai kegagalan korporasi (*corporate failures*) sebagai akibat dari buruknya tata kelola perusahaan. Sulit dipungkiri, selama sepuluh tahun terakhir ini, istilah *Good Corporate Governance* (GCG) kian populer. Tak hanya populer, istilah tersebut juga ditempatkan di posisi terhormat. Pertama, GCG merupakan salah satu kunci sukses perusahaan untuk tumbuh dan menguntungkan dalam jangka panjang, sekaligus memenangkan persaingan bisnis global. Kedua, krisis ekonomi di kawasan Asia dan Amerika Latin yang diyakini muncul karena kegagalan penerapan GCG (Daniri, 2005).

Penelitian ADB (2001) terhadap 5 negara Asia, termasuk Indonesia, yang terkena imbas besar dari krisis ekonomi, mengungkapkan bahwa *Corporate Governance* yang buruk merupakan salah satu penyebab utama ketidakstabilan ekonomi yang akhirnya berdampak pada terjadinya krisis ekonomi 1997. Lebih jauh diungkapkan bahwa struktur kepemilikan saham yang terkonsentrasi pada beberapa pemegang saham, pasar modal yang masih pada tahap pengembangan, struktur hukum yang lemah merupakan beberapa contoh yang mengarah pada buruknya *Corporate Governance* di negara-negara tersebut. Begitu pula, tidak adanya akuntabilitas pengelola perusahaan, keterbukaan informasi yang rendah, serta kolusi, korupsi, dan nepotisme mencerminkan praktik *governance* yang lemah baik di sektor pemerintah maupun swasta (Husnan, 2001).

Demikian pula hasil survei yang dilakukan beberapa lembaga internasional menunjukkan bahwa *Corporate Governance* di Indonesia masih belum menunjang tercapainya kinerja yang optimal. Survei terhadap investor yang dilakukan lembaga riset McKinsey pada tahun 2002 dan 2000 memperlihatkan bahwa *Corporate Governance* merupakan hal penting yang sangat diperhatikan oleh para investor institusi internasional dalam membuat keputusan investasi. Bahkan para investor

tersebut bersedia membayar lebih (*premium*) untuk perusahaan yang mereka anggap memiliki *governance* yang baik. Untuk Indonesia, *premium* yang bersedia dibayar investor untuk perusahaan yang memiliki *governance* yang baik adalah 27 % pada tahun 2000 dan turun menjadi 25% pada tahun 2002. Hal ini menunjukkan adanya perbaikan dalam persepsi investor mengenai *Corporate Governance* di Indonesia. Meskipun demikian, dibandingkan dengan rata-rata *premium* di negara Asia, *Corporate Governance* di Indonesia masih lebih buruk. Pada tahun 2000, rata-rata *premium* yang bersedia dibayar oleh investor adalah 24%, dan 22% pada tahun 2002.

Sebagai respon terhadap kondisi *Corporate Governance* yang ada, pemerintah Indonesia membentuk Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG) pada tanggal 19 Agustus 1998 melalui Keputusan Menko Perekonomian No. Kep-10/M.EKUI/08/1999 KNKCG memiliki tugas untuk memformulasikan, merancang, dan merekomendasikan kebijakan nasional berkaitan dengan *Corporate Governance* termasuk mempersiapkan pedoman *Good Corporate Governance*. KNKCG memiliki 22 anggota yang berasal dari sektor publik dan swasta.

Terlepas dari usaha-usaha perbaikan yang telah dilakukan, kondisi *Corporate Governance* Indonesia yang kurang baik tersebut menimbulkan pertanyaan apa yang sebenarnya terjadi dalam pengelolaan perusahaan-perusahaan Indonesia. Dalam rangka memahami lebih baik hal tersebut, buku ini bermaksud untuk membahas lebih jauh apa yang dimaksud dengan *Corporate Governance*, mekanisme, prinsip-prinsip, dan praktik *Corporate Governance*.

I. Sejarah GCG

Sulit dipungkiri, selama sepuluh tahun terakhir ini, istilah *Good Corporate Governance* (GCG) kian populer. Tak hanya populer, istilah tersebut juga ditempatkan di posisi terhormat. Pertama, GCG merupakan salah satu kunci sukses perusahaan untuk tumbuh dan menguntungkan dalam jangka panjang, sekaligus memenangkan persaingan bisnis global. Kedua, krisis ekonomi di kawasan Asia dan Amerika Latin yang diyakini muncul karena kegagalan penerapan GCG (Daniri, 2005).

Good Corporate Governance atau dikenal dengan nama Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (selanjutnya disebut "GCG") muncul tidak semata-mata karena adanya kesadaran akan pentingnya konsep GCG namun dilatar belakangi

oleh maraknya skandal perusahaan yang menimpa perusahaan-perusahaan besar. Joel Balkan (2002) mengatakan bahwa perusahaan (korporasi) saat ini telah berkembang dari sesuatu yang relative tidak jelas menjadi institusi ekonomi dunia yang amat dominan. Kekuatan tersebut terkadang mampu mendikte hingga ke dalam pemerintahan suatu negara, sehingga mejadi tidak berdaya dalam menghadapi penyimpangan perilaku yang dilakukan oleh para pelaku bisnis yang berpengaruh tersebut. Semua itu terjadi karena perilaku tidak etis dan bahkan cenderung kriminal-yang dilakukan oleh para pelaku bisnis yang memang dimungkinkan karena kekuatan mereka yang sangat besar disatu sisi, dan ketidakberdayaan aparat pemerintah dalam menegakkan hukum dan pengawasan atas perilaku para pelaku bisnis tersebut; disamping berbagai praktik tata kelola perusahaan dan pemerintahan yang buruk.

Pada tahun 1999, kita melihat negara-negara di Asia Timur yang sama-sama terkena krisis mulai mengalami pemulihan, kecuali Indonesia. Harus dipahami bahwa kompetisi global bukan kompetisi antarnegara, melainkan antarkorporat di negaranegara tersebut. Jadi menang atau kalah, menang atau terpuruk, pulih atau tetap terpuruknya perekonomian satu negara bergantung pada korporat masing-masing (Moeljono, 2005).

Salah satu dampak signifikan yang terjadi adalah krisis ekonomi di suatu negara, dan timbulnya praktik korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Sebagai akibat adanya tata kelola perusahaan yang buruk oleh perusahaan-perusahaan besar yangmana mengakibatkan terjadinya krisis ekonomi dan krisis kepercayaan para investor, seperti yang terjadi di Amerika pada awal tahun 2000 dan tahun 2008 yang mengakibatkan runtuhnya beberapa perusahaan besar dan ternama dunia; disamping juga menyebabkan krisis global di beberapa belahan negara dunia. Sebagai contoh, untuk mengatasi krisis tersebut, pemerintah amerika mengeluarkan Sarbanes-Oxley Act tahun 2002; undang-undang dimaksud berisikan penataan kembali akuntansi perusahaan publik, tata kelola perusahaan dan perlindungan terhadap investor. Oleh karena itu, undang-undang ini menjadi acuan awal dalam penjabaran dan penciptaan GCG di berbagai negara.

Pemahaman tersebut membuka wawasan bahwa korporat kita belum dikelola secara benar. Dalam bahasa khusus, korporat kita belum menjalankan governansi (Moeljono). Survey dari Booz-Allen di Asia Timur pada tahun 1998 menunjukkan bahwa Indonesia memiliki indeks *Corporate Governance* paling rendah dengan skor 2,88 jauh di bawah Singapura (8,93), Malaysia (7,72) dan Thailand (4,89). Rendahnya kualitas GCG korporasi-korporasi di Indonesia ditengarai menjadi

kejatuhan perusahaan-perusahaan tersebut. Konsultan manajemen McKinsey & Co, melalui penelitian pada tahun yang sama, menemukan bahwa sebagian besar nilai pasar perusahaan-perusahaan Indonesia yang tercatat di pasar modal (sebelum krisis) ternyata *overvalued*. Dikemukakan bahwa sekitar 90% nilai pasar perusahaan publik ditentukan oleh *growth expectation* dan sisanya 10% baru ditentukan oleh *current earning stream*. Sebagai pembandingan, nilai dari perusahaan publik yang sehat di negara maju ditentukan dengan komposisi 30% dari *growth expectation* dan 70% dari *current earning stream*, yang merupakan kinerja sebenarnya dari korporasi. Jadi, sebenarnya terdapat "ketidakjujuran" dalam permainan di pasar modal yang kemungkinan.

Menurut Indaryanto, Di Asia, termasuk Indonesia, *Corporate Governance* (CG) mulai banyak diperbincangkan pada pertengahan tahun 1997, yaitu saat krisis ekonomi melanda negara-negara tersebut. Berbeda dengan pelaksanaan CG di negara-negara maju, Black pada tahun 2001 menyatakan bahwa di negara-negara yang sedang berkembang (seperti di Asia) pelaksanaan CG mempunyai variasi yang besar. Besarnya variasi tersebut menyebabkan CG merupakan faktor yang berdampak signifikan untuk meningkatkan nilai saham dari perusahaan (Black, Jang, dan Kim, 2003).

Kondisi pelaksanaan GCG oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia dapat digambarkan sebagai berikut:

Hasil survei yang dilakukan oleh *Credit Lyonnaise Securities* (CLSA) sejak tahun 2001 sampai dengan tahun 2007 memberikan nilai yang rendah kepada perusahaan-perusahaan di Indonesia dalam mewujudkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), bahkan jika dibandingkan dengan negara-negara Asia lainnya. Secara garis besar, pelaksanaan survei tersebut dapat dibagi dua. Pada tahun 2001 sampai dengan tahun 2003, CLSA melakukan penilaian terhadap pelaksanaan CG berdasarkan pada tujuh dimensi berikut: (i) disiplin, (ii) transparansi, (iii) kemandirian, (iv) akuntabilitas, (v) tanggung jawab, (vi) keadilan, dan (vii) kepedulian sosial. Pada tahun 2004 sampai dengan 2007, CLSA melakukan kerjasama dengan *Asian Corporate Governance Association* (ACGA) dalam menilai pelaksanaan CG oleh perusahaan-perusahaan di kawasan Asia. Berbeda dengan tiga tahun sebelumnya, kali ini penilaian pelaksanaan CG didasarkan pada lima dimensi makro, yaitu: (i) hukum dan peraturan, (ii) penegakkan hukum dan peraturan baik oleh regulator maupun oleh pasar, (iii) lingkungan politik, (iv) standar-standar akuntansi dan auditing serta (v) budaya CG.

Hasil penelitian Sulistyanto dan Nugraheni menunjukkan bahwa pelaksanaan CG belum mampu mengurangi manipulasi laporan-laporan keuangan yang

dipublikasikan oleh perusahaan-perusahaan terbuka yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta (BEJ) (Sulistiyanto dan Wibisono, 2003).

Kedua kondisi di atas menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan di Indonesia belum mampu melaksanakan GCG dengan sungguh-sungguh sehingga perusahaan mampu mewujudkan prinsip-prinsip GCG dengan baik. Penyebabnya, terdapat sejumlah kendala yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan tersebut pada saat perusahaan berupaya untuk mewujudkan prinsip-prinsip GCG. Kendala ini dapat dibagi tiga, yaitu kendala internal, kendala eksternal, dan kendala yang berasal dari struktur kepemilikan.

Kendala internal meliputi kurangnya komitmen dari pimpinan dan karyawan perusahaan, rendahnya tingkat pemahaman pimpinan dan karyawan perusahaan tentang prinsip-prinsip GCG, kurangnya panutan atau teladan yang diberikan oleh pimpinan, belum adanya budaya perusahaan yang mendukung terwujudnya prinsip-prinsip GCG, serta belum efektifnya sistem pengendalian internal (Djarmiko, 2004; Poeradisatra, 2005; The Indonesian Institute for *Corporate Governance*, 2007).

Kendala eksternal dalam pelaksanaan GCG terkait dengan perangkat hukum, aturan dan penegakannya. Fuady pada tahun 2003 mengakui bahwa peraturan mengenai pasar modal di Indonesia masih sederhana untuk kondisi pasar yang cukup kompleks dan peraturan yang masih sederhana tersebut belum ditegakkan sepenuhnya atau tingkat penegakannya masih sangat lemah. Lemahnya penegakan hukum pada pasar modal dapat dilihat dari ringannya sanksi yang diberikan oleh Bapepam kepada pihak-pihak yang melakukan pelanggaran dibandingkan dengan kerugian akibat pelanggaran itu sendiri; bahkan, Bapepam pernah tidak mengenakan sanksi apapun kepada sejumlah emiten yang tidak membayar denda selama tiga tahun berturut-turut (Winasis, Abdullah, dan Sibuea, 2004).

Kendala yang ketiga adalah kendala yang berasal dari struktur kepemilikan. Berdasarkan prosentasi kepemilikan dalam saham, kepemilikan terhadap perusahaan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu kepemilikan yang terkonsentrasi dan kepemilikan yang menyebar. Kepemilikan yang terkonsentrasi terjadi pada saat suatu perusahaan dimiliki secara dominan oleh seseorang atau sekelompok orang saja (40,00% atau lebih). Kepemilikan yang menyebar terjadi pada saat suatu perusahaan dimiliki oleh pemegang saham yang banyak dengan jumlah saham yang kecil-kecil (satu pemegang saham hanya memiliki saham sebesar 5,00% atau kurang). Salah satu dampak negatif yang ditimbulkan oleh struktur kepemilikan adalah perusahaan tidak dapat mewujudkan prinsip keadilan dengan baik karena pemegang saham yang terkonsentrasi pada seseorang atau sekelompok orang dapat menggunakan sumber

daya perusahaan secara dominan sehingga dapat mengurangi nilai perusahaan (Pinteris, 2002). Sama seperti halnya kendala eksternal, dampak negatif yang ditimbulkan dari struktur kepemilikan dapat diatasi jika perusahaan memiliki sistem pengendalian internal yang efektif, seperti mempunyai sistem yang menjamin pendistribusian hak-hak dan tanggung jawab secara adil diantara berbagai partisipan dalam organisasi (Dewan Komisaris, Dewan Direksi, manajer, pemegang saham, serta pemangku kepentingan lainnya), dan dampak negatif ini juga akan hilang jika dalam struktur organisasinya, perusahaan mempunyai Komisaris Independen dengan jumlah tertentu dan memenuhi kualifikasi yang ditentukan (syarat-syarat yang ditentukan untuk menjadi Komisaris Independen). Keberadaan Komisaris Independen ini diharapkan mampu mendorong dan menciptakan iklim yang lebih independen, obyektif, dan menempatkan keadilan sebagai prinsip utama yang memperhatikan kepentingan pemegang saham minoritas dan pemangku kepentingan lainnya. Peran Komisaris Independen ini diharapkan mampu mendorong diterapkannya prinsip dan praktik CG pada perusahaan-perusahaan publik di Indonesia. Upaya perusahaan untuk menghadirkan sistem pengendalian internal yang efektif tersebut terkait dengan upaya perusahaan untuk mengatasi kendala internalnya. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa dampak negatif dari struktur kepemilikan akan hilang jika perusahaan mampu mengatasi permasalahan yang terkait dengan kendala internalnya.

Oleh karena itu dibutuhkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana tata cara pelaksanaan GCG pada suatu perusahaan agar terhindar dari resiko yang menyebabkan kerugian bagi perusahaan.

Konsep GCG belakangan ini makin mendapat perhatian masyarakat dikarenakan GCG memperjelas dan mempertegas mekanisme hubungan antar para pemangku kepentingan di dalam suatu organisasi yang mencakup :

- a. Hak-hak para pemegang saham (*shareholders*) dan perlindungan-nya,
- b. Peran para karyawan dan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) lainnya,
- c. Pengungkapan (*disclosure*) yang akurat dan tepat waktu,
- d. Transparansi terkait dengan struktur dan operasi perusahaan, tanggungjawab dewan komisaris dan direksi terhadap perusahaan itu sendiri, kepada para pemegang saham dan pihak lain yang berkepentingan.

Di Indonesia sendiri, penerapan *Good Corporate Governance* khususnya bagi perusahaan publik dapat dikatakan belum begitu baik. Dalam kenyataanya *Good Corporate Governance* hingga saat ini belum diterapkan secara sepenuhnya.

Good Corporate Governance tampaknya masih dirasakan seperti sebuah slogan, harapan, atau cita-cita yang ideal. Memang dalam kenyataannya perlu diakui bahwa belum semua perusahaan BUMN ataupun perusahaan swasta, khususnya perusahaan publik belum melaksanakan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* secara sempurna. Hal ini dikarenakan Pedoman *Good Corporate Governance* ini hanya dalam bentuk rekomendasi dan belum sepenuhnya ketentuan *Good Corporate Governance* diadopsi ke dalam peraturan-peraturan perundang-undangan yang memiliki kekuatan hukum mengikat. Sehingga banyak perusahaan merasa enggan untuk menerapkan *Good Corporate Governance* secara penuh.

Melalui buku ini akan diurai mengenai tata cara pelaksanaan GCG pada perusahaan yang dapat dijadikan sebagai pedoman awal bagi segenap pelaku bisnis serta dilengkapi pula dengan beberapa studi empiris agar manajemen perusahaan mengetahui dampak dari berbagai faktor yang menyebabkan baik buruknya pelaksanaan GCG.

2. Pengertian *Good Corporate Governance*

Istilah *Corporate Governance* seringkali diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia sebagai tata kelola perusahaan. Dalam modul ini, istilah *Corporate Governance* dan tata kelola perusahaan tersebut dipergunakan secara bergantian. Pengertian *Corporate Governance* sendiri telah dikemukakan oleh banyak institusi dan para pakar. Berikut ini disajikan beberapa definisi *Corporate Governance* yang banyak digunakan sebagai acuan dalam diskusi dan tulisan-tulisan.

Secara umum istilah *Good Corporate Governance* merupakan sistem pengendalian dan pengaturan perusahaan yang dapat dilihat dari mekanisme hubungan antara berbagai pihak yang mengurus perusahaan (*hard definition*), maupun ditinjau dari "nilai-nilai" yang terkandung dari mekanisme pengelolaan itu sendiri (*soft definition*).

Corporate Governance adalah rangkaian proses terstruktur yang digunakan untuk mengelola serta mengarahkan atau memimpin bisnis dan usaha-usaha korporasi dengan tujuan untuk meningkatkan nilai-nilai perusahaan serta kontinuitas usaha. Terdapat beberapa pemahaman tentang pengertian *Corporate Governance* yang dikeluarkan beberapa pihak baik dalam perspektif yang sempit (*shareholder*) dan perspektif yang luas (*stakeholders*), namun pada umumnya menuju suatu maksud dan pengertian yang sama.

The Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) merupakan salah satu organisasi internasional yang sangat aktif mendukung implementasi dan perbaikan *Corporate Governance* di seluruh dunia. OECD mendefinisikan *Corporate Governance* sebagai berikut (sebagaimana dikutip dari Sutojo dan Aldridge, 2005):

"Corporate Governance is the system by which business corporations are directed and controlled. The Corporate Governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in the corporation, such as the board, the managers, shareholders and other stakeholders, and spells out the rules and procedures for making decisions on corporate affairs. By doing this, it also provides the structure through which the company objective are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performanc."

Sementara itu, Asian Development Bank (ADB) sebagai suatu organisasi yang mendorong perkembangan ekonomi negara-negara di benua Asia juga menaruh perhatian yang besar terhadap *Corporate Governance*. Dalam laporannya sebagai hasil penilaian terhadap kondisi *Corporate Governance* di 5 negara Asia, ADB (2001) mendefinisikan *Corporate Governance* sebagai berikut:

"A Corporate Governance system consists of (I) a set of rules that define the relationships between shareholders, managers, creditors, the government and other stakeholders (i.e., their respective rights and responsibilities) and (ii) a set of mechanisms that help directly or indirectly to enforce these rules"(p.5).

Pakar *Corporate Governance* dari Inggris, Jill Solomon dan Aris Solomon dalam bukunya "*Corporate Governance and Accountability*" (2004) mendefinisikan: "*Corporate Governance is the system of checks and balances, both internal and external to companies, which ensures that companies discharge their accountability to all their stakeholders and act in a socially responsible way in all areas of their business activity."*

Dengan sudut pandang yang berbeda dari definisi *Corporate Governance* yang dikemukakan di atas, Shleifer and Vishny (1997) berargumentasi bahwa:

"Corporate Governance deals with the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment"

Menurut Sutedi (2011) *Corporate Governance* menurut adalah suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ perusahaan (Pemegang Saham/Pemilik

Modal, Komisaris/dewan Pengawas dan Direksi) untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder lainnya, berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika.

Pasal I Surat KEPMEN BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002 tgl 31 Juli 2002 tentang penerapan GCG pada BUMN dalam Effendi (2009), menyatakan bahwa 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.

Menurut Surat Keputusan Menteri Negara/Kepala Badan Penanaman Modal dan Pembinaan BUMN No. 23/M-PM.PBUMN/2000 tentang pengembangan praktek GCG dalam Perusahaan Perseroan (PERSERO), menjelaskan bahwa GCG adalah prinsip korporasi yang sehat yang perlu diterapkan dalam pengelolaan perusahaan yang dilaksanakan semata-mata demi menjaga kepentingan perusahaan dalam rangka mencapai maksud dan tujuan perusahaan.

Cadbury Committee dalam Budiharta dan Gusnadi (2008), mengemukakan bahwa corporate goveranance merupakan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengelola perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain merupakan suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan.

Good Corporate Governance adalah sistem dan struktur perusahaan dengan tujuan meningkatkan nilai pemegang saham (stakeholder's value) serta mengalokasikan berbagai pihak kepentingan dengan perusahaan seperti kreditor, suppliers, asosiasi usaha, konsumen, pekerja, pemerintah dan masyarakat luas.

Untuk memperoleh gambaran tentang pengertian *Corporate Governance* di bawah ini dikutip dari berbagai sumber :

I) Bank Dunia (*World Bank*)

Good Corporate Governance adalah sekumpulan hukum, peraturan dan kaidah-kaidah yang wajib dipenuhi dan dapat mendorong kinerja sumber-sumber perusahaan untuk bekerja secara efisien, menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi para pemegang saham maupun masyarakat sekitar secara keseluruhan.

2) OECD (*Organization for Economic Cooperation & Development*)

Corporate Governance merupakan kumpulan hubungan antara pihak manajemen perusahaan, board dan pemegang saham dan pihak lain yang berkepentingan dalam perusahaan. GCG yang baik dapat memberikan perangsang atau insentif yang baik bagi pemegang saham dan manajemen untuk mencapai tujuan yang merupakan kepentingan perusahaan dan pemegang saham dan memfasilitasi pemantauan yang efektif.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, GCG secara singkat dapat diartikan sebagai seperangkat sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah (*value added*) bagi para pemangku kepentingan. Hal ini disebabkan karena GCG dapat mendorong terbentuknya pola kerja manajemen yang bersih, transparan dan profesional. Penerapan GCG di perusahaan akan menarik minat para investor, baik domestik maupun asing. Hal ini sangat penting bagi perusahaan yang ingin mengembangkan usahanya, seperti melakukan investasi baru.

Berdasarkan uraian mengenai Corporate Governance tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Good Corporate Governance adalah suatu sistem pengelolaan perusahaan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja perusahaan, melindungi kepentingan stakeholders dan meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan serta nilai-nilai etika yang berlaku secara umum.

Terlepas dari definisi-definisi di atas, FCGI sendiri tidak membuat definisi sendiri, namun mengadopsi definisi Cadbury Committee of United Kingdom dan menerjemahkan bahwa GCG (tata kelola perusahaan) yaitu Seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antar pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka, atau dengan kata lain suatu sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan.

Sehingga GCG adalah suatu subjek yang memiliki banyak aspek. Salah satu topik utamanya adalah menyangkut masalah akuntabilitas dan tanggung jawab mandat, khususnya implementasi pedoman dan mekanisme untuk memastikan perilaku yang baik dan melindungi kepentingan pemegang saham. Fokus utama lain adalah efisiensi ekonomi yang menyatakan bahwa sistem tata kelola perusahaan harus ditujukan untuk mengoptimalkan hasil ekonomi, dengan penekanan kuat pada kesejahteraan para pemegang saham. Ada pula sisi lain yang merupakan subjek dari tata kelola perusahaan, seperti sudut pandang pemangku kepentingan, yang menuntut

perhatian dan akuntabilitas lebih terhadap pihak-pihak lain selain pemegang saham, misalnya karyawan atau lingkungan.

3. Manfaat GCG

Banyak alasan yang dikemukakan tentang perlunya perusahaan menerapkan prinsip *Good Corporate Governance*. Namun demikian, satu alasan utama yang dikemukakan para pakar adalah bahwa prinsip-prinsip *Corporate Governance* diperlukan untuk mengatasi masalah yang ada dalam pengelolaan perusahaan. Banyak pihak seperti pembuat kebijakan, praktisi, dan akademisi berpendapat bahwa perbaikan *Corporate Governance* merupakan suatu hal yang harus dilakukan, seperti melalui pembentukan komite audit, peningkatan transparansi informasi, keberadaan komisaris independen, meningkatkan hubungan dengan investor, dan pemberian remunerasi yang dikaitkan dengan kinerja perusahaan, dan sebagainya. Meskipun demikian, dalam perkembangannya, tidak sedikit yang meragukan perbaikan dalam *Corporate Governance*. Banyak manajemen perusahaan yang keberatan dengan kebijakan peningkatan keterbukaan informasi yang harus disampaikan kepada publik. Mereka menolak untuk mengkomunikasikan strategi dan kebijakan yang diambil kepada investor utamanya. Ada anggapan bahwa keberadaan komisaris independen dan implementasi mekanisme *Corporate Governance* lainnya akan memperlambat proses pengambilan keputusan didalam perusahaan dan meningkatkan prosedur birokrasi dalam perusahaan. Perpanjangan prosedur tentunya akan menghambat kreativitas dan inovasi. Begitu pula, biaya yang harus ditanggung perusahaan dalam mengimplementasikan mekanisme *Corporate Governance* juga tidak sedikit. Pendapat seperti di atas tentunya tidak dapat diabaikan. Diperlukan adanya keseimbangan antara peningkatan akuntabilitas dan keterbukaan perusahaan dengan peningkatan kemampuan perusahaan untuk beroperasi secara efisien dan efektif.

Di pasar keuangan sendiri terdapat peningkatan kesadaran bahwa *Good Corporate Governance* berkaitan dengan perusahaan yang besar. Komunitas investor institusi beranggapan bahwa perbaikan dalam *Corporate Governance* cenderung akan memperbaiki kinerja dan bukannya menghambat perkembangan perusahaan (Solomon dan Solomon, 2004). Disamping itu, hasil penelitian Solomon dan Solomon juga memperlihatkan bahwa *Corporate Governance* sama pentingnya baik bagi perusahaan kecil maupun perusahaan besar. Investor institusi sangat mendukung perbaikan yang berkelanjutan dalam *Corporate Governance*. Hal tersebut tentunya

merupakan salah satu faktor pendukung utama bagi perusahaan untuk memperbaiki *Corporate Governancenya* apabila ingin tetap memperoleh pendanaan dari investor.

Seberapa jauh perusahaan memperhatikan prinsip-prinsip dasar *Good Corporate Governance* telah semakin menjadi faktor penting dalam pengambilan keputusan investasi. Terutama hubungan antara praktik *corporate governance* dengan karakter investasi internasional saat ini. Suatu perusahaan dan atau negara yang ingin menuai manfaat dari pasar modal global, dan jika kita ingin menarik modal jangka panjang, maka penerapan *Good Corporate Governance* secara konsisten dan efektif akan mendukung ke arah itu. Bahkan jikapun perusahaan tidak bergantung pada sumber daya dan modal asing, penerapan prinsip dan praktik *Good Corporate Governance* akan dapat meningkatkan keyakinan *investor* domestik terhadap perusahaan. Di samping hal-hal tersebut di atas, *Good Corporate Governance* juga dapat :

- 1) Mengurangi *agency cost*, yaitu suatu biaya yang harus ditanggung pemegang saham sebagai akibat pendelegasian wewenang kepada pihak manajemen. Biaya-biaya ini dapat berupa kerugian yang diderita perusahaan sebagai akibat penyalahgunaan wewenang (*wrong-doing*), ataupun berupa biaya pengawasan yang timbul untuk mencegah terjadinya hal tersebut.
- 2) Mengurangi biaya modal (*cost of capital*), yaitu sebagai dampak dari pengelolaan perusahaan yang baik tadi menyebabkan tingkat bunga atas dana atau sumber daya yang dipinjam oleh perusahaan semakin kecil seiring dengan turunnya tingkat resiko perusahaan.
- 3) Meningkatkan nilai saham perusahaan sekaligus dapat meningkatkan citra perusahaan tersebut kepada publik luas dalam jangka panjang.
- 4) Menciptakan dukungan para *stakeholder* (para pihak yang berkepentingan) dalam lingkungan perusahaan tersebut terhadap keberadaan dan berbagai strategi dan kebijakan yang ditempuh perusahaan, karena umumnya mereka mendapat jaminan bahwa mereka juga mendapat manfaat maksimal dari segala tindakan dan operasi perusahaan dalam menciptakan kemakmuran dan kesejahteraan.

Menurut Wilson Arafat (2008:10) *Good Corporate Governance* akan memberikan empat manfaat besar yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada *stakeholders*.
2. Meningkatkan corporate value.

3. Meningkatkan kepercayaan investor.
4. Pemegang saham akan merasa puas dengan kinerja perusahaan karena sekaligus akan meningkatkan shareholder's value dan dividen.

Sedangkan menurut Tjager dkk (2003) mengatakan bahwa paling tidak ada lima alasan mengapa mengapa penerapan GCG itu bermanfaat, yaitu:

1. Berdasarkan survey yang telah dilakukan oleh McKinsey dan Company menunjukkan bahwa para investor institusional lebih menaruh kepercayaan terhadap perusahaan-perusahaan di Asia yang telah menerapkan GCG.
2. Berdasarkan berbagai analisis ternyata ada indikasi keterkaitan antara terjadinya krisis financial dan krisis berkepanjangan di Asia dengan lemahnya tata kelola perusahaan.
3. Internasionalisasi pasar – termasuk liberalisasi pasar financial dan pasar modal menuntut perusahaan untuk menerapkan GCG.
4. Kalau GCG bukan obat mujarab untuk keluar dari krisis system ini dapat menjadi dasar bagi berkembangnya system nilai baru yang lebih sesuai dengan lanskap bisnis yang kini telah banyak berubah.
5. Secara teoritis, praktik GCG dapat meningkatkan nilai perusahaan.

Menurut Mas Ahmad Daniri (2005;14) jika perusahaan menerapkan mekanisme penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) secara konsisten dan efektif maka akan dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Mengurangi agency cost, yaitu suatu biaya yang harus ditanggung oleh pemegang saham akibat pendelegasian wewenang kepada pihak manajemen.
2. Mengurangi biaya modal (Cost of Capital).
3. Meningkatkan nilai saham perusahaan di mata publik dalam jangka panjang.
4. Menciptakan dukungan para stakeholder dalam lingkungan perusahaan terhadap keberadaan perusahaan dan berbagai strategi dan kebijakan yang ditempuh perusahaan

Maksum (2005), menjelaskan manfaat dari penerapan *Good Corporate Governance* adalah:

1. Mempermudah proses pengambilan keputusan, sehingga berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Penelitian membuktikan bahwa penerapan GCG mempengaruhi kinerja secara positif (Sakai & Asaoka 2003; Jang Black & Kim 2003)
2. Menghindari penyalahgunaan wewenang oleh pihak direksi dalam pengelolaan perusahaan. Chtourou, *et al*(2001) menyatakan bahwa penerapan prinsip-

3. prinsip GCG yang konsisten akan menghalangi kemungkinan dilakukannya rekayasa kinerja yang mengakibatkan nilai fundamental perusahaan tidak tergambar dalam laporan keuangannya.
4. Meningkatkan nilai perusahaan di mata investor. Peningkatan kepercayaan investor pada perusahaan akan dapat mengakses tambahan dana yang diperlukan untuk berbagai keperluan perusahaan, terutama untuk ekspansi.
5. Bagi para pemegang saham, dapat menaikkan nilai saham dan meningkatkan perolehan nilai deviden. Bagi negara, dapat menaikkan jumlah pajak yang dibayarkan oleh perusahaan yang berarti terjadi peningkatan penerimaan negara dari sektor pajak, terkhusus bagi perusahaan berbentuk perusahaan BUMN, akan meningkatkan penerimaan negara dari pembagian laba BUMN.
6. Meningkatkan kepercayaan para *stakeholders* kepada perusahaan, sehingga citra positif perusahaan akan naik. Hal ini dapat menekan biaya (*cost*) yang timbul sebagai akibat tuntutan para *stakeholders* kepada perusahaan.
7. Meningkatkan kualitas laporan keuangan perusahaan.

4. Tujuan Penerapan GCG

Penerapan *Corporate Governance* memiliki beragam tujuan. Beberapa tujuan yang dapat dicapai melalui penerapan *Good Corporate Governance* diantaranya adalah sebagai berikut:

Implementasi mekanisme *Corporate Governance* diharapkan dapat mengurangi masalah-masalah yang timbul sebagai akibat dari adanya masalah keagenan. Pada gilirannya hal tersebut akan menimbulkan perasaan aman pada seluruh pemegang saham ataupun investor lainnya bahwa hak-hak mereka diperhatikan dan dilindungi. Manajemen ataupun pemegang saham mayoritas sebagai pengendali perusahaan diharuskan untuk bertindak dalam koridor aturan yang ada dan tidak dapat lagi bertindak semaunya mengeksploitasi ketidakmampuan ataupun keterbatasan informasi yang dimiliki investor. Iklim saling percaya di antara pemilik dana dan pengelola perusahaan yang diatur dalam mekanisme tata kelola perusahaan yang baik diharapkan akan mendorong kinerja perusahaan lebih meningkat lagi. Hal ini tentunya akan menguntungkan kedua belah pihak, pemilik dana dan pengelola perusahaan.

Selain itu, kesadaran mengenai praktik *Good Corporate Governance* akan mendorong transparansi perusahaan. Investor akan mengapresiasi nilai informasi

lengkap yang disajikan perusahaan untuk membantu mereka mengevaluasi kinerja sekaligus prospek perusahaan di masa datang.

Meskipun tidak banyak perhatian terhadap peranan pemegang saham di masa lalu, meningkatnya kesadaran mengenai tata kelola perusahaan akan meningkatkan apresiasi terhadap pentingnya nilai pemegang saham perusahaan dalam mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.

Penerapan *Good Corporate Governance* juga dapat mencegah terjadinya praktik-praktik yang tidak sehat seperti perdagangan orang dalam (*insider trading*), akuisisi internal dan transaksi hubungan istimewa yang merugikan pemegang saham minoritas. Selain itu, penerapan tata kelola perusahaan yang baik mendorong terciptanya iklim persaingan yang sehat dalam suasana keterbukaan informasi. Dengan demikian, apabila semua perusahaan menerapkan mekanisme *Good Corporate Governance* diharapkan bahwa kinerja perusahaan di Indonesia akan meningkat. Pada akhirnya hal ini tentunya akan mempengaruhi persepsi investor mengenai investasi di Indonesia, dan juga pada jumlah premium yang bersedia dibayar oleh investor untuk perusahaan yang melaksanakan *Good Corporate Governance*.

Penerapan sistem *Good Corporate Governance* diharapkan dapat meningkatkan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) melalui beberapa tujuan berikut:

- a. Meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan kesinambungan suatu organisasi yang memberikan kontribusi kepada terciptanya kesejahteraan pemegang saham, pegawai dan *stakeholders* lainnya dan merupakan solusi yang elegan dalam menghadapi tantangan organisasi kedepan.
- b. Meningkatkan legitimasi organisasi yang dikelola dengan terbuka, adil, dan dapat dipertanggungjawabkan.
- c. Mengakui dan melindungi hak dan kewajiban para *shareholders* dan *stakeholders*.

Menurut Siswanto Sutojo dan E. John Aldridge (2005:5-6), *Good Corporate Governance* mempunyai lima macam tujuan utama. Kelima tujuan tersebut adalah sebagai berikut.

- 1) Melindungi hak dan kepentingan pemegang saham.
- 2) Melindungi hak dan kepentingan para anggota the *stakeholders* nonpemegang saham.
- 3) Meningkatkan nilai perusahaan dan para pemegang saham.
- 4) Meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja Dewan Pengurus atau Board of Directors dan manajemen perusahaan, dan

- 5) Meningkatkan mutu hubungan Board of Directors dengan manajemen senior perusahaan.

Dalam menerapkan nilai-nilai Tata Kelola Perusahaan, Perseroan menggunakan pendekatan berupa keyakinan yang kuat akan manfaat dari penerapan Tata Kelola Perusahaan yang baik. Berdasarkan keyakinan yang kuat, maka akan tumbuh semangat yang tinggi untuk menerapkannya sesuai standar internasional. Guna memastikan bahwa Tata Kelola Perusahaan diterapkan secara konsisten di seluruh lini dan unit organisasi, Perseroan menyusun berbagai acuan sebagai pedoman bagi seluruh karyawan. Selain acuan yang disusun sendiri, Perseroan juga mengadopsi peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam hal penerapan prinsip GCG harus disadari bahwa penerapan Tata Kelola Perusahaan yang baik hanya akan efektif dengan adanya asas kepatuhan dalam kegiatan bisnis sehari-hari, terlebih dahulu diterapkan oleh jajaran manajemen dan kemudian diikuti oleh segenap karyawan. Melalui penerapan yang konsisten, tegas dan berkesinambungan dari seluruh pelaku bisnis.

5. Faktor-Faktor Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance*

Dikutip dari (www.madaniri.com), syarat keberhasilan penerapan GCG memiliki dua faktor yang memegang peranan sebagai berikut :

a. Faktor Eksternal

1. Terdapatnya sistem hukum yang baik.
2. Dukungan pelaksanaan GCG dari sektor publik / lembaga pemerintahan.
3. Terdapatnya contoh pelaksanaan GCG yang tepat (*best practices*).
4. Terbangunnya sistem tata nilai sosial yang mendukung penerapan GCG di masyarakat..
5. Semangat anti korupsi yang berkembang di lingkungan publik di mana perusahaan beroperasi disertai perbaikan masalah kualitas pendidikan dan perluasan peluang kerja.

b. Faktor Internal

1. Terdapatnya budaya perusahaan (*corporate culture*) yang mendukung penerapan GCG.

-Good Corporate Governance-

2. Berbagai peraturan dan kebijakan yang dikeluarkan perusahaan mengacu pada penerapan nilai-nilai GCG.
3. Manajemen pengendalian risiko perusahaan juga didasarkan pada kaidahkaidah standar GCG.
4. Terdapatnya sistem audit (pemeriksaan) yang efektif dalam perusahaan.
5. Adanya keterbukaan informasi bagi publik.

BAB II TEORI GCG

I. Teori Tentang Perusahaan

Perusahaan atau entitas bisnis memiliki banyak makna dalam literatur ilmu ekonomi, oleh karena itu juga terdapat banyak konsep mengenai *Corporate Governance* di dalam literatur. Namun demikian, dikarenakan fokus dari *Corporate Governance* adalah '*corporation*' atau 'perusahaan', maka diperlukan pemahaman yang tepat mengenai arti perusahaan. Berikut dijelaskan 3 teori utama mengenai 'perusahaan', yaitu: *neoclassical economics theory*, *transaction cost economics theory* atau *contracting theory* dan *communitarian theory*. Dalam bab ini, teori-teori tersebut ditelaah dalam rangka menjelaskan *Corporate Governance* dari entitas bisnis modern.

I.a. Neoclassical Economics Theory

Neoclassical economics theory memandang perusahaan sebagai suatu 'kotak hitam'; perusahaan beroperasi untuk memenuhi suatu kondisi dimana rencana produksi bervariasi sesuai dengan input dan harga output (Jensen dan Meckling, 1976; Hart, 1995). Teori ini tidak menjelaskan lebih jauh bagaimana mekanisme internal bekerja di dalam suatu perusahaan. *Neoclassical theory* mengasumsikan bahwa suatu perusahaan bertindak untuk memaksimalkan suatu fungsi dengan menggunakan sedikit variabel. Meskipun hanya sedikit variabel yang terlibat dalam pengelolaan perusahaan, terdapat beberapa kelompok dalam perusahaan yang memiliki kepentingan berbeda dan berbenturan.

Teori ini tidak memberi penjelasan lebih jauh mengenai bagaimana perbedaan dan benturan kepentingan di dalam perusahaan diselesaikan atau dibawa ke tingkat ekuilibrium (Jensen dan Meckling, 1976). Dalam dunia nyata, perusahaan tidak memiliki informasi yang lengkap dan pasti karena pasar bersifat tidak sempurna.

Lebih jauh, neoclassical theory memfokuskan diri pada rancangan yang optimal dari suatu organisasi pada suatu saat dan tidak memperhatikan aspek dinamika suatu perusahaan, seperti reorganisasi (Tirole, 1988).

Reorganisasi pada umumnya memiliki karakteristik berupa tawar-menawar hubungan diantara pihak-pihak yang terkait dan penggunaan otoritas.

Dengan demikian, neoclassical theory meninggalkan banyak pertanyaan tak terjawab dan sebagai konsekuensinya banyak teori alternatif mengenai perusahaan diajukan untuk menjelaskan mengapa perusahaan ada dan bagaimana perusahaan berfungsi.

I.b. The Transaction Cost Economics or Contracting Theory

Transaction cost economics beranggapan bahwa suatu perusahaan ada untuk meminimalkan biaya transaksi di pasar (Coase, 1937). Coase mengindikasikan bahwa transaksi di pasar adalah mahal, dikarenakan adanya biaya untuk menggunakan mekanisme harga dan biaya untuk bernegosiasi serta biaya penutupan kontrak untuk setiap transaksi yang disepakati. Biaya tersebut tidak dapat dieliminasi, tetapi dapat ditekan melalui pembentukan suatu organisasi dimana transaksi pasar digantikan dengan seperangkat kontrak yang mengatur transaksi diantara pihak-pihak yang bersepakat. Lebih jauh, Coase menggunakan perbandingan perspektif institusi dimana perusahaan dan pasar dianggap sebagai alternatif sarana untuk mengorganisasikan suatu transaksi. Oleh karena itu, perusahaan dan pasar diperlakukan sebagai alternatif sarana bagi 'governance'.

Berbeda dengan neoclassical theory, issue mengenai mekanisme internal didalam organisasi merupakan hal penting dalam transaction cost economics theory. Hart dan Moore (1990) memberi kerangka jawaban untuk pertanyaan kapan suatu transaksi sebaiknya dilakukan di perusahaan dan kapan sebaiknya dilakukan di pasar dengan mengembangkan teori mengenai 'the optimal assignment of assets' untuk menetapkan batasan dari perusahaan. Mereka menyarankan bahwa 'agent' yang berperan penting dalam menghasilkan surplus kepada perusahaan seharusnya diberikan hak kepemilikan.

Alchian dan Demsetz (1972) menjelaskan mekanisme operasional dari transaction cost economics theory, dengan pernyataannya mengenai definisi perusahaan sebagai berikut:

"The essence of the classical firm is identified here as a contractual structure with: 1) joint input production; 2) several input owners; 3) one party who is common to all the contracts of the joint input; 4) who has right to renegotiate

any input's contract independently of contracts with other input owners; 5) who holds the residual claim; and 6) who has the right to sell his central contractual residual status." (p. 794).

Alchian dan Demsetz memandang perusahaan sebagai suatu jaringan kontrak atau 'nexus of contracts'. Transaction cost economics, dengan mengedepankan issue kontrak, lebih jauh dikembangkan menjadi teori keagenan (agency theory) dan teori ketidaklengkapan kontrak (incomplete contracting theory).

I.b.I Teori Keagenan (Agency Theory)

Berdasarkan teori keagenan, perusahaan adalah suatu *legal fiction* yang berperan penting dalam proses mengarahkan tujuan-tujuan individu yang berbeda ke keseimbangan dalam kerangka hubungan kontraktual (Jensen dan Meckling, 1976). Jensen dan Meckling (1976) mendefinisikan hubungan keagenan (*agency relationship*) sebagai berikut:

"an agency relationship as a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent" (p.85).

Teori keagenan didasarkan pada konsep pemisahan antara pemilik dan manajemen perusahaan. Baik pemilik ataupun manajemen berusaha memaksimalkan kepentingannya sendiri. Oleh karena itu, Jensen dan Meckling (1976) menyatakan bahwa manajemen, sebagai orang suruhan (*agent*) dari pemilik dana (*principal*), tidak selalu bertindak untuk memaksimalkan kepentingan pemilik dana. Hal inilah yang menyebabkan timbulnya masalah keagenan (*agency problem*). Masalah keagenan ini akan menimbulkan biaya, yang disebut sebagai biaya keagenan (*agency costs*). Biaya keagenan dapat dijelaskan sebagai jumlah dari biaya monitoring yang dilakukan *principal*, biaya ikatan yang dikeluarkan *agent*, dan *residual loss* (Jensen dan Meckling, 1976). Teori keagenan memandang esensi dari perusahaan adalah hubungan kontrak dengan semua pihak: karyawan, kreditur, pelanggan dan lainlain. Oleh karena itu, Jensen dan Meckling (1976) mendefinisikan perusahaan sebagai berikut:

" *The private corporation or firm is simply one form of legal fiction which serves as a nexus for contracting relationship and which is also characterized by the existence of divisible residual claims on the assets and cash flows of the organization which can generally be sold without permission of the other ontracting individuals.*" (p.88).

Hal tersebut berarti menurut teori keagenan, perusahaan bukanlah individu, akan tetapi suatu *legal fiction* yang bertindak selaku pusat bagi proses dimana tujuan-tujuan yang berbeda dari individu diselesaikan dalam suatu kerangka hubungan kontrak.

Teori keagenan didasarkan pada pemisahan antara kepemilikan dan pengendalian (*ownership and control*). Fama (1980) menyatakan bahwa pemisahan antara pemilikan dan pengendalian dapat merupakan bentuk efisien dari perusahaan dalam kerangka perspektif "serangkaian kontrak" Perusahaan merupakan serangkaian kontrak yang mencakup cara dimana input diproses untuk menghasilkan output dan cara dimana hasil dari output dibagi diantara input. Dalam perspektif '*nexus of contracts*' ini, kepemilikan perusahaan merupakan konsep yang tidak relevan dan fungsi manajemen adalah mengawasi kontrak-kontrak diantara faktor-faktor dan memastikan keberlangsungan perusahaan.

I.b.2. Teori Ketidاكلengkapan Kontrak (*Incomplete Contracting Theory*)

Transaction cost economics mendasarkan teorinya pada hubungan kontrak diantara individu. Kontrak bersifat tidak lengkap (*the contracts are necessarily incomplete*). Dalam praktik, menyusun kontrak yang lengkap adalah mahal karena ketidakpastian dari peristiwa, biaya monitoring dan menegakkan isi kontrak (Hart, 1995). Kedua belah pihak yang bersepakat menulis kontrak yang menjelaskan proses dimana jumlah yang ditransaksikan dan ditransfer ditentukan setelah kejadian. Untuk memastikan bahwa pihak lainnya mematuhi isi kontrak maka pihak pertama harus mengeluarkan biaya monitoring. Sementara itu, untuk menegakkan isi kontrak diperlukan biaya hukum. Oleh karena kontrak yang bergantung pada variabel-variabel di masa depan terlalu mahal atau hampir tidak mungkin untuk disusun, maka untuk menghindari *moral hazard*, pihak-pihak yang berkontrak seharusnya mempergunakan struktur otoritas atau kontrak yang dibatasi (Tirole, 1988).

Teori ketidaklengkapan kontrak menekankan bahwa perusahaan dan kontrak adalah '*governance modes*' yang berbeda (Tirole, 1988). Teori tersebut memandang perusahaan sebagai cara khusus untuk menjelaskan apa yang harus dilakukan apabila terjadi sesuatu yang tidak diatur di kontrak.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa menurut *contracting theory*, perusahaan adalah suatu '*nexus of contract*' yang dinegosiasikan diantara pihak-pihak yang berkepentingan. Untuk menyelaraskan kepentingan manajemen dan pemilik perusahaan, *contracting theory* mendasarkan diri pada kesukarelaan berkontrak (*voluntary contract*) dan kekuatan pasar.

I.c. Communitarian Theory

Menurut *communitarian theory*, perusahaan adalah 'entitas hukum' dengan implikasi sosial, politis, historis dan ekonomis (Bradley, et al., 2000). Hal tersebut berarti bahwa perusahaan adalah entitas yang memiliki hak dan tanggung jawab seperti manusia yang memiliki kemampuan untuk melakukan aktivitas yang baik dan buruk. Oleh karena itu, aktivitas-aktivitas tersebut harus dipertanggungjawabkan secara hukum.

Communitarian theory menekankan pada keadilan dan kerjasama diantara anggota masyarakat. Teori ini berargumentasi bahwa aturan hukum penting untuk membatasi perilaku manajer. Tanpa batasan hukum, terdapat kemungkinan bahwa manajemen tidak akan bertanggungjawab baik kepada pemegang saham maupun ke masyarakat. *Communitarians* menaruh perhatian lebih pada dampak negatif yang timbul bila pemangku kepentingan tidak memiliki kesempatan untuk bernegosiasi dengan perusahaan dalam bentuk kontrak. Oleh karena itu, teori ini menekankan bahwa perusahaan harus responsif kepada semua pemangku kepentingan. Apabila *contracting theory* memandang hukum sebagai cara untuk memastikan kebebasan dan efisiensi kontrak, *communitarian theory* memandang hukum sebagai alat untuk memastikan adanya distribusi keadilan dan hasil yang diperoleh dari kontrak. *Communitarian theory* membuat manajemen bertanggung jawab kepada para pemangku kepentingan perusahaan.

2. Konsep *Corporate Governance* Dari Perspektif Pemegang Saham

Dari pembahasan di atas, terlihat bahwa *neo-classical economics theory* tidak dapat memberi penjelasan lebih jauh mengenai *Corporate Governance* di dalam perusahaan. Oleh karena itu, *neo-classical economics theory* tidak dipergunakan dalam pembahasan konsep *Corporate Governance*.

2.a. Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Menggunakan teori keagenan, Shleifer dan Vishny (1997) berargumentasi bahwa manajer memiliki kendali atas jalannya perusahaan; sementara itu, investor menyediakan pendanaan kepada perusahaan. Oleh karena itu, *Corporate Governance* berkaitan dengan cara-cara serta usaha investor untuk memastikan bahwa investasinya akan memberikan hasil.

Jensen dan Meckling (1976) menyatakan bahwa manajemen perusahaan, selaku *agent*, tidak selalu berusaha memaksimalkan kepentingan investor, selaku *principal*. Dalam konteks perusahaan, masalah keagenan yang dihadapi investor mengacu pada kesulitan investor untuk memastikan bahwa dananya tidak disalahgunakan oleh manajemen perusahaan untuk mendanai kegiatan yang tidak menguntungkan.

Investasi pada perusahaan lebih berisiko dari pada investasi pada deposito. Sebagai penanggung risiko akhir, investor (khususnya pemegang saham) menanggung risiko bahwa perusahaan tidak memiliki dana yang cukup untuk membayar dividen. Sebagai konsekuensinya, investor pada umumnya menginginkan hasil tambahan (*additional returns*) untuk dana investasi yang diberikannya kepada perusahaan. Masalah keagenan timbul dari adanya masalah asimetri informasi (Fama dan Jensen, 1983). Manajer sebagai orang dalam perusahaan memiliki keuntungan informasi dibandingkan dengan investor yang merupakan orang luar perusahaan. Manajer dapat mengeksploitasi keuntungan tersebut melalui pengelolaan informasi yang disampaikannya kepada investor; kondisi ini dikenal dengan istilah '*adverse selection*'. Jenis lain asimetri informasi adalah *moral hazard*. Pemisahan antara pemilikan dan pengendalian perusahaan, mendorong manajer untuk tidak memaksimalkan usahanya dan menyalahkan orang lain apabila terdapat penurunan kinerja perusahaan (Jensen dan Meckling, 1976).

Berkaitan dengan hal di atas, *Corporate Governance* dapat digunakan untuk mengurangi permasalahan yang ada. Keterbukaan informasi akuntansi dapat dipergunakan untuk mengurangi masalah *adverse selection*. Tingkat keterbukaan informasi keuangan yang tinggi dapat memberikan investor informasi yang setara dengan yang dimiliki manajer. Sifat oportunistik manajer sebagai akibat dari permasalahan *moral hazard* dapat dikurangi melalui maksimalisasi skema pemberian remunerasi manajemen yang didasarkan pada kinerja perusahaan. Secara singkat, *Corporate Governance* dapat diharapkan oleh investor untuk membantu penyelesaian masalah keagenan dan memastikan hasil yang cukup dari investasinya di perusahaan. Meskipun demikian, implementasi *Good Corporate Governance* akan menimbulkan biaya. Dalam hal ini, peningkatan kinerja harus menjadi bahan pertimbangan untuk menjustifikasi biaya implementasi *Corporate Governance*.

2.b. Teori Ketidakefektifan Kontrak (*Incomplete Contracting theory*)

Zingales (1998) menelaah *Corporate Governance* dari sudut pandang kontrak yang tidak lengkap (*incomplete contracts*). Dia berargumentasi bahwa *Corporate Governance* adalah "*the complex set of constraints that shape the ex-post bargaining over the quasi rents generated by a firm*"(p4). Suatu kontrak yang klausulnya tergantung pada variabel dimasa yang akan datang, memerlukan biaya yang mahal untuk disepakati. Apabila terdapat situasi seperti itu, maka diperlukan suatu *governance* yang ditentukan kemudian. Hambatan utama bagi *incomplete contracting theory* adalah adanya ketidakpastian masa yang akan datang dan tingginya biaya untuk menyusun kontrak yang lengkap. Dalam hal ini, *Corporate Governance* dapat dipergunakan untuk mengurangi ketidakpastian dari kontrak yang tidak lengkap, dan pada saat yang sama, dapat meminimalkan biaya transaksi, dalam bentuk biaya penyusunan kontrak. Zingales (1998) menjelaskan lebih lanjut tentang tujuan dari sistem *Corporate Governance*, khususnya mengenai bagaimana sistem tersebut mempengaruhi efisiensi ekonomi. Tujuan dari sistem *Corporate Governance* adalah:

"1) to maximize the incentives for value enhancing investments, while minimizing inefficient power seeking; 2) to minimize inefficiency in ex post bargaining; 3) to minimize any 'governance' risk and allocate the residual risk to the least risk-averse parties" (p 10).

3. Konsep *Corporate Governance* dari Perspektif Pemangku Kepentingan

Menurut *communitarian theory Corporate Governance* berfungsi untuk meningkatkan kepentingan publik dengan mengurangi biaya sosial (publik), yang diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dari masyarakat. Charreaux dan Desbrieres (2001) berargumentasi bahwa masalah efisiensi sistem *Corporate Governance* hanya dapat diterapkan dalam kerangka yang mencakup semua pemangku kepentingan.

Dalam rangka memfasilitasi analisa ekonomi dari *Corporate Governance*, Tirole (2001) menggambarkan "...*Corporate Governance as the design of institutions that induce or force management to internalize the welfare of stakeholders*" (p. 4). *Communitarian theory* memfokuskan analisisnya pada berbagai eksternalitas yang diakibatkan pilihan untuk memaksimalkan profit terhadap pemangku kepentingan lainnya selain pemegang saham, seperti terhadap kesejahteraan karyawan yang sudah menginvestasikan tenaganya, terhadap pemasok yang sudah berinvestasi pada hubungan kerja, dan juga terhadap komunitas yang menderita sebagai akibat penutupan pabrik. Beberapa pemangku kepentingan tersebut tidak memiliki hubungan kontraktual dengan perusahaan.

Belajar dari krisis keuangan yang dialami negara-negara Asia, ADB (2001) menyimpulkan bahwa issue tentang *Corporate Governance* penting tidak hanya untuk melindungi kepentingan investor, tetapi juga untuk mengurangi risiko sistemik pasar dan mempertahankan stabilitas keuangan. Hal tersebut berarti bahwa tidak hanya kepentingan pemegang saham yang harus diperhatikan perusahaan, tetapi juga kepentingan dari kreditur, karyawan, pemerintah, dan pemangku kepentingan lainnya. Sebagai akibatnya, *Corporate Governance* perlu memfokuskan pada kebutuhan para pemangku kepentingan. Turnbull (2000) mempergunakan arti luas dari *Corporate Governance* tersebut untuk menjelaskan semua kekuatan yang mempengaruhi proses pemilihan pihak yang akan menentukan bagaimana pengendalian operasi perusahaan dipergunakan untuk memproduksi barang dan jasa. Dia berargumentasi bahwa definisi tersebut dapat diterapkan untuk semua jenis perusahaan: baik yang dibentuk atas dasar sistem *civil law* ataupun *common law*, yang dimiliki pemerintah, institusi ataupun individu, maupun perusahaan privat atau publik.

BAB III MEMBANGUN TATA KELOLA PERUSAHAAN MENURUT PRINSIP GCG

Setiap perusahaan memiliki visi dan misi dari keberadaannya. Visi dan misi tersebut merupakan pernyataan tertulis tentang tujuan-tujuan kegiatan usaha yang akan dilakukannya. Tentunya kegiatan terencana dan terprogram ini dapat tercapai dengan keberadaan sistem tatakelola perusahaan yang baik. Disamping itu perlu terbentuk kerjasama tim yang baik dengan berbagai pihak, terutama dari seluruh karyawan dan top manajemen.

Sistem tata kelola organisasi perusahaan yang baik ini menuntut dibangunnya dan dijalankannya prinsip-prinsip tata kelola perusahaan (GCG) dalam proses manajerial perusahaan. Dengan mengenal prinsip-prinsip yang berlaku secara universal ini diharapkan perusahaan dapat hidup secara berkelanjutan dan memberikan manfaat bagi para stakeholdernya.

I. Prinsip-Prinsip GCG

Sejak diperkenalkan oleh OECD, prinsip-prinsip *Corporate Governance* berikut ini telah dijadikan acuan oleh negara-negara di dunia termasuk Indonesia. Prinsip-prinsip tersebut disusun seuniversal mungkin sehingga dapat berlaku bagi semua negara atau perusahaan dan diselaraskan dengan sistem hukum, aturan atau tata nilai yang berlaku di negara masing-masing.

Dalam rangka mendorong pertumbuhan ekonomi yang stabil diperlukan stabilitas iklim investasi. Stabilitas iklim investasi bergantung pada penciptaan situasi dan kondisi yang mendukung perusahaan-perusahaan untuk melakukan usahanya secara optimal. Untuk itu disadari perlunya suatu kesamaan persepsi mengenai prinsip-prinsip yang penting dalam pengelolaan perusahaan agar dapat beroperasi secara maksimal. OECD mengembangkan prinsip-prinsip *Corporate Governance* sejak tahun 1998. Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dari OECD pertama kali diluncurkan pada tahun 1999; dan menjadi acuan utama dalam penyusunan *code of Good Corporate Governance* bagi negara-negara di seluruh dunia. Banyak institusi internasional, seperti *World Bank*, *International Monetary Fund* (IMF), dan *International Organization for Securities Commission* (IOSCO) menjadikan prinsip

Corporate Governance OECD sebagai *benchmark* bagi penilaian kondisi *Corporate Governance* di suatu negara. Berdasarkan hasil diskusi dan konsultasi dengan pihak-pihak yang relevan serta memperhatikan perkembangan yang terjadi, prinsip-prinsip *Corporate Governance* OECD tersebut direvisi pada tahun 2004. Prinsip-prinsip *Corporate Governance* OECD (*the OECD Principles of Corporate Governance*) 2004 mencakup 6 bidang yaitu:

1. Landasan hukum yang diperlukan untuk memastikan penerapan *Corporate Governance* secara efektif
2. Hak pemegang saham dan fungsi pokok kepemilikan perusahaan
3. Perlakuan yang adil terhadap para pemegang saham
4. Peranan pemangku kepentingan dalam *Corporate Governance*
5. Pengungkapan informasi perusahaan secara transparan
6. Tanggung jawab dewan pengurus

Berikut penjelasan secara singkat prinsip-prinsip *Corporate Governance* OECD tersebut:

I. Landasan hukum yang diperlukan untuk memastikan penerapan *Corporate Governance* secara efektif

Untuk memastikan penerapan *Corporate Governance* yang efektif diperlukan adanya landasan hukum, peraturan dan institusi yang dapat menjadi acuan bagi para pelaku bisnis dalam melaksanakan aktivitasnya. Kerangka penerapan tersebut harus dikembangkan dengan mengantisipasi dampaknya terhadap kinerja ekonomi, integritas pasar, dan insentif yang diberikannya kepada para pelaku bisnis. Disamping itu, peraturan yang melandasi praktik *Corporate Governance* harus konsisten dengan peraturan perundangundangan yang berlaku, bersifat transparan dan dapat ditegakkan.

Ketentuan-ketentuan *Corporate Governance* harus ditegakkan oleh pihak-pihak terkait dengan tujuan melindungi kepentingan publik. Untuk itu, pihak-pihak tersebut harus memiliki kewenangan, integritas, dan sumber daya yang memadai untuk melakukan tugasnya secara profesional.

2. Hak pemegang saham dan fungsi pokok kepemilikan perusahaan

Penerapan *Corporate Governance* harus melindungi dan memfasilitasi terlaksananya hak-hak pemegang saham. Hak-hak dasar pemegang saham meliputi hak untuk: memperoleh perlindungan kepemilikan sahamnya secara aman, mentransfer sahamnya, memperoleh informasi perusahaan secara berkala dan tepat waktu, berpartisipasi dalam rapat umum pemegang saham (RUPS), dan dapat memilih direksi dan komisaris, serta berhak atas keuntungan perusahaan sesuai dengan porsi kepemilikan sahamnya.

Pelaksanaan hak-hak pemegang saham tersebut, termasuk pemegang saham institusi, harus difasilitasi oleh perusahaan. Dengan demikian, diskusi diantara para investor tersebut mengenai hak-hak mereka terhadap perusahaan harus diperkenankan. Disamping itu, mekanisme yang memungkinkan terjadinya pengalihan pengendalian perusahaan secara efisien dan transparan harus diperbolehkan. Penggunaan mekanisme *antitake-over* oleh manajemen perusahaan tidak boleh menghalangi mereka dari kewajiban mempertanggungjawabkan akuntabilitasnya kepada para pemegang saham. Begitu pula, struktur modal yang memungkinkan pemegang saham tertentu memperoleh pengendalian tidak proporsional dengan kepemilikan sahamnya harus diungkapkan.

3. Perlakuan yang adil terhadap para pemegang saham

Kerangka *Corporate Governance* harus memastikan bahwa seluruh pemegang saham, termasuk pemegang saham minoritas dan pemegang saham asing, memperoleh perlakuan yang adil dan setara. Kesetaraan tersebut harus berlaku untuk semua pemegang saham yang memiliki saham dengan kelas saham yang sama. Hal tersebut juga termasuk kesempatan untuk memperoleh penggantian apabila hak-haknya dilanggar. Dalam rangka mencapai kesetaraan perlakuan terhadap para pemegang saham, maka transaksi orang dalam (*insider trading*) dan berdagang untuk kepentingan sendiri (*self-dealing*) harus dilarang. Begitu juga anggota direksi dan komisaris harus mengungkapkan transaksi benturan kepentingan yang melibatkan mereka.

4. Peranan pemangku kepentingan dalam *Corporate Governance*

Kerangka *Corporate Governance* harus mengakui hak-hak pemangku kepentingan yang diatur dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Apabila hak-hak tersebut dilanggar, perusahaan harus memastikan bahwa

pemangku kepentingan akan memperoleh penggantian. Perusahaan juga harus mendorong kerja sama aktif antara perusahaan dengan para pemangku kepentingannya untuk meningkatkan kesejahteraan dalam rangka menjaga keberlangsungan perusahaan. Mekanisme peningkatan kinerja perusahaan melalui partisipasi karyawan harus dikembangkan. Pemangku kepentingan juga harus memiliki akses terhadap informasi yang relevan, memadai dan dapat diandalkan secara berkala dan tepat waktu. Ketersediaan mekanisme bagi para pemangku kepentingan untuk menyuarakan pendapatnya harus disediakan oleh perusahaan. Hal ini untuk memastikan bahwa hak-hak para pemangku kepentingan, termasuk kreditur, dapat dilaksanakan.

5. Keterbukaan dan transparansi informasi

Kerangka *Corporate Governance* harus memastikan bahwa keterbukaan informasi perusahaan secara akurat dan tepat waktu harus dilakukan. Keterbukaan tersebut harus mencakup, tetapi tidak terbatas pada informasi yang material mengenai kinerja keuangan perusahaan, transaksi benturan kepentingan, pengelolaan risiko, struktur pengelolaan dan kebijakan perusahaan, khususnya tentang prinsip *Corporate Governance*. Semua informasi yang disajikan harus disiapkan dan disajikan sesuai dengan standar akuntansi yang berkualitas tinggi. Laporan keuangan harus diaudit oleh auditor yang independen, kompeten dan memiliki kualifikasi yang tinggi. Dalam pelaksanaan tugasnya akuntan publik harus bertanggungjawab kepada pemegang saham. Kerangka *Corporate Governance* juga harus memiliki mekanisme yang mendorong penggunaan analis, *brokers*, dan pemeringkat yang tidak memiliki benturan kepentingan dengan perusahaan. Hal tersebut untuk memastikan terjaganya integritas profesi-profesi tersebut.

6. Tanggung jawab pengurus perusahaan

Kerangka *Corporate Governance* harus memberikan acuan mengenai pengelolaan strategis perusahaan, pengawasan terhadap pengurus, dan akuntabilitas pengurus kepada perusahaan dan pemegang saham. Hal tersebut berarti bahwa pengurus perusahaan harus bertindak berdasarkan informasi yang cukup, dengan niat baik, dan semata-mata untuk kepentingan perusahaan. Pengurus perusahaan juga harus memperlakukan semua pemegang saham secara setara dan berdasarkan standar etika. Pengurus perusahaan harus melakukan beberapa fungsi penting, seperti antara lain: menelaah dan memutuskan strategi pengelolaan perusahaan ; menyusun

perencanaan, kebijakan pengelolaan risiko, menyusun anggaran serta menerapkannya dan mengawasinya; memonitor dan mengelola kemungkinan timbulnya benturan kepentingan diantara pengurus, pemegang saham, dan karyawan kunci perusahaan. Disamping itu, pengurus harus dapat melakukan tugasnya secara independen. Untuk itu, harus dipastikan bahwa pengurus perusahaan memiliki akses terhadap informasi yang akurat, relevan dan tepat waktu.

Dalam prakteknya prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik ini perlu dibangun dan dikembangkan secara bertahap. Perusahaan harus membangun sistem dan pedoman tata kelola perusahaan yang akan dikembangkannya. Demikian juga dengan para karyawan, mereka perlu memahami dan diberikan bekal pengetahuan tentang prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik yang akan dijalankan perusahaan.

Setiap perusahaan harus memastikan bahwa asas GCG diterapkan pada setiap aspek bisnis dan di semua jajaran perusahaan. Asas GCG yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi serta kesetaraan dan kewajaran diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan dengan tetap memperhatikan pemangku kepentingan.

Untuk memudahkan memberikan gambaran bagaimana prinsip-prinsip GCG tersebut akan dibangun, dipahami dan dilaksanakan, berikut ini diberikan beberapa acuan praktis yang perlu dikembangkan lebih lanjut di masing-masing perusahaan.

Good Corporate Governance merupakan gabungan prinsip-prinsip dasar dalam membangun suatu tatanan etika kerja dan kerjasama agar tercapai rasa kebersamaan, keadilan, optimasi dan harmonisasi hubungan sehingga dapat menuju kepada tingkat perkembangan yang penuh dalam suatu organisasi atau badan usaha.

Prinsip-prinsip dasar tersebut meliputi hal-hal sebagai berikut :

I. *Vision*

Pengembangan suatu organisasi atau badan usaha harus didasarkan pada adanya visi dan strategi yang jelas dan didukung oleh adanya partisipasi dari seluruh anggota dalam proses pengambilan keputusan, pelaksanaan dan pengembangan supaya semua pihak akan merasa memiliki dan bertanggungjawab dalam kemajuan organisasi atau usahanya.

2. *Participation*

Dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan hasil keputusan suatu organisasi atau badan usaha sedapat-dapatnya melibatkan pihak-pihak terkait dan relevan melalui sistem yang terbuka dan dengan jaminan adanya hak berasosiasi dan penyampaian pendapat.

3. *Equality*

Suatu badan usaha atau organisasi yang baik selalu akan member dan menyediakan peluang yang sama bagi semua anggota atau pihak terkait bagi peningkatan kesejahteraan melalui usaha bersama di dalam etika usaha yang baik.

4. *Professional*

Dalam bahasa sehari-hari professional diartikan “*One who engaged in a learned vocation* (Seseorang yang terikat dalam suatu lapangan pekerjaan)”. Dalam konteks ini professional lebih dikaitkan dengan peningkatan kapasitas kompetensi dan juga moral sehingga pelayanan dapat dilakukan dengan mudah, cepat dan akurat.

5. *Supervision*

Meningkatkan usaha-usaha supervisi terhadap semua aktivitas usaha atau organisasi sehingga tujuan bersama dapat dicapai secara optimal, efektif dan efisien, serta untuk meminimalkan potensi kesalahan atau penyimpangan yang mungkin timbul.

6. *Effective & Efficient*

Effective berarti “*do the things right*”, lebih berorientasi pada hasil, sedangkan *efficient* berarti “*do the right things*”, lebih berorientasi pada proses. Apapun yang direncanakan dan dijalankan oleh suatu organisasi atau badan usaha harus bersifat efektif dan efisien.

7. *Transparent*

Dalam konteks *good governance*, *transparency* lebih diartikan membangun kepercayaan yang saling menguntungkan antara pemerintah atau pengelola dengan masyarakat atau anggotanya melalui ketersediaan informasi yang mudah diakses, lengkap dan *up to date*.

8. *Accountability/Accountable*

Dalam konteks pembicaraan ini *accountability* lebih difokuskan dalam meningkatkan tanggungjawab dari pembuat keputusan yang lebih diarahkan dalam menjawab kepentingan publik atau anggota.

9. *Fairness*

Dalam konteks *good governance* maka *fairness* lebih diartikan sebagai aturan hukum harus ditegakkan secara adil dan tidak memihak bagi apapun, untuk siapapun dan oleh pihak manapun.

10. *Honest*

Policy, strategi, program, aktivitas dan pelaporan suatu organisasi atau badan usaha harus dapat dijalankan secara jujur. Segala jenis ketidak-jujuran pada akhirnya akan selalu terbongkar dan merusak tatanan usaha dan kemitraan yang telah dan sedang dibangun. Tanpa kejujuran mustahil dapat dibangun *trust* dan *long term partnership*.

11. *Responsibility & Social Responsibility*

Institusi dan proses pelayanan bagi kepentingan semua pihak terkait harus dijalankan dalam kerangka waktu yang jelas dan sistematis. Sebagai warga suatu organisasi, badan usaha dan/atau masyarakat, semua pihak terkait mempunyai tanggungjawab masing-masing dalam menjalankan tugasnya dan juga harus memberi pertanggungjawaban kepada publik, sehingga di dalam suatu tatanan atau komunitas dapat terjadi saling mempercayai, membantu, membangun dan mengingatkan agar terjalin hubungan yang harmonis dan sinergis.

Sedangkan lebih sempit lagi, menurut OECD, prinsip dasar GCG yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

I. **Akuntabilitas (*Accountability*)**

Prinsip ini memuat kewenangan-kewenangan yang harus dimiliki oleh dewan komisaris dan direksi beserta kewajiban-kewajibannya kepada pemegang saham dan stakeholders lainnya. Dewan direksi bertanggung jawab atas keberhasilan pengelolaan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh pemegang saham. Komisaris bertanggung jawab atas

keberhasilan pengawasan dan wajib memberikan nasehat kepada direksi atas pengelolaan perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Pemegang saham bertanggung jawab atas keberhasilan pembinaan dalam rangka pengelolaan perusahaan.

Perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan.

Beberapa hal yang dapat dilakukan agar prinsip akuntabilitas dapat diterapkan yaitu sebagai berikut:

- a) Perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan.
- b) Perusahaan harus meyakini bahwa semua organ perusahaan dan semua karyawan mempunyai kompetensi sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam pelaksanaan GCG.
- c) Perusahaan harus memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan.
- d) Perusahaan harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan nilai-nilai perusahaan, sasaran utama dan strategi perusahaan, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi (reward and punishment system) .
- e) Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, setiap organ perusahaan dan semua karyawan harus berpegang pada etika bisnis dan pedoman perilaku (code of conduct) yang telah disepakati .
- f) Pimpinan, manajer dan karyawan perusahaan telah mengetahui visi, misi, tujuan dan target-target operasional di perusahaan
- g) Pimpinan. Manajer, karyawan perusahaan telah mengetahui dan memahami peran, tugas dan tanggung jawabnya masing-masing
- h) Uraian tugas di setiap unit usaha atau unit organisasi telah ditetapkan dengan benar dan sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan
- i) Proses dalam pengambilan keputusan telah mengacu dan mentaati sistem dan prosedur yang telah dibangun.

- j) Proses cek dan balance telah dilakukan secara menyeluruh di setiap unit organisasi.
- k) Sistem penilaian kinerja operasional, organisasi dan kinerja perseorangan telah sepakat ditetapkan, diterapkan dan dievaluasi dengan baik
- l) Pertanggungjawaban kinerja pimpinan (BOC, BOD) perusahaan secara rutin seyogyanya dapat dibangun dan dilaporkan.
- m) Hasil pekerjaan telah didokumentasikan, dipelihara dan dijaga dengan baik.

2. Pertanggungjawaban (*Responsibility*)

Prinsip ini menuntut perusahaan maupun pimpinan dan manajer perusahaan melakukan kegiatannya secara bertanggung jawab. Sebagai pengelola perusahaan hendaknya dihindari segala biaya transaksi yang berpotensi merugikan pihak ketiga maupun pihak lain di luar ketentuan yang telah disepakati, seperti tersirat pada undang-undang, regulasi, kontrak maupun pedoman operasional bisnis perusahaan.

Perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai good corporate citizen.

Contoh dari penerapan prinsip *Responsibility* adalah sebagai berikut:

- a) Organ perusahaan harus berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan peraturan perusahaan (by-laws).
- b) Perusahaan harus melaksanakan tanggung jawab sosial dengan antara lain peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan dengan membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai.
- c) Pimpinan, manajer dan karyawan perusahaan telah mengetahui dan memahami seluruh peraturan perusahaan yang berlaku.
- d) Pimpinan. Manajer dan karyawan perusahaan telah menerapkan sistem tata nilai dan budaya perusahaan yang dianut perusahaan.
- e) Proses dalam pengambilan keputusan di perusahaan senantiasa mengacu dan mentaati sistem dan prosedur yang telah dibangun.
- f) Manajer dan karyawan perusahaan telah bekerja sesuai dengan standar operasional, prosedur maupun ketentuan yang berlaku di perusahaan.

- g) Unit kerja organisasi perusahaan telah berupaya menghindari pengelolaan perusahaan yang berpotensi merugikan perusahaan dan stakeholder.
- h) Proses pendelegasian kewenangan telah dijalankan dengan cukup dan baik demi terselenggaranya pekerjaan.
- i) Manajer dan unit organisasi telah melakukan pertanggung jawaban hasil kerja secara teratur.

Adanya keterbukaan informasi dalam bidang *financial* dalam hal ini ada dua pengendalian yang dilakukan oleh direksi dan komisaris. Direksi menjalankan operasional perusahaan, sedangkan komisaris melakukan pengawasan terhadap jalannya perusahaan oleh Direksi, termasuk pengawasan keuangan. Sehingga sudah sepatutnya dalam suatu perseroan, Komisaris Independen mutlak diperlukan kehadirannya. Sehingga adanya jaminan tersedianya mekanisme, peran dan tanggung jawab jajaran manajemen yang professional atas semua keputusan dan kebijakan yang diambil sehubungan dengan aktivitas operasional perseroan. Pertanggungjawaban perusahaan adalah kesesuaian (patuh) di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundangan yang berlaku. Peraturan yang berlaku di sini termasuk yang berkaitan dengan masalah pajak, hubungan industrial, perlindungan lingkungan hidup, kesehatan/keselamatan kerja, standar penggajian, dan persaingan yang sehat. Beberapa contoh mengenai hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Kebijakan sebuah perusahaan makanan untuk mendapat sertifikat “HALAL”. Ini merupakan bentuk pertanggung-jawaban kepada masyarakat. Lewat sertifikat ini, dari sisi konsumen, mereka akan merasa yakin bahwa makanan yang dikonsumsi itu halal dan tidak merasa dibohongi perusahaan. Dari sisi Pemerintah, perusahaan telah mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku (Peraturan Perlindungan Konsumen). Dari sisi perusahaan, kebijakan tersebut akan menjamin loyalitas konsumen sehingga kelangsungan usaha, pertumbuhan, dan kemampuan mencetak laba lebih terjamin, yang pada akhirnya memberi manfaat maksimal bagi pemegang saham.
- Kebijakan perusahaan mengelola limbah sebelum dibuang ke tempat umum. Ini juga merupakan pertanggungjawaban kepada publik. Dari sisi masyarakat, kebijakan ini menjamin mereka untuk hidup layak tanpa merasa terancam kesehatannya tercemar. Demikian pula dari sisi Pemerintah, perusahaan memenuhi peraturan perundang-undangan lingkungan hidup. Sebaliknya dari sisi perusahaan, kebijakan tersebut merupakan bentuk jaminan kelangsungan usaha

karena akan mendapat dukungan pengamanan dari masyarakat sekitar lingkungan.

3. Keterbukaan (*Transparency*)

Dalam prinsip ini, informasi harus diungkapkan secara tepat waktu dan akurat. Informasi yang diungkapkan antara lain keadaan keuangan, kinerja keuangan, kepemilikan dan pengelolaan perusahaan. Audit yang dilakukan atas informasi dilakukan secara independen. Keterbukaan dilakukan agar pemegang saham dan orang lain mengetahui keadaan perusahaan sehingga nilai pemegang saham dapat ditingkatkan.

Untuk menjaga obyektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya.

Contoh dari penerapan prinsip *Transparency* dan *Disclosure* adalah sebagai berikut:

- a) Bahwa berbagai pemegang kepentingan (manajemen, karyawan, pelanggan) dapat melihat dan memahami proses dalam pengambilan keputusan manajerial di perusahaan.
- b) Pemegang saham berhak memperoleh informasi keuangan perusahaan yang relevan secara berkala dan teratur.
- c) Proses pengumpulan dan pelaporan informasi operasional perusahaan telah dilakukan oleh unit organisasi dan karyawan secara terbuka dan obyektif, dengan tetap menjaga kerahasiaan nasabah/pelanggan
- d) Pimpinan, manajer dan karyawan perusahaan telah melakukan keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan, sistem pengawasan dan standardisasi yang dilakukan.
- e) Informasi tentang prosedur dan kebijakan di unit kerja maupun unit organisasi telah dipublikasikan secara tertulis dan dapat diakses oleh semua pihak di dalam dan oleh unit-unit terkait di luar perusahaan.
- f) Eksternal auditor, komite audit, internal auditor memiliki akses atas informasi dengan syarat kerahasiaan tetap dijaga.

- g) Menyampaikan laporan keuangan audited dan kinerja usaha ke publik secara rutin, maupun laporan *Corporate Governance* pada instansi yang berwenang.
- h) Perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya.
- i) Informasi yang harus diungkapkan meliputi, tetapi tidak terbatas pada, visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, kepemilikan saham oleh anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris beserta anggota keluarganya dalam perusahaan dan perusahaan lainnya yang memiliki benturan kepentingan, sistem manajemen risiko, sistem pengawasan dan pengendalian internal, sistem dan pelaksanaan GCG serta tingkat kepatuhannya, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan.
- j) Prinsip keterbukaan yang dianut oleh perusahaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi.
- k) Kebijakan perusahaan harus tertulis dan secara proporsional dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan.

4. Kewajaran (*Fairness*)

Secara sederhana kewajaran (*fairness*) bisa didefinisikan sebagai perlakuan yang adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku. *Fairness* juga mencakup adanya kejelasan hak-hak pemodal, sistem hukum dan penegakan peraturan untuk melindungi hak-hak investor – khususnya pemegang saham minoritas – dari berbagai bentuk kecurangan. Bentuk kecurangan ini bisa berupa *insider trading* (transaksi yang melibatkan informasi orang dalam), *fraud* (penipuan), dilusi saham (nilai perusahaan berkurang), KKN, atau keputusan-keputusan yang dapat merugikan seperti pembelian kembali saham yang telah dikeluarkan, penerbitan saham baru, *merger*, akuisisi, atau pengambil-alihan perusahaan lain.

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* juga diharapkan memberi perlindungan kepada perusahaan terhadap praktek korporasi yang

merugikan seperti disebutkan di atas. Pendek kata, *fairness* menjadi jiwa untuk memonitor dan menjamin perlakuan yang adil di antara beragam kepentingan dalam perusahaan. Namun seperti halnya sebuah prinsip, *fairness* memerlukan syarat agar bisa diberlakukan secara efektif. Syarat itu berupa peraturan dan perundang-undangan yang jelas, tegas, konsisten dan dapat ditegakkan secara baik serta efektif. Hal ini dinilai penting karena akan menjadi penjamin adanya perlindungan atas hak-hak pemegang saham manapun, tanpa ada pengecualian. Peraturan perundang-undangan ini harus dirancang sedemikian rupa sehingga dapat menghindari penyalahgunaan lembaga peradilan (*litigation abuse*). Di antara (*litigation abuse*) ini adalah penyalahgunaan ketidakefisienan lembaga peradilan dalam mengambil keputusan sehingga pihak yang tidak beritikad baik mengulur-ngulur waktu kewajiban yang harus dibayarkannya atau bahkan dapat terbebas dari kewajiban yang harus dibayarkannya.

Seluruh pemangku kepentingan harus memiliki kesempatan untuk mendapatkan perlakuan yang adil dari perusahaan. Pemberlakuan prinsip ini di perusahaan akan melarang praktek-praktek tercela yang dilakukan oleh orang dalam yang merugikan pihak lain. Setiap anggota direksi harus melakukan keterbukaan jika menemukan transaksi-transaksi yang mengandung benturan kepentingan.

Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kesetaraan dan kewajiban.

Contoh dari penerapan prinsip Fairness adalah sebagai berikut:

- a) Perusahaan harus memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan serta membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip transparansi dalam lingkup kedudukan masing-masing
- b) Perusahaan harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.
- c) Perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, jender, dan kondisi fisik.

- d) Pengelola dan karyawan perusahaan akan memperhatikan kepentingan seluruh stakeholder secara wajar menurut ketentuan yang berlaku umum.
- e) Perlakuan adil kepada seluruh pihak pemegang kepentingan (nasabah, pelanggan, pemilik) dalam memberikan pelayanan dan informasi.
- f) Manajer, pimpinan unit organisasi dan karyawan dapat membedakan kepentingan perusahaan dengan kepentingan organisasi.
- g) Perlakuan, pengembangan timwork, hubungan kerja dan pembinaan pada para karyawan akan dilakukan dengan memperhatikan hak dan kewajibannya secara adil dan wajar.

5. Kemandirian (*Independency*)

Prinsip ini menuntut para pengelola perusahaan agar dapat bertindak secara mandiri sesuai peran dan fungsi yang dimilikinya tanpa ada tekanan-tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan sistem operasional perusahaan yang berlaku. Tersirat dengan prinsip ini bahwa pengelola perusahaan harus tetap memberikan pengakuan terhadap hak-hak stakeholders yang ditentukan dalam undang-undang maupun peraturan perusahaan.

Untuk melancarkan pelaksanaan asas GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.

Contoh dari penerapan prinsip *Independency* adalah sebagai berikut:

- a) Masing-masing organ perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan dan dari segala pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif.
- b) Masing-masing organ perusahaan harus melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan, tidak saling mendominasi dan atau melempar tanggung jawab antara satu dengan yang lain sehingga terwujud sistem pengendalian internal yang efektif.
- c) Keputusan pimpinan perusahaan hendaknya lepas dari kepentingan berbagai pihak yang merugikan perusahaan.
- d) Proses pengambilan keputusan di perusahaan telah dilakukan secara obyektif untuk kepentingan perusahaan.

Disamping itu, dalam kaitannya dengan tata kelola BUMN, Menteri Negara BUMN juga mengeluarkan keputusan KEP-117/M-MBU/2002 tentang prinsip GCG, diantaranya:

I. Kewajaran

Prinsip agar para pegelola memperlakukan pemangku kepentingan secara adil dan setara, baik pemangku kepentingan primer (pemasok, pelanggan, karyawan, dan pemodal) maupun sekunder (pemerintah, masyarakat, dan pihak lain). Prinsip inilah yang memunculkan konsep pengedepanan kepentingan atas *stakeholders* dan bukan hanya *shareholders*.

2. Transparansi

Kewajiban bagi para pengelola untuk menjalankan prinsip keterbukaan dalam proses keputusan dan penyampaian informasi. Lebih dalam bahwa, informasi yang disampaikan harus lengkap, benar, dan tepat waktu kepada semua pemangku kepentingan, tidak boleh ada hal-hal tertentu yang dirahasiakan, disembunyikan, ditutup-tutupi, maupun ditunda-tunda pengungkapannya.

3. Akuntabilitas

Kewajiban bagi para pengelola untuk membina sistem akuntansi yang efektif untuk menghasilkan laporan keuangan yang dapat dipercaya (*reliable*) dan berkualitas.

4. Responsibilitas

Kewajiban para pengelola untuk memberikan pertanggung-jawaban atas semua tindakan dalam pengelolaan perusahaan kepada para pemangku kepentingan sebagai wujud kepercayaan dan wewenang yang telah diberikan.

Pertanggungjawaban ini setidaknya mencakup dimensi :

a. Ekonomi

Diwujudkan dalam bentuk pemberian keuntungan ekonomis bagi pemangku kepentingan,

b. Hukum

Diwujudkan dalam bentuk kepatuhan terhadap hukum dan peraturan-peraturan yang berlaku,

c. Moral

Diwujudkan dalam bentuk pertanggungjawaban tersebut dapat dirasakan secara menyeluruh dan adil bagi semua pemangku kepentingan,

d. Sosial

Diwujudkan dalam bentuk *Corporate Social Responsibility* (CSR) sebagai wujud kepedulian terhadap kesejahteraan masyarakat dan kelestarian alam di lingkungan perusahaan,

e. Spiritual

Diwujudkan dalam bentuk sejauh mana tindakan manajemen telah mampu mewujudkan aktualisasi diri atau telah dirasakan sebagai bagian dari ibadah sesuai dengan ajaran agama yang diyakininya.

5. Kemandirian

Suatu keadaan dimana para pengelola dalam mengambil suatu keputusan bersifat profesional, mandiri, bebas dari konflik kepentingan, bebas dari tekanan serta pengaruh dari pihak manapun yang bertentangan dengan perundangan yang berlaku dan prinsip pengelolaan yang sehat.

Kebutuhan tata kelola etis tidak hanya baik bagi bisnis perusahaan. Perubahan-perubahan terkini pada regulasi pemerintahan merubah ekspektasi secara signifikan. Dalam era meningkatkan pengawasan, dimana perilaku tidak etis dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan, sangat dibutuhkan sistem tata kelola perusahaan yang menyediakan aturan serta akuntabilitas yang tepat untuk kepentingan *shareholders*, direktur, dan eksekutif.

Direktur harus cermat dalam mengatur risiko bisnis dan etika perusahaannya. Mereka harus memastikan bahwa budaya etis telah berjalan dengan efektif dalam perusahaan. Hal ini membutuhkan pengembangan code of conduct, dan cara yang paling fundamental dalam menciptakan pemahaman mengenai perilaku yang tepat, memperkuat perilaku tersebut, dan meyakinkan bahwa nilai yang mendasarinya dilekatkan pada strategi dan operasi perusahaan.

Konflik kepentingan dalam perusahaan, kekerasan seksual, dan topik-topik serupa perlu diatasi segera dengan pengawasan yang memadai untuk menjaga agar budaya perusahaan sejalan dengan ekspektasi saat ini.

Peristiwa Enron, Arthur Andersen, dan WorldCom mengubah fokus akuntan profesional terhadap perannya sebagai orang yang dipercaya oleh publik. Reputasi dan eksistensi profesi akuntan di masa depan telah menurun di mata publik, sehingga perbaikan serta kesuksesannya kembali tergantung pada perubahan yang akan dilakukan.

Profesi akuntan harus mengembangkan pertimbangan, nilai, dan sifat karakter yang mencakup kepentingan publik, dimana pertimbangan tersebut inheren dengan munculnya akuntabilitas berorientasi stakeholder dan kerangka tata kelola (*governance framework*). Standar *code of conduct* yang baru muncul untuk menuntun profesi akuntan serta memastikan bahwa *self-interest*, bias, dan kesalahpahaman tidak menutupi independensinya.

Globalisasi mulai mempengaruhi perkembangan aturan dan harmonisasi standar akuntan profesional, dan hal ini akan terus berkelanjutan. Sama seperti mekanisme tata kelola untuk korporasi yang menghasilkan batasan dan yurisdiksi domestik, stakeholders di seluruh dunia akan lebih mengutamakan dalam menentukan standar kinerja bagi profesi akuntan. Pekerjaan mereka akan melayani pasar modal dan korporasi global, dan kesuksesannya membutuhkan respek dari karyawan dan partner yang lebih banyak dibandingkan dahulu. Dengan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki, akan menarik apabila akuntan profesional dapat menggunakan kesempatan yang menunjukkan perannya yang lebih luas.

Menurut Christian Herdinata (2008), prinsip-prinsip GCG memegang peranan penting, antara lain:

1. Pemenuhan informasi penting yang berkaitan dengan kinerja suatu perusahaan sebagai bahan pertimbangan bagi para pemegang saham atau calon investor untuk menanamkan modalnya;
2. Perlindungan terhadap kedudukan pemegang saham dari penyalahgunaan wewenang dan penipuan yang dapat dilakukan oleh direksi atau komisaris perusahaan;

3. Perwujudan tanggung jawab perusahaan untuk mematuhi dan menjalankan setiap aturan yang ditentukan oleh peraturan perundang-undangan di negara asalnya atau tempatnya berdomisili secara konsisten, termasuk peraturan dibidang lingkungan hidup, persaingan usaha, ketenagakerjaan, perpajakan, perlindungan konsumen, dan sebagainya.

2. Pedoman Umum Pelaksanaan GCG

GCG diperlukan untuk mendorong terciptanya pasar yang efisien, transparan dan konsisten dengan peraturan perundang-undangan. Penerapan GCG perlu didukung oleh tiga pilar yang saling berhubungan, yaitu negara dan perangkatnya sebagai regulator, dunia usaha sebagai pelaku pasar, dan masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha. Prinsip dasar yang harus dilaksanakan oleh masing-masing pilar adalah:

1. Negara dan perangkatnya menciptakan peraturan perundang-undangan yang menunjang iklim usaha yang sehat, efisien dan transparan, melaksanakan peraturan perundang-undangan dan penegakan hukum secara konsisten (*consistent law enforcement*)
2. Dunia usaha sebagai pelaku pasar menerapkan GCG sebagai pedoman dasar pelaksanaan usaha.
3. Masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha serta pihak yang terkena dampak dari keberadaan perusahaan, menunjukkan kepedulian dan melakukan kontrol sosial (*social control*) secara obyektif dan bertanggung jawab.

Stijn Claessen dan Charles P. Oman sebagaimana dikutip oleh Leo J. Susilo dan Karlen Simarmata (2007:15) melihat bahwa *Corporate Governance* mempunyai dua aspek:

- I. Aspek pertama berkaitan dengan pola hubungan dan perilaku aktor dalam perseroan. Perilaku manajemen dengan karyawan; perilaku perseroan dengan pemasok, dengan kreditor, dan lain-lain. Indikator yang digunakan untuk melihat bagaimana perilaku ini memberikan manfaat adalah bagaimanakah tingkat efisiensi perusahaan, bagaimanakah kinerja perusahaan, pertumbuhan, perlakuan kepada pemegang saham dan pemangku kepentingan, dan lain-lain. Aspek ini disebut aspek perilaku korporasi dan sarasarannya adalah peningkatan kinerja (*performance*).

2. Aspek kedua berkaitan dengan seperangkat peraturan dan norma yang membentuk perilaku di atas. Hal ini meliputi hukum perusahaan, peraturan perundang-undangan lainnya, standar dan norma, seperti kode etik profesi, pedoman etika korporasi, dan lain-lain. Semua ini disebut aspek normatif dari *Corporate Governance* dan sasarannya adalah kepatuhan (*comformance*).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka diperlukan adanya perangkat hukum atau pedoman dalam mengimplementasikan *Good Corporate Governance*. Di Indonesia,

pemerintah melalui Keputusan Menteri Koordinator Ekonomi, Keuangan dan Industri No. Kep/31/M.EKUIIN/ 08/1999, telah membentuk suatu badan yang diberi nama Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG)). Komite Nasional ini bertugas untuk merumuskan dan merekomendasikan kebijakan nasional mengenai pengelolaan perusahaan. Komite Nasional ini telah merumuskan suatu Kerangka Kerja *Good Corporate Governance* atau Pedoman *Good Corporate Governance*.

Pedoman *Good Corporate Governance* yang dikeluarkan KNKCG telah beberapa kali disempurnakan, yakni pada tahun 2001 dan 2006. Berdasarkan pemikiran bahwa suatu sektor ekonomi tertentu cenderung memiliki karakteristik yang tidak sama, maka pada awal tahun 2004 dikeluarkan Pedoman GCG Perbankan Indonesia.

Untuk industri perbankan Indonesia saat ini terdapat tiga dokumen yang dapat dijadikan acuan penerapan GCG pada bank umum. (Leo J. Susilo dan Karlen Simarmata, 2007:76). Sesuai dengan tahun terbitnya, ketiga dokumen tersebut adalah:

1. “*Enhancing Corporate Governance for Banking Organization*” yang diterbitkan pertama kali tahun 1999 oleh *Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlement*, dan direvisi pada bulan Februari 2006;
2. “Pedoman *Good Corporate Governance* Perbankan Indonesia” yang diterbitkan oleh Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG) pada bulan Januari 2004;

3. Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/14/PBI/2006 tentang perubahan PBI No. 8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum, yang dikeluarkan pada tanggal 30 Januari dan 5 Oktober 2006.

Pedoman dari *Basel Committee* bersifat imperatif secara moral, karena anggota *Bank for International Settlement* (BIS) adalah bank-bank sentral dari berbagai negara, termasuk Bank Indonesia. Pedoman dari KNKCG bersifat sukarela dan tidak mempunyai sifat mengikat maupun imperative bagi bank umum serta berfungsi sebagai acuan saja. Sedangkan pedoman penerapan GCG yang diterbitkan Bank Indonesia selaku otoritas pengawas bank di Indonesia mempunyai kekuatan mengikat secara hukum.

Dengan dikeluarkannya Peraturan Bank Indonesia tersebut maka Bank Umum wajib melaksanakan GCG. Apabila tidak dipatuhi akan dikenakan sanksi. Namun, sekiranya pedoman tersebut bukan dianggap sebagai tempelan saja, sekedar untuk memenuhi persyaratan seperti yang diungkapkan oleh Wilson Arafat (2008:37) bahwa perbankan masih memandang GCG sebatas beban yang merepotkan alias *regulation as barrier*, sama sekali tidak menyambut GCG sebagai sebuah keniscayaan. Padahal GCG bukan sekedar proses dan prosedur control ataupun peraturan 'mati' an sich. Lebih dari semua itu pelaksanaan GCG sejati adalah merupakan sebuah produk budaya perusahaan.

Hal lain yang perlu mendapatkan perhatian adalah penyesuaian dari prinsip-prinsip yang dituangkan dalam pedoman-pedoman GCG di atas dengan kebijakan manajemen (*management policy*) dan pedoman operasional (*standard operating procedures*) lain (Leo J. Susilo dan Karlen Simarmata, 2007:24). Selain itu, perusahaan dapat membuat *Code of Corporate and Business Conduct* sebagai pedoman bagi seluruh karyawan dan pimpinan perusahaan dalam menjalankan aktivitas sehari-hari (Muh. Arief Effendi, 2005). Wujudnya berupa kodifikasi kebijakan perusahaan, peraturan pegawai, dan kesepakatan yang telah dibuat bersama antara perusahaan dengan pegawai yang harus dijadikan pedoman sewaktu menjalankan aktivitas perusahaan sesuai dengan prinsip-prinsip GCG. (Wilson Arafat, 2008:36)

Leo J. Susilo dan Karlen Simarmata (2007:136) mengemukakan bahwa terdapat tiga kelompok pelaku kegiatan dalam pelaksanaan GCG pada bank umum. Kelompok pertama terdiri dari organ perseroan dan organ pendukung, atau secara sederhana disebut *boards*. Kelompok ini terdiri dari RUPS, Direksi, Komisaris, Komite Audit, Komite Nominasi dan Reenumerasi, Komite Pemantau Risiko, komite lainnya dari komisaris, bila ada dan Satuan Kerja Audit Intern atau Satuan Pengawas

Intern. Sedangkan kelompok kedua merupakan seluruh jajaran karyawan atau disebut sebagai *enterprise-wide*, yang menjadi sarana Direksi untuk melaksanakan tugas pengelolaan perusahaan. Kelompok ketiga adalah pihak luar atau *stakeholders*, yaitu regulator, nasabah, dan lain sebagainya yang berinteraksi dengan baik.

Ketiga kelompok pelaku di atas terlibat dalam berbagai aktivitas pelaksanaan GCG untuk memastikan:

1. Kepatuhan (*Compliance*) terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku. Setiap kebijakan *Corporate Governance* atau kebijakan perusahaan harus mengacu dan tunduk pada berbagai peraturan perundang-undangan yang berlaku (*regulatory driven*).
2. Kesesuaian (*Comformance*) antara berbagai kebijakan *Corporate Governance* termasuk pedoman etika usaha dan etika kerja dengan kebijakan manajemen dan berbagai prosedur kerja yang diberlakukan dalam rangka menggerakkan proses bisnis perusahaan. Dalam proses ini, terjadi internalisasi prinsip-prinsip GCG dan nilai-nilai etika ke dalam proses bisnis maupun sikap kerja sehari-hari yang pada gilirannya akan muncul suatu budaya GCG dalam perusahaan (*ethics driven*).
3. Pencapaian kinerja (*Performance*), baik itu kinerja perusahaan, unit bisnis, departemen, seksi dan seluruh jajaran baik secara kolektif maupun perorangan mulai dari level Komisaris, Direksi, sampai kepada karyawan level paling terendah (*market driven*).

3. Pedoman Pokok Pelaksanaan GCG

Dalam rangka penerapan GCG yang baik, maka dibutuhkan peran serta dari berbagai pihak yang ada. Hal ini agar GCG dapat diterapkan dengan baik pada berbagai jenis perusahaan yang ada khususnya di Indonesia. Peran-peran tersebut antara lain peran negara, peran dunia usaha dan peran dari masyarakat.

A. Peranan Negara

1. Melakukan koordinasi secara efektif antar penyelenggara negara dalam penyusunan peraturan perundang-undangan berdasarkan sistem hukum nasional dengan memprioritaskan kebijakan yang sesuai dengan kepentingan dunia usaha dan masyarakat. Untuk itu regulator harus memahami

- perkembangan bisnis yang terjadi untuk dapat melakukan penyempurnaan atas peraturan perundang-undangan secara berkelanjutan.
2. Mengikutsertakan dunia usaha dan masyarakat secara bertanggungjawab dalam penyusunan peraturan perundang-undangan (*rule-making rules*).
 3. Menciptakan sistem politik yang sehat dengan penyelenggara negara yang memiliki integritas dan profesionalitas yang tinggi.
 4. Melaksanakan peraturan perundang-undangan dan penegakan hukum secara konsisten (*consistent law enforcement*).
 5. Mencegah terjadinya korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN).
 6. Mengatur kewenangan dan koordinasi antar-instansi yang jelas untuk meningkatkan pelayanan masyarakat dengan integritas yang tinggi dan mata rantai yang singkat serta akurat dalam rangka mendukung terciptanya iklim usaha yang sehat, efisien dan transparan.
 7. Memberlakukan peraturan perundang-undangan untuk melindungi saksi dan pelapor (*whistleblower*) yang memberikan informasi mengenai suatu kasus yang
 8. terjadi pada perusahaan. Pemberi informasi dapat berasal dari manajemen, karyawan perusahaan atau pihak lain.
 9. Mengeluarkan peraturan untuk menunjang pelaksanaan GCG dalam bentuk ketentuan yang dapat menciptakan iklim usaha yang sehat, efisien dan transparan.
 10. Melaksanakan hak dan kewajiban yang sama dengan pemegang saham lainnya dalam hal Negara juga sebagai pemegang saham perusahaan.

B. Peranan Dunia Usaha

1. Menerapkan etika bisnis secara konsisten sehingga dapat terwujud iklim usaha yang sehat, efisien dan transparan.
2. Bersikap dan berperilaku yang memperlihatkan kepatuhan dunia usaha dalam melaksanakan peraturan perundang-undangan.
3. Mencegah terjadinya korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN).
4. Meningkatkan kualitas struktur pengelolaan dan pola kerja perusahaan yang didasarkan pada asas GCG secara berkesinambungan.
5. Melaksanakan fungsi ombudsman untuk dapat menampung informasi tentang penyimpangan yang terjadi pada perusahaan. Fungsi ombudsman dapat dilaksanakan bersama pada suatu kelompok usaha atau sektor ekonomi tertentu.

C. Peranan Masyarakat

1. Melakukan kontrol sosial dengan memberikan perhatian dan kepedulian terhadap pelayanan masyarakat yang dilakukan penyelenggara negara serta terhadap kegiatan dan produk atau jasa yang dihasilkan oleh dunia usaha, melalui penyampaian pendapat secara objektif dan bertanggung jawab.
2. Melakukan komunikasi dengan penyelenggara negara dan dunia usaha dalam mengekspresikan pendapat dan keberatan masyarakat.
3. Mematuhi peraturan perundang-undangan dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

4. Pernyataan Penerapan Pedoman GCG

Pelaporan penerapan *Corporate Governance* merupakan faktor penting untuk diungkapkan oleh setiap perusahaan. Untuk itu, setiap perusahaan harus membuat pernyataan dalam laporan tahunannya tentang pelaksanaan penerapan Pedoman GCG. Dengan demikian, pemangku kepentingan terutama regulator dan investor dapat menilai sejauh mana penerapan Pedoman GCG pada perusahaan tersebut telah dilaksanakan.

Beberapa Pedoman Pokok Pelaksanaan GCG terkait dengan pernyataan yang harus dibuat oleh perusahaan diantaranya sebagai berikut:

- a) Perusahaan harus membuat pernyataan tentang pelaksanaan *Corporate Governance* berdasarkan Pedoman GCG yang dikeluarkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). Pengungkapan tersebut merupakan bagian yang tidak terpisah dari laporan tahunan perusahaan.
- b) Pernyataan tentang pelaksanaan *Corporate Governance* disertai dengan uraian tentang aspek-aspek penting yang telah dilaksanakan. Uraian tersebut dapat sekaligus digunakan untuk memenuhi ketentuan pelaporan dari otoritas terkait.
- c) Dalam hal belum seluruh aspek Pedoman GCG yang dikeluarkan oleh KNKG dapat dilaksanakan, perusahaan harus mengungkapkan aspek-aspek yang belum dilaksanakan tersebut beserta alasannya. Penjelasan tentang aspek yang belum dilaksanakan dimasukkan dalam uraian tentang informasi penting.
- d) Informasi penting yang perlu diungkapkan dalam laporan tahunan meliputi tetapi tidak terbatas pada:
Struktur dan mekanisme kerja Dewan Komisaris, yang antara lain mencakup:
 - 1) Nama anggota Dewan Komisaris dengan menyebutkan statusnya yaitu Komisaris Independen atau Komisaris bukan Independen;

- 2) Jumlah rapat yang dilakukan oleh Dewan Komisaris, serta jumlah kehadiran setiap anggota Dewan Komisaris dalam rapat;
- 3) Mekanisme dan kriteria penilaian sendiri (self assessment) tentang kinerja masing-masing para anggota Dewan Komisaris;
- 4) Penjelasan mengenai Komite-Komite Penunjang Dewan Komisaris yang meliputi: (a) nama anggota dari masing-masing Komite; (b) uraian mengenai fungsi dan mekanisme kerja dari setiap Komite; (c) jumlah rapat yang dilakukan oleh setiap komite serta jumlah kehadiran setiap anggota; dan (d) mekanisme dan kriteria penilaian kinerja Komite.

Sedangkan hal-hal penting terkait Struktur dan pola kerja Direksi, antara lain mencakup berikut ini:

- 1) Nama anggota Direksi dengan jabatan dan fungsinya masing-masing;
 - 2) Penjelasan ringkas mengenai mekanisme kerja Direksi, termasuk didalamnya mekanisme pengambilan keputusan serta mekanisme pendelegasian wewenang;
 - 3) Jumlah rapat yang dilakukan oleh Direksi, serta jumlah kehadiran setiap anggota Direksi dalam rapat;
 - 4) Mekanisme dan kriteria penilaian terhadap kinerja para anggota Direksi;
 - 5) Pernyataan mengenai efektivitas pelaksanaan sistem pengendalian internal yang meliputi pengendalian risiko serta sistem pengawasan dan audit internal.
- e) Selain itu adapula Informasi penting lainnya mencakup hal-hal di bawah ini:
- 1) Visi, misi dan nilai-nilai perusahaan;
 - 2) Kondisi keuangan perusahaan;
 - 3) Pemegang saham pengendali;
 - 4) Kebijakan dan jumlah remunerasi Dewan Komisaris dan Direksi;
 - 5) Transaksi dengan pihak-pihak yang memiliki hubungan istimewa; dan
 - 6) Risiko-risiko yang mungkin terjadi dan berpengaruh pada operasi perusahaan di masa yang akan datang.

BAB IV ETIKA BISNIS DAN PEDOMAN PERILAKU

I. Prinsip Dasar Perusahaan

Untuk mencapai keberhasilan dalam jangka panjang, pelaksanaan GCG perlu dilandasi oleh integritas yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan pedoman perilaku (*code of conduct*) yang dapat menjadi acuan bagi organ perusahaan dan semua karyawan dalam menerapkan nilai-nilai (*values*) dan etika bisnis sehingga menjadi bagian dari budaya perusahaan. Prinsip dasar yang harus dimiliki oleh perusahaan adalah:

- a. Setiap perusahaan harus memiliki nilai-nilai perusahaan (*corporate values*) yang menggambarkan sikap moral perusahaan dalam pelaksanaan usahanya.
 - Nilai-nilai perusahaan merupakan landasan moral dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu, sebelum merumuskan nilai-nilai perusahaan, perlu dirumuskan visi dan misi perusahaan.
 - Walaupun nilai-nilai perusahaan pada dasarnya universal, namun dalam merumuskannya perlu disesuaikan dengan sektor usaha serta karakter dan letak geografis dari masing-masing perusahaan.
 - Nilai-nilai perusahaan yang universal antara lain adalah terpercaya, adil dan jujur.
- b. Untuk dapat merealisasikan sikap moral dalam pelaksanaan usahanya, perusahaan harus memiliki rumusan etika bisnis yang disepakati oleh organ perusahaan dan semua karyawan. Pelaksanaan etika bisnis yang berkesinambungan akan membentuk budaya perusahaan yang merupakan manifestasi dari nilai-nilai perusahaan.
 - Etika bisnis adalah acuan bagi perusahaan dalam melaksanakan kegiatan usaha termasuk dalam berinteraksi dengan pemangku kepentingan (*stakeholders*).
 - Penerapan nilai-nilai perusahaan dan etika bisnis secara berkesinambungan mendukung terciptanya budaya perusahaan.
 - Setiap perusahaan harus memiliki rumusan etika bisnis yang disepakati bersama dan dijabarkan lebih lanjut dalam pedoman perilaku.
- c. Nilai-nilai dan rumusan etika bisnis perusahaan perlu dituangkan dan dijabarkan lebih lanjut dalam pedoman perilaku agar dapat dipahami dan diterapkan.

Dalam praktiknya, perusahaan harus mempunyai pedoman perilaku dalam rangka menjalankan usahanya karena Pedoman Perilaku berfungsi sebagai berikut:

- Pedoman perilaku merupakan penjabaran nilai-nilai perusahaan dan etika bisnis dalam melaksanakan usaha sehingga menjadi panduan bagi organ perusahaan dan semua karyawan perusahaan;
- Pedoman perilaku mencakup panduan tentang benturan kepentingan, pemberian dan penerimaan hadiah dan donasi, kepatuhan terhadap peraturan, kerahasiaan informasi, dan pelaporan terhadap perilaku yang tidak etis.

Faktanya, antara perusahaan dengan pribadi manajemen memiliki benturan kepentingan yang mengganggu terlaksananya GCG. Benturan kepentingan yaitu keadaan dimana terdapat konflik antara kepentingan ekonomis perusahaan dan kepentingan ekonomis pribadi pemegang saham, anggota Dewan Komisaris dan Direksi, serta karyawan perusahaan. Oleh karena itu perlu diperhatikan hal-hal berikut ini:

- Dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta karyawan perusahaan harus senantiasa mendahulukan kepentingan ekonomis perusahaan diatas kepentingan ekonomis pribadi atau keluarga, maupun pihak lainnya;
- Anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta karyawan perusahaan dilarang menyalahgunakan jabatan untuk kepentingan atau keuntungan pribadi, keluarga dan pihak-pihak lain;
- Dalam hal pembahasan dan pengambilan keputusan yang mengandung unsur benturan kepentingan, pihak yang bersangkutan tidak diperkenankan ikut serta;
- Pemegang saham yang mempunyai benturan kepentingan harus mengeluarkan suaranya dalam RUPS sesuai dengan keputusan yang diambil oleh pemegang saham yang tidak mempunyai benturan kepentingan;
- Setiap anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta karyawan perusahaan yang memiliki wewenang pengambilan keputusan diharuskan setiap tahun membuat pernyataan tidak memiliki benturan kepentingan terhadap setiap keputusan yang telah dibuat olehnya dan telah melaksanakan pedoman perilaku yang ditetapkan oleh perusahaan.

Hindari pula kejadian-kejadian berupa Pemberian dan Penerimaan Hadiah dan Donasi seperti berikut ini:

- Setiap anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta karyawan perusahaan dilarang memberikan atau menawarkan sesuatu, baik langsung ataupun tidak langsung,

kepada pejabat Negara dan atau individu yang mewakili mitra bisnis, yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan;

- Setiap anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta karyawan perusahaan dilarang menerima sesuatu untuk kepentingannya, baik langsung ataupun tidak langsung, dari mitra bisnis, yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan;
- Donasi oleh perusahaan ataupun pemberian suatu aset perusahaan kepada partai politik atau seorang atau lebih calon anggota badan legislatif maupun eksekutif, hanya boleh dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Dalam batas kepatutan sebagaimana ditetapkan oleh perusahaan, donasi untuk amal dapat dibenarkan;
- Setiap anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta karyawan perusahaan diharuskan setiap tahun membuat pernyataan tidak memberikan sesuatu dan atau menerima sesuatu yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan.

Selanjutnya diwajibkan seluruh organ perusahaan mematuhi terhadap Peraturan yang berlaku. Peraturan dibuat guna mengatur dan menertibkan suasana agar keadaan menjadi baik. Oleh karena itu, organ perusahaan harus melaksanakan berikut ini:

- Organ perusahaan dan karyawan perusahaan harus melaksanakan peraturan perundang-undangan dan peraturan perusahaan;
- Dewan Komisaris harus memastikan bahwa Direksi dan karyawan perusahaan melaksanakan peraturan perundang-undangan dan peraturan perusahaan;
- Perusahaan harus melakukan pencatatan atas harta, utang dan modal secara benar sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum.

Sebagai pekerja yang bertanggungjawab atas kerahasiaan Informasi, maka organ perusahaan harus menjaganya. Terkait dengan hal tersebut maka organ perusahaan harus menjalankan hal-hal berikut ini:

- Anggota Dewan Komisaris dan Direksi, pemegang saham serta karyawan perusahaan harus menjaga kerahasiaan informasi perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, peraturan perusahaan dan kelaziman dalam dunia usaha;
- Setiap anggota Dewan Komisaris dan Direksi, pemegang saham serta karyawan perusahaan dilarang menyalahgunakan informasi yang berkaitan dengan perusahaan, termasuk tetapi tidak terbatas pada informasi rencana pengambilalihan, penggabungan usaha dan pembelian kembali saham;

- Setiap mantan anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta karyawan perusahaan, serta pemegang saham yang telah mengalihkan sahamnya, dilarang mengungkapkan informasi yang menjadi rahasia perusahaan yang diperolehnya selama menjabat atau menjadi pemegang saham di perusahaan, kecuali informasi tersebut diperlukan untuk pemeriksaan dan penyidikan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, atau tidak lagi menjadi rahasia milik perusahaan.

Dalam rangka menyelesaikan pelanggaran yang dilakukan oleh seseorang, maka dibutuhkan kebijaksanaan dan hak-hak terkait keadilan. Oleh karenanya perlu diperhatikan hal-hal berikut ini:

- Dewan Komisaris berkewajiban untuk menerima dan memastikan bahwa pengaduan tentang pelanggaran terhadap etika bisnis dan pedoman perilaku perusahaan diproses secara wajar dan tepat waktu;
- Setiap perusahaan harus menyusun peraturan yang menjamin perlindungan terhadap individu yang melaporkan terjadinya pelanggaran terhadap etika bisnis dan pedoman perilaku perusahaan. Dalam pelaksanaannya, Dewan Komisaris dapat memberikan tugas kepada komite yang membidangi pengawasan implementasi GCG.

Agar pelaksanaan GCG dapat dijalankan dengan baik, maka perlu dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan. Untuk itu diperlukan suatu pedoman praktis yang dapat dijadikan acuan oleh perusahaan dalam melaksanakan GCG.

Untuk melaksanakan GCG diperlukan penyusunan Pedoman GCG yang spesifik untuk masing-masing perusahaan. Pedoman tersebut mencakup berbagai kebijakan yang sekurang-kurangnya meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a) Visi, misi dan nilai-nilai perusahaan.;
- b) Kedudukan dan fungsi RUPS, Dewan Komisaris, Direksi, Komite-Komite Penunjang Dewan Komisaris, dan Pengawasan Internal;
- c) Kebijakan untuk memastikan terlaksananya efektifitas fungsi masing-masing organ perusahaan;
- d) Kebijakan untuk memastikan akuntabilitas dan efektifitas pengendalian internal dan laporan keuangan;
- e) Pedoman perilaku (code of conduct) yang didasarkan pada etika bisnis yang disepakati;
- f) Sarana pengungkapan informasi untuk pemangku kepentingan (public disclosure);

- g) Kebijakan penyempurnaan berbagai peraturan perusahaan dalam rangka memenuhi prinsip GCG.

Agar pelaksanaan GCG dapat berjalan efektif, diperlukan proses keikutsertaan semua pihak dalam perusahaan. Untuk itu diperlukan tahapan sebagai berikut:

1. Membangun pemahaman, kepedulian dan komitmen semua organ perusahaan dan semua karyawan dengan dipelopori oleh Pemegang Saham Pengendali, Dewan Komisaris dan Direksi untuk melaksanakan GCG;
2. Melakukan kajian terhadap kondisi perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan GCG dan tindakan penyempurnaan yang diperlukan;
3. Menyusun program dan pedoman pelaksanaan GCG (*manual building*);
4. Melakukan internalisasi pelaksanaan GCG sehingga terbangun rasa memiliki dari semua pihak dalam perusahaan, serta pemahaman atas aplikasi dari pedoman GCG dalam aktivitas sehari-hari;
5. Melakukan penilaian baik secara sendiri (*self assessment*) maupun dengan menggunakan jasa pihak eksternal yang independen untuk memastikan implementasi GCG secara berkesinambungan. Penilaian (*assessment*) ini sebaiknya dilakukan setiap tahun dan hasil penilaian tersebut dilaporkan kepada pemegang saham pada pelaksanaan RUPS dan kepada publik dalam laporan tahunan.

2. Kode Etik

Untuk menyesuaikan operasional perusahaan dengan tujuan bisnisnya, maka perusahaan harus menerapkan prinsip Kejujuran, Etika, Integritas dan Keterbukaan menjadi kekuatan bagi kredibilitas dan reputasi demi kelanjutan Kesuksesan. Perusahaan harus berkomitmen untuk menyesuaikan dan harus terus mengenalkan Prinsip-prinsip dan Nilai dengan Kebudayaan Perusahaan sebagai acuan dalam membangun Hubungan dengan Shareholder, Pelanggan, Pegawai, dan Komunitas.

Beberapa prinsip yang dapat dinyatakan adalah :

- a) Kesungguhan dalam Kesepakatan Bisnis;
- b) Bertanggung jawab terhadap Pelanggan, Lingkungan dan Masyarakat;
- c) Ramah-tamah dengan sesama Manusia;
- d) Tidak Berlebihan dalam Kesepakatan Bisnis;
- e) Perlakuan yang sama kepada semua pelanggan; dan

- f) Semangat dalam membangun Bisnis.

3. Tujuan Etika Bisnis

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya agar perusahaan dapat menyesuaikan operasional perusahaan dengan tujuan bisnisnya, maka dibutuhkan etika bisnis. Berikut adalah tujuan dari Etika Bisnis:

1. Meningkatkan kepedulian dan memberikan panduan bagi manajemen dan pegawai di perusahaan dalam melakukan kegiatan keseharian dan dalam membuat keputusan bisnis;
2. Memacu kepedulian terhadap isu etika dan aksi perlawanan dalam keseharian aktivitas bisnis dan menjunjung Nilai seperti Kepercayaan, Keterbukaan, Kejujuran, dan Akuntabilitas dalam setiap kesepakatan.
3. Mempromosikan dan menjaga Tinggi Standar Etika, patuh pada Undang-Undang, Peraturan, menghormati Kebudayaan lokal dan nasional, Menjamin hal ini diperhatikan dan melekat pada individu-individu pada organisasi;
4. Membangun kerangka kerja bagi perilaku profesional dan bertanggung jawab untuk berprestasi untuk semua individu di perusahaan; dan
5. Menanamkan Kejelasan dan Prinsip-prinsip realistik atau Nilai yang diberikan kepada Manajemen, Pimpinan dan Pegawai dalam memformulasikan dan mengimplementasikan Kode etik, penghargaan klien dan *best practices*, membuatnya sebagai bagian dari Kebudayaan Organisasi.

Etika bisnis harus diterapkan secara sungguh-sungguh dan menyeluruh. Ruang Lingkup dan Penerapan harus luas ke seluruh perusahaan dan semua bagian pegawai dan harus digunakan pada semua tipe kegiatan di Organisasi. Hal ini dimaksudkan agar para pelaku bisnis khususnya yang ada pada perusahaan dengan lingkup tugas dan tanggungjawab yang berbeda akan mempunyai rasa tanggungjawab dan memiliki perusahaan sepenuhnya. Sebagai contoh bahwa pernyataan Kode Etik diterapkan pada pendekatan perusahaan dan harapan ketika berhubungan dengan pelanggan, suplier, pegawai, masyarakat dan lingkungan, serta Kode etik perusahaan harus menjangkau seluruh level manajemen dan pegawai dan pemilik perusahaan dalam area berikut ini:

- Kegiatan bisnis untuk Marketing Produk dan Jasa;
- Kerahasiaan Informasi atau Kerahasiaan seluruh rahasia dan kepemilikan informasi; dan

- Penggunaan teknologi yang pantas, privasi, dan penyalahgunaan Intelektual Hak Kepemilikan.

4. Dasar Kebijakan Etika Bisnis

Beberapa kebijakan yang harus diterapkan perusahaan terkait dengan kebijakan etika bisnis diantaranya yaitu:

1. Kebijakan Etika
2. Kebijakan Konflik Kepentingan
3. Kebijakan Pemberian dan Hiburan
4. Kebijakan Keamanan
5. Kebijakan Lingkungan
6. Kebijakan Hubungan Pengguna dan Kualitas Produk
7. Kebijakan Persamaan Kesempatan Pegawai

Berikut dijelaskan masing-masing kebijakan di atas:

a. Kebijakan Etika

Kebijakan perusahaan mengikuti dan tunduk pada seluruh Undang-Undang pemerintah, Peraturan yang berhubungan dengan bisnis, baik itu menunjukkan atau bagian, menjaga serangkaian Integritas tertinggi selama Undang-Undang mengizinkan. Perusahaan mengharapakan dilakukan dengan standar integritasnya di seluruh Perusahaan dan tidak akan mentoleransi hasil yang diperoleh menggunakan pelanggaran Undang-Undang atau kesepakatan yang tidak cermat.

b. Kebijakan Konflik Kepentingan

Merupakan kebijakan perusahaan dimana pegawai pada semua level diharapkan menjauhi setiap konflik antara kepentingan mereka dengan kepentingan perusahaan yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

c. Kebijakan Pemberian dan Hiburan

Kebijakan perusahaan mengurangi praktek-praktek Pemberian kepada pegawai kami yang berasal dari rekan bisnis, supplier dan pelanggan. Kebijakan Perusahaan melayani kepentingan bisnis perusahaan dan mengembangkan

konstruksi hubungan dengan organisasi dan individu dalam melakukan bisnis atau melakukan bisnis dengan perusahaan.

d. Kebijakan Keamanan

Merupakan Kebijakan Perusahaan yang mendukung bisnis dalam bersikap yang melindungi keamanan pegawai, berkaitan dengan operasional, pelanggan dan masyarakat. Perusahaan percaya dengan menciptakan lingkungan yang aman dan sehat untuk pegawai dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya dilindungi kerjanya akan memberikan hasil yang terbaik.

e. Kebijakan Lingkungan

Merupakan Kebijakan Perusahaan untuk menjalankan bisnis dalam bersikap yang sesuai dengan keseimbangan kebutuhan ekonomi masyarakat dan lingkungan saat beroperasi. Perusahaan harus patuh dengan Peraturan dan Undang-Undang lingkungan dan menggunakan standar tanggung jawab dimana Peraturan dan Undang-Undang tidak ada dan harus peduli, hormat, dan bertanggung jawab untuk lingkungan disekitar pegawai. Perusahaan juga akan berkolaborasi dengan pemerintah dan kelompok industri dalam pembangunan Undang-Undang lingkungan yang efektif dan Peraturan yang mempertimbangkan resiko, biaya, dan keuntungan, termasuk dampak pada energi dan suplai produk.

f. Kebijakan Hubungan Pengguna dan Kualitas Produk

Kepuasan pelanggan adalah keutamaan bagi kesuksesan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan berhati-hati dengan tanggung jawabnya kepada pelanggan dan komitmen untuk mempertahankan Integritas produk dan jasa, meyakinkan waktu penerimaannya, dengan harga yang pantas. Perusahaan juga membutuhkan kejujuran dalam mengiklankan produk dan bentuk komunikasi lainnya.

g. Kebijakan Persamaan Kesempatan Pegawai

Merupakan kebijakan perusahaan untuk menyediakan kesempatan yang sama, berdasarkan kesesuaian pekerjaan, ketika perekrutan dan promosi pegawai. Pelecehan seksual, fisik, atau mental pegawai tidak akan dapat ditoleransi.

5. Kepatuhan

Kepatuhan pada Kebijakan Etika perusahaan adalah tanggung jawab seluruh pegawai, begitu juga CEO. Penghargaan dimonitor oleh Supervisor, dibawah bimbingan Manager dan Koordinator perusahaan. Setiap manager mendapatkan rasa hormat mereka dari contoh perilaku, kinerja, keterbukaan dan kompetensi sosial .

Sedikitnya sekali setahun, pegawai harus menandatangani pernyataan bahwa mereka mengerti Kebijakan Etika Perusahaan dan menerima salinannya. Perusahaan berharap semua pegawai dan manajemen bekerja sama dalam menjunjung Keberadaan Etika Perusahaan dan Pegawai perusahaan dan Pegawai yang lainnya harus konfirmasi tertulis bahwa mereka telah menjalankan semua operasional dalam pengawasan sesuai dengan Kebijakan. Kejahatan terhadap Kebijakan akan menghasilkan ketidakdisiplinan, meningkat lagi sampai pemecatan pegawai.

6. Laporan dan Komunikasi Terbuka

Sebagai contoh, Pegawai dan Manajemen mendorong untuk bertanya, peduli dan membuat saran yang tepat sesuai dengan kegiatan bisnis perusahaan. Laporan terhadap pelaku kejahatan Undang-Undang, Kebijakan Perusahaan, Prosedur Internal Kontrol atau Pelanggaran kepercayaan harus dilaporkan kepada Manajemen.

Pegawai dapat berdiskusi berbagai persoalan dengan supervisor dan meminta review ke depan, pada supervisor yang ada atau yang lain, jika tidak puas dengan review supervisor sekarang. Review berlanjut ke tingkat Manajemen yang sesuai untuk memecahkan isu yang ada.

Tergantung pada subyek pertanyaan persoalan, peduli atau saran, pegawai secara langsung dari Departemen yang bersangkutan, sebagai contoh, Departemen SDM, Departemen Keamanan, Departemen Kesehatan dan Departemen Lingkungan, Departemen Keuangan dan yang lainnya.

Tidak ada bentuk Balas Jasa akan diberikan menghadapi orang yang melaporkan mengetahui atau Pelaku Kejahatan etika sesuai dengan Prosedur yang dijelaskan diatas, kecuali pegawai yang bersikap mengabaikan kebenaran, akan mendapatkan tindakan.

Setiap orang merespon setiap laporan atau saran diharapkan bijaksana sesuai keadaan dan kerahasiaan, meskipun tidak dapat digunakan, tergantung keadaan sekitar. (Keterbukaan dapat dihasilkan dari Peraturan Penyidikan dan Pengadilan). Pertanyaan tentang aplikasi Kebijakan di kegiatan tertentu dan situasi meningkat, pimpinan, pegawai, diharapkan meminta klarifikasi dan panduan sebagai pertimbangan apakah akan menjadi Kejahatan kebijakan, dan tindakan sesuai kemudian akan diberikan.

BAB V MEKANISME GCG

Literatur dibidang akuntansi, keuangan, hukum dan ekonomi menjelaskan bahwa pemilik dana perusahaan dapat memperoleh kepastian untuk memperoleh hasil atas investasinya melalui berbagai mekanisme *Corporate Governance*. Mekanisme *Corporate Governance* dapat diklasifikasikan menjadi tiga jenis yaitu: spesifik perusahaan (*firm-specific*), spesifik negara (*country-specific*) dan mekanisme *governance* pasar. Klasifikasi tersebut akan mempermudah pemahaman peranan khusus mekanisme *Corporate Governance* dalam konteks perusahaan secara lebih luas. Mekanisme *governance* spesifik perusahaan dapat diatur dan dikendalikan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan memaksimalkan nilai pemegang saham. Pada umumnya yang tercakup sebagai mekanisme *governance* spesifik perusahaan adalah struktur kepemilikan saham, pembiayaan perusahaan, auditing, komite audit, dewan pengurus, dan kompensasi manajemen. Mekanisme *governance* spesifik negara bersifat eksternal terhadap perusahaan, dan berada di bawah pengendalian pemerintah dan institusi yang diakui secara luas seperti institusi profesi. Mekanisme *governance* spesifik negara yang dibahas adalah sistem hukum, kebudayaan dan standar serta praktik akuntansi. Mekanisme *governance* pasar didasarkan kepada tingkat perkembangan pasar modal. Mekanisme ini terdapat pada pasar bagi pengendalian perusahaan.

Pengaruh perubahan *governance* terhadap kinerja perusahaan merupakan bottom line dari perdebatan mengenai *Corporate Governance* (Cadbury, 1999; Maher dan Anderson, 2000). Berkaitan dengan hal tersebut, dua tema akan didiskusikan pada saat membahas mekanisme *Corporate Governance*, yaitu: (1) bagaimana mekanisme *governance* tersebut menyelesaikan *agency problem*; dan (2) pengaruh mekanisme *governance* terhadap kinerja perusahaan.

I. Mekanisme *Governance* Spesifik Perusahaan

I.a. Struktur Kepemilikan Saham (*Ownership Structure*)

Pemisahan kepemilikan dan pengendalian perusahaan, *issue* utama dari *agency theory*, merupakan praktik yang umum terdapat dalam pengelolaan perusahaan

modern. Pemegang saham sebagai pemilik perusahaan harus mempercayakan pengelolaan perusahaan kepada manajer, sebagai agen-nya. Dikarenakan kedua belah pihak berusaha memaksimalkan keuntungannya, terdapat kecenderungan bahwa mereka akan bertindak memaksimalkan keuntungannya sendiri. Tingkat konsentrasi kepemilikan saham di perusahaan menentukan pembagian kekuasaan diantara manajer dan pemegang saham. Apabila kepemilikan saham tersebar, pengendalian pemegang saham cenderung menjadi lemah dikarenakan kemampuan memonitor pemegang saham yang lemah. Pemegang saham minoritas tidak akan tertarik untuk memonitor dikarenakan dia akan menanggung semua biaya monitoring, sementara itu mereka hanya memperoleh proporsi keuntungan yang sedikit. Apabila pemilikan saham terkonsentrasi, pemegang saham mayoritas atau pengendali dapat memainkan peranan yang penting dalam memantau manajemen. Fama dan Jensen (1983) menyatakan bahwa jika kepemilikan saham tersebar luas, maka potensi untuk terjadinya benturan kepentingan diantara pemilik dan pengelola perusahaan lebih besar dari pada perusahaan tertutup.

Struktur kepemilikan saham merupakan mekanisme *Corporate Governance* yang penting, karena hal tersebut menentukan sifat dari *agency problem* di dalam perusahaan. Apabila kepemilikan saham tersebar luas, sebagaimana umumnya perusahaan di Amerika Serikat, *agency problem* terjadi karena adanya benturan kepentingan diantara manajer dan pemegang saham (Jensen dan Meckling, 1976). Apabila kepemilikan saham terkonsentrasi, seperti banyak ditemui pada perusahaan di negara Asia, *agency problem* terjadi karena adanya konflik kepentingan antara pemegang saham mayoritas dan minoritas (Fan dan Wong, 2002). Benturan kepentingan ini terjadi karena pemegang saham pengendali memiliki hak pengendalian atas asset (*voting control right*) yang lebih besar dari hak untuk memperoleh profit (*cash flow right*). Pemegang saham mayoritas memperoleh pengendalian tersebut melalui piramida kepemilikan (*stock pyramid*), kepemilikan saham silang (*crossholding ownership*), dan penggunaan kelas saham yang berbeda (*multiple classes of stocks*). Perbedaan diantara *cash flow right* dan *control rights* menimbulkan insentif kepada pemegang saham pengendali untuk mengambil hak (*expropriate*) pemegang saham minoritas. Hal ini terjadi karena pemilik akhir perusahaan menanggung biaya yang lebih sedikit tetapi menerima keuntungan yang besar secara tidak proporsional.

Pengambilan hak ini terjadi dalam bentuk transaksi tutup sendiri (*selfdealing*) atau pencapaian tujuan yang tidak memaksimalkan kepentingan semua pemegang saham (ADB, 2001; Claessens et al., 2001; Fan dan Wong, 2002).

Keberadaan pemegang saham pengendali memiliki dampak terhadap kinerja perusahaan. Terdapat hubungan yang positif antara kenaikan baik *control right* maupun *cash flow right* yang dimiliki pemegang saham mayoritas dan kenaikan nilai perusahaan, khususnya selama masa penurunan ekonomi (Lins, 2003; Mitton, 2002). Alasannya adalah bahwa pada saat *control rights* dan *cash flow rights* yang dimiliki pemegang saham mayoritas meningkat, maka dampak dari pengambilan hak pemegang saham minoritas terhadap *cash flow* pemegang saham mayoritas adalah besar. Oleh karena itu, kepentingan pemegang saham mayoritas dan minoritas diselaraskan, dan hal tersebut akan meningkatkan nilai perusahaan. Hal ini berarti bahwa mekanisme *governance* yang dilakukan pemegang saham mayoritas lebih penting di pasar yang berkembang dimana investor tidak terlalu dilindungi oleh hukum terhadap pengambilan hak.

Tema lain yang berkaitan dengan struktur kepemilikan saham adalah kepemilikan saham oleh manajemen perusahaan. Di satu sisi, kepemilikan saham oleh manajemen akan mengurangi *agency problem* diantara manajer dan pemegang saham, yang dapat dicapai melalui penyelarasan kepentingan diantara pihak-pihak yang berbenturan kepentingannya. Disisi yang lain, manajer yang memiliki saham perusahaan dalam porsi yang besar memiliki lebih banyak insentif untuk mengutamakan kepentingannya sendiri dari pada kepentingan semua pemegang saham.

Berkaitan dengan hubungan antara kepemilikan saham manajemen dengan kinerja perusahaan, Morck et al. (1988) membuktikan bahwa nilai perusahaan, yang tercermin dari Tobin's Q, meningkat dengan meningkatnya kepemilikan saham manajemen dari 0% menjadi 5%, menurun dengan peningkatan kepemilikan saham manajemen menjadi 25%, dan kemudian meningkat terus dengan meningkatnya kepemilikan saham di atas 25%. Kenaikan Tobin's Q dengan kenaikan kepemilikan saham mencerminkan konvergensi antara kepentingan manajer dengan pemegang saham; sebaliknya penurunan Tobin's Q mencerminkan *entrenchment* dari manajemen. Akademisi yang lain tidak dapat menyimpulkan bahwa perubahan dalam kepemilikan saham oleh manajemen mempengaruhi kinerja perusahaan (Coles et al., 2001; Himmelberg et al., 1999).

I.b. Pembiayaan Perusahaan (*Corporate Financing*)

Mekanisme pembiayaan perusahaan merupakan suatu bentuk mekanisme *governance*. *Agency problem*, benturan kepentingan yang terjadi antara pemberi

dana ekuitas dan pinjaman, merupakan satu faktor yang mempengaruhi pembiayaan perusahaan. Perjanjian hutang menyatakan bahwa bila investasi memperoleh hasil di atas nilai nominal hutang, maka pemegang saham yang akan memperoleh sebagian besar hasil. Sebaliknya, apabila investasi gagal, karena sifat *limited liability* nya, pemberi pinjaman yang menanggung risiko. Oleh karena itu, pemegang saham dapat memperoleh keuntungan dari investasi pada proyek yang berisiko dengan dana pinjaman. Sejalan dengan hal tersebut, untuk menutup kemungkinan gagal, pemberi pinjaman mempersyaratkan bunga pinjaman yang tinggi. Dengan kata lain, pemberi pinjaman dapat dibedakan dari pemegang saham berdasarkan hak-haknya, khususnya *contractual rights* dan *residual control rights* (Hart, 1995). Sebagai akibatnya, perubahan struktur modal perusahaan berarti mengubah alokasi kekuasaan diantara pemberi dana ekuitas dan pinjaman (La Porta et al., 2000).

Dari perspektif yang berbeda, tidak ada kewajiban bagi perusahaan untuk membagikan dividen kepada pemegang sahamnya. Sebaliknya, kepada pemberi pinjaman, perusahaan memiliki kewajiban untuk memberikan hasil berupa bunga dan angsuran pinjaman, jika tidak, perusahaan dapat kehilangan kendali. Oleh karena itu, hutang atau pinjaman dapat dipergunakan sebagai alat untuk mengurangi arus kas bebas sama halnya untuk mengikat manajemen (Jensen, 1989). Sebagai dampaknya, pembiayaan perusahaan dapat digunakan untuk mengurangi benturan kepentingan di antara manajer dan pemegang saham; oleh karena itu, pembiayaan perusahaan tersebut merupakan suatu mekanisme *Corporate Governance*. *Leverage buyouts* (LBOs) merupakan bukti penggunaan hutang untuk mengurangi *agency problems* di antara manajer dan pemegang saham. Perusahaan yang membeli memperoleh ekuitas yang cukup untuk mengendalikan perusahaan dengan meminjam uang dari bank dan menerbitkan obligasi (*junk bonds*). *LBOs* merupakan praktik yang terkenal di tahun 1980-an di negara Amerika Serikat. Terdapat bukti bahwa *LBOs*, yang kemudian *go public*, meningkat labanya (Kaplan, 1989). Terdapat bukti empiris bahwa penentuan pembiayaan perusahaan juga dipengaruhi oleh lingkungan dimana perusahaan berada. Hal ini, pada akhirnya, akan membentuk pola pembiayaan tertentu di suatu wilayah. Hackethal dan Schmidt (2001) membuktikan bahwa pola pendanaan perusahaan di AS, Jerman dan Jepang berbeda sekali satu dengan yang lain dan hal ini mempengaruhi *Corporate Governance* nya. Di AS, ekuitas merupakan sumber pembiayaan yang penting, sementara di Jerman dan Jepang, hutang merupakan sumber dana yang dominan. Demikian pula, ketergantungan yang besar pada hutang merupakan karakteristik dari pola pembiayaan perusahaan-perusahaan di Asia Timur (ADB, 2001).

I.c. Auditing

Agency theory menekankan bahwa pemisahan antara kepemilikan saham dan pengendalian menyebabkan terjadinya benturan kepentingan antara *principal* dan *agent*. Dalam hubungan keagenan seperti ini, untuk memastikan bahwa *agent* (manajer) akan bertindak untuk memaksimalkan kepentingan *principal* (pemegang saham), maka *principal* memerlukan biaya untuk memonitor. Biaya monitoring ini digunakan untuk mempekerjakan auditor untuk mengaudit laporan keuangan perusahaan yang disusun oleh manajemen. Dalam konteks ini, auditor meningkatkan kredibilitas laporan keuangan yang diaudit, yang diharapkan dapat menyelesaikan *agency problem*.

Kualitas audit yang baik akan meningkatkan kredibilitas informasi akuntansi, yang akan meningkatkan ketergantungan investor terhadap informasi akuntansi tersebut. Hal ini pada akhirnya akan memberikan sarana bagi investor untuk memonitor perusahaan dan manajemennya secara efektif, serta memungkinkan investor untuk mengukur prospek perusahaan dan membandingkannya dengan berbagai kemungkinan investasi. Oleh karena itu, auditing merupakan mekanisme *Corporate Governance* yang penting yang dapat dipergunakan untuk mengurangi *agency problem*.

Peran monitoring dari auditor penting bagi pemakai laporan keuangan karena pemakai tersebut percaya bahwa auditor akan melaporkan pelanggaran bila terjadi. Sebagai profesional, auditor bekerja berdasarkan kode etik, dan standar akuntansi dan auditing. Dalam hal ini, auditor memberikan jasa audit dengan berbagai tingkatan kualitas.

Kualitas audit merupakan kemungkinan bahwa auditor akan mengetahui dan melaporkan pelanggaran dalam sistem akuntansi (DeAngelo, 1981). Dikarenakan peranan auditing adalah membantu menyelesaikan *agency problem*, maka semakin luas permasalahan keagenan di antara manajer dan investor, semakin tinggi permintaan terhadap kualitas audit.

Permintaan terhadap kualitas audit, yang tercermin dari kemampuan auditor untuk menyelesaikan *agency problem*, berkaitan dengan perubahan kepemilikan saham manajemen dan hutang (DeFond, 1992). Kualitas audit yang tinggi akan menghasilkan informasi akuntansi yang berkualitas, yang pada akhirnya membantu manajer dan investor dalam mengidentifikasi kemungkinan investasi yang baik dan buruk di pasar (Bushman dan Smith, 2001).

I.d. Komite Audit (*Audit Committee*)

Agency theory memprediksikan bahwa pembentukan komite audit merupakan cara untuk menyelesaikan *agency problems*. Hal ini dikarenakan fungsi utama komite audit adalah mereview pengendalian internal perusahaan, memastikan kualitas laporan keuangan, dan meningkatkan efektivitas fungsi audit. Dengan membantu pembentukan pengendalian internal yang baik, komite audit dapat memperbaiki kualitas keterbukaan. Ho dan Wong (2001) membuktikan bahwa *voluntary disclosure* berasosiasi secara positif dengan keberadaan komite audit. Dengan kata lain, komite audit melayani kepentingan pemegang saham dengan melindungi hak-haknya melalui pengawasan terhadap perilaku *agent*.

Komite audit merupakan mekanisme *Corporate Governance* yang penting. Sejak awalnya, komite audit sudah berubah secara signifikan, dan saat ini dianggap sebagai salah satu karakteristik *Corporate Governance* yang efektif. Birkett (1986) berargumentasi bahwa komite audit menjaga independensi dari eksternal auditor. Lebih jauh lagi, Knapp (1987) menyimpulkan bahwa komite audit memperkuat posisi auditor bila terdapat perbedaan pendapat dengan manajemen. Dalam hal ini, independensi komite audit dapat membantu eksternal auditor dalam berargumentasi dengan manajemen.

Independensi merupakan karakteristik penting untuk efektivitas komite audit. Salah satu rekomendasi dari Blue Ribbon Committee (BRC) untuk memperbaiki efektivitas komite audit adalah dengan mempersyaratkan adanya *independent director* di dalam komite audit (BRC, 1999). Independensi komite audit erat kaitannya dengan beberapa faktor ekonomi. Klein (2002) menelaah faktor-faktor ekonomi yang diakibatkan oleh perbedaan dalam independensi komite audit. Dia menyimpulkan bahwa independensi komite audit meningkat dengan besarnya *board of director* dan persentase orang luar di dalam *board* dan menurun dengan pertumbuhan perusahaan serta kerugian yang dialami berturut-turut. Oleh karena itu, perusahaan seharusnya memodifikasi komite auditnya dan menyesuaikannya dengan lingkungan ekonomis perusahaan.

I.e. Dewan Pengurus (*Board of Directors*)

Pemisahan antara kepemilikan saham dan pengendalian, yang merupakan issue utama dari *agency theory*, menimbulkan pertanyaan dasar bagi pemegang saham

mengenai bagaimana mereka seharusnya memonitor manajer dan melakukan pengendalian sehingga manajer akan bertindak untuk memaksimalkan kepentingan mereka. Peranan dewan pengurus diperlukan karena pemegang saham yang tersebar membuat sulit pemegang saham minoritas untuk memonitor dan mengontrol manajemen perusahaan. Hal tersebut membatasi kesempatan bagi pemegang saham untuk mengeliminasi *agency costs*. Dewan pengurus merupakan suatu mekanisme untuk meminimalkan *agency problem* karena peranannya dalam memonitor dan mendisiplinkan manajemen atas nama pemegang saham. Hal ini menjelaskan bahwa dewan pengurus merupakan suatu mekanisme *Corporate Governance*. Salah satu issue penting mengenai struktur dewan pengurus di AS adalah bahwa tugas *chief executive officer* (CEO) seharusnya dipisahkan dari tugas ketua (*chairman*) *board of directors* (BoD). Cadbury Committee on *Corporate Governance* juga mengemukakan issue yang sama (Douma, 1997). Pemisahan kedua pekerjaan tersebut dipercaya akan mengurangi *agency cost* di perusahaan dan meningkatkan pengawasan aktivitas perusahaan oleh BoD. Hal tersebut selanjutnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Meskipun demikian, riset empiris memperlihatkan hasil yang berbeda. Rechner dan Dalton (1991) menemukan bahwa perusahaan yang memisahkan kedua tugas tersebut kinerjanya melebihi perusahaan lain yang tidak memisahkan tugas tersebut. Sementara Brickley et al.(1997) tidak menemukan bukti bahwa perusahaan yang menggabungkan kedua tugas (*CEO duality*) tersebut terkait dengan kinerja akuntansi dan pasar yang inferior. Mereka berargumentasi bahwa pemisahan tugas CEO dan *chairman* BoD memiliki potensi biaya yang melebihi keuntungannya.

Negara yang menggunakan sistem hukum *common law*, seperti Inggris dan AS mengikuti sistem *board* tunggal (*single board systems*), sementara negara yang menggunakan sistem hukum *code law*, seperti Jerman dan Belanda, mengikuti sistem *board* ganda (*two-tier board system*). Dalam *two-tier system* terdapat dua *boards*: pengelola (*managing board*) dan pengawas (*supervisory board*). Lo (1999) berargumentasi bahwa *two-tier system* dapat menyelesaikan masalah-masalah yang menghambat efektivitas pemantauan perusahaan. Lo menyatakan bahwa *two-tier board* lebih efektif dalam memantau perusahaan dari pada *single board* yang memisahkan tugas *chairman* dan CEO. Hal ini karena eksekutif pengelola perusahaan tidak diperkenankan untuk bertindak selaku pengawas. Implementasi *single board* atau *two-tier board system*, pada umumnya, bukan merupakan pilihan bagi perusahaan; itu adalah bagian dari sistem hukum suatu negara. Oleh karena itu, sangat sulit untuk membuat perbandingan di antara kinerja perusahaan yang menggunakan *single board* atau *two-tier board system*.

I.f. Kompensasi Manajemen (*Managerial Compensation*)

Penyelarasan kepentingan antara *principal* dan *agent* merupakan hal penting untuk mengurangi *agency problem*. Dalam hal ini, *principal* dapat mengikat *agent* melalui kontrak kompensasi untuk menyelaraskan kepentingan *agent* dengan *principal*. Dengan melakukan hal ini, manajer perusahaan, sebagai *agent*, akan dipaksa untuk bertindak memaksimalkan kepentingan pemegang saham, sebagai *principals*. Meskipun demikian, merancang kontrak yang lengkap adalah tidak mungkin. Merancang kontrak yang baik dan dapat dilaksanakan, oleh karenanya merupakan hal yang penting. Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa kompensasi manajemen merupakan suatu bentuk mekanisme *Corporate Governance*. Kompensasi manajemen terkait erat dengan kinerja perusahaan. Wallace (1997) memberikan bukti mengenai dampak dari implementasi pengukuran kinerja berdasarkan '*residual income*'. Dia menemukan bahwa perusahaan yang menggunakan sistem tersebut menurunkan investasi barunya, meningkatkan pembayaran ke pemegang sahamnya Melalui pembelian kembali saham dan menggunakan aset secara lebih intensif. Hasil ini konsisten dengan penurunan *agency costs* dari insentif penggunaan *residual income* dengan menurunkan *agency conflict* yang timbul dari *free cash flow*.

Kontrak kompensasi pada umumnya dirancang berdasarkan ukuran kinerja. Ukuran kinerja yang pada umumnya dipergunakan adalah berdasarkan data akuntansi, seperti laba perusahaan, dan berdasarkan harga saham. Bushman dan Smith (2001) menyatakan bahwa laba akuntansi memiliki peranan yang kecil dalam penentuan kompensasi tunai dari pimpinan puncak perusahaan. Demikian pula, kompensasi tunai menjadi bagian yang tidak penting dari keseluruhan kompensasi manajemen berdasarkan kinerja. Hal ini dikarenakan penggunaan portofolio saham dan opsi semakin mendominasi pembayaran kompensasi berdasarkan kinerja top eksekutif; sebagai akibatnya, *return* dari saham menjadi lebih penting dari pada laba akuntansi.

2. Mekanisme *Governance* Spesifik Negara

Perusahaan beroperasi dalam konteks ekonomi yang lebih luas. Oleh karena itu, kerangka *Corporate Governance* tidak hanya bergantung pada mekanisme internal didalam perusahaan saja, tetapi juga pada lingkungan eksternal perusahaan (ADB, 2001; OECD, 2004). Lingkungan hukum, kebudayaan, dan institusi akuntansi didiskusikan pada bagian ini.

2.a. Lingkungan Hukum

Pendekatan hukum terhadap *Corporate Governance* beranggapan bahwa perlindungan investor (pemegang saham dan kreditur) adalah penting (Beck et al., 2001; Berndt, 2000; La Porta et al., 1997; 1998; 2000; Shleifer dan Vishny, 1997). Perlindungan investor adalah penting, karena pengambilan hak pemegang saham minoritas dan kreditur oleh pemegang saham mayoritas bersifat ekstensif. Pengambilan hak terkait dengan *agency problem* dimana *agent* mengkonsumsi kenikmatan kerja (*perquisites*) atas biaya *principal*. Untuk mengontrol perilaku *agent*, pendekatan hukum menekankan bahwa mekanisme utama *Corporate Governance* adalah perlindungan investor perusahaan melalui sistem hukum. Sistem hukum atau lingkungan hukum dipengaruhi oleh asal sistem hukumnya dan asal sistem hukum yang berbeda melindungi hak-hak investor dengan tingkatan yang berbeda.

Dengan menggunakan *sample* dari 49 negara, La Porta et al. (1997; 1998; 2000) membagi aturan hukum di negara-negara tersebut berdasarkan asal sistem hukumnya: Inggris (*common law*), Perancis, Jerman, dan Skandinavia (3 negara ini dianggap menggunakan *civil law*). Dalam kaitan perlindungan terhadap pengambilan hak oleh orang dalam, aturan hukum di negara *common law* memberi perlindungan yang terkuat terhadap kepentingan kreditur dan pemegang saham. Sementara itu, sistem *civil law* di Perancis memberi perlindungan yang terlemah. Sistem *civil law* di Jerman lebih condong ke *civil law* di Perancis dan *civil law* di negara Skandinavia berada di tengah di antara *civil law* Jerman dan negara yang menggunakan *common law*. Disamping aturan hukum, penegakan hukum juga merupakan faktor penting dari lingkungan hukum. Dalam konteks kualitas penegakan hukum, La Porta et al. (1998) menyusun peringkat negara dari yang terbaik hingga yang terburuk sebagai berikut: *civil law* Skandinavia, *civil law* Jerman, *common law* dan *civil law* Perancis. Satu cara dimana suatu negara dapat menyelesaikan masalah perlindungan investor yang lemah adalah dengan mengembangkan mekanisme substitusi, seperti keharusan pemberian dividen dan konsentrasi kepemilikan saham. Lebih jauh, Beck et al. (2001) menyatakan bahwa karena suatu negara tidak dapat mengubah asal sistem hukumnya, maka sistem kehakimannya dapat diubah dengan menekankan pada hak dari investor, meningkatkan penegakan hukum, dan membangun sistem hukum yang mendukung perubahan kondisi ekonomi.

Perlindungan investor yang kuat berkaitan dengan *Corporate Governance* yang efektif. La Porta et al. (1997) membuktikan bahwa kualitas lingkungan hukum memiliki dampak yang signifikan terhadap kemampuan perusahaan untuk memperoleh pembiayaan dari luar. Hal ini karena negara *common law* memberikan perlindungan investor yang lebih kuat dari pada negara *civil law*. Oleh karena hukum melindungi hak-hak investor, khususnya dari pengambilan hak yang dilakukan orang dalam, investor lebih bersedia untuk mendanai perusahaan, dan membayar harga yang lebih mahal untuk efeknya. Selanjutnya, hal tersebut akan menarik lebih banyak perusahaan untuk menerbitkan efek. Oleh karena itu, efektivitas *Corporate Governance* tercermin dari pasar keuangan yang besar dan kuat, kepemilikan saham yang tersebar luas, dan alokasi modal yang efisien diantara perusahaan (La Porta et al., 2000).

2.b. Lingkungan Budaya (*Cultural Environment*)

Kebudayaan didefinisikan sebagai suatu sistem kepercayaan yang membentuk tindakan individu dalam suatu masyarakat (Stulz dan Williamson, 2001). Hal ini berarti perilaku investor dan manajer dipengaruhi oleh budaya lingkungannya. Dalam konteks yang lebih luas, lingkungan budaya menentukan bentuk mekanisme *Corporate Governance* di suatu negara. Sebagai contoh, ciri kepemilikan saham di negara Asia Timur adalah kepemilikan oleh keluarga dalam jumlah substansial (ADB, 2001), sementara di negara lain, seperti AS, kepemilikan saham yang tersebar merupakan karakteristik sebagian besar perusahaan terbuka. Bukti empiris juga memperlihatkan bahwa pola pembiayaan perusahaan di AS, Jerman, dan Jepang berbeda secara signifikan satu dengan yang lainnya (Hackethal dan Schmidt, 2001).

Ekuitas merupakan sumber pembiayaan yang penting di AS, sementara hutang merupakan sumber pembiayaan yang dominan di Jerman dan Jepang. Kedua bukti tersebut mencerminkan pengaruh dari kebudayaan terhadap kepemilikan saham dan pembiayaan perusahaan.

Sebagai akibat interaksi di antara kebudayaan dan mekanisme *governance* lainnya, jenis *agency problem* di suatu wilayah berbeda dengan di wilayah yang lain. *Agency problem* di antara pemegang saham mayoritas dan minoritas memerlukan mekanisme *governance* yang berbeda untuk menyelesaikannya dari mekanisme yang diperlukan untuk *agency problem* di antara manajer dan pemegang saham. Dengan kata lain, faktor budaya mempengaruhi jenis *agency problem*. Oleh karena itu, lingkungan budaya merupakan mekanisme *governance* yang harus dipertimbangkan dalam meminimalkan *agency problem*. Pendekatan

budaya sudah digunakan untuk menjelaskan perbedaan dalam perlindungan investor di banyak negara. Licht et al. (2001) yang meneliti hubungan antara perlindungan investor dan budaya suatu negara, menemukan bahwa mengelompokkan negara berdasarkan asal 34 Good hukumnya hanya memberikan gambaran sepotong mengenai variasi dalam *Corporate Governance*-nya. Dalam wilayah budaya tertentu, seperti wilayah Timur Jauh, kombinasi pendekatan nilai budaya dan hukum memberikan gambaran yang lebih baik dalam memahami *Corporate Governance*. Hal ini karena perlindungan investor yang dominan dari sistem *common law* di negara-negara Timur Jauh tidak dibarengi dengan efektivitas hukum, yang mungkin diakibatkan oleh pengaruh budaya.

2.c . Penyusunan Standar Akuntansi

Informasi akuntansi keuangan, yang merupakan instrumen utama dalam keterbukaan kepada publik, dapat dipergunakan sebagai solusi untuk menyelesaikan masalah asimetri informasi (Ball et al., 2000;

Bushman dan Smith, 2001). Penyusunan standar akuntansi dapat dianggap sebagai reaksi peraturan terhadap kegagalan dalam pemberian informasi ke pasar modal. Dikarenakan manajer sebagai orang dalam perusahaan yang menghasilkan informasi memiliki keuntungan informasi dibandingkan investor, sebagai orang luar; terdapat kecenderungan bahwa manajer akan mengatur informasi yang

disampaikan. Sebagai reaksi terhadap hal tersebut, penyusun standar akuntansi harus mengambil langkah-langkah untuk meminimalkan benturan kepentingan antara investor dan manajer. Dengan pengaturan arus informasi yang disampaikan, penyusun standar akuntansi dapat mengurangi *agency problem* di antara manajer dan investor, sehingga menyamakan informasi yang dimiliki investor dan manajer. Oleh karena itu, masalah utama dalam penyusunan standar akuntansi adalah bagaimana menyeimbangkan kebutuhan informasi yang berbeda di antara manajer dan investor. Dalam hal ini, penyusunan standar kuntansi merupakan suatu mekanisme *Corporate Governance* yang dapat dipergunakan untuk menyelesaikan *agency problem*. Banyak kepentingan harus dipertimbangkan untuk menyusun standar akuntansi yang dapat diterima umum. Dalam sistem penyusunan standar yang dilakukan oleh sektor privat, kepentingan dari penyaji informasi keuangan akan diutamakan. Apabila standar disusun oleh pemerintah, kemungkinan besar bahwa standar akan dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan pengaturan, seperti untuk memenuhi ketaatan terhadap kebijakan pemerintah dan rencana makroekonomi (Choi dan Mueller,

1992). Apabila standar akuntansi terutama ditentukan oleh sektor privat, dalam hal ini oleh profesi akutan, maka terdapat kecenderungan bahwa tujuannya adalah untuk mewujudkan pikiran-pikiran mereka mengenai akuntansi dalam bentuk standar (Wyatt, 1997).

2.d. Praktik Akuntansi

Kesadaran mengenai terdapatnya keragaman akuntansi internasional di dunia ini semakin meningkat. Keragaman tersebut mencakup dua dimensi dari akuntansi keuangan yaitu: pengukuran dan keterbukaan. Pengukuran berkaitan dengan bagaimana laporan keuangan harus disusun dan bagaimana aset dan kewajiban harus dinilai, sementara keterbukaan berkaitan dengan penyampaian informasi mengenai perusahaan, seperti di laporan tahunan dan *press release* (Mueller et al., 1997).

Praktik akuntansi di suatu negara akan mempengaruhi bagaimana informasi akuntansi diproses dan dilaporkan oleh perusahaan (Rahman, Perera dan Ganesh, 2002). Laporan keuangan ditujukan untuk kebutuhan penggunanya, seperti investor. Sebagai hasilnya, laporan keuangan akan mempengaruhi persepsi investor mengenai kinerja perusahaan, yang pada akhirnya mempengaruhi pembiayaan dan investasi perusahaan. Oleh karena itu, perbedaan dalam praktik pengukuran akuntansi mencerminkan bagaimana suatu negara berhubungan dengan *agency problem*. Oleh karena itu, praktik akuntansi merupakan suatu mekanisme *Corporate Governance*. Meskipun terdapat perbedaan dalam pengukuran akuntansi, praktik akuntansi di seluruh dunia dapat dikelompokkan dalam beberapa kategori berdasarkan kesamaan lingkungan usaha. Pengelompokan tersebut juga mencerminkan keragaman *agency problem* yang ada di dunia. Mueller et al. (1997) mengelompokkan negara-negara di dunia kedalam 4 kategori praktik akuntansi yaitu: *the British-American Model*, *the Continental Model*, *the South American Model*, dan *the Mixed Economy Model*. *The British-American Model* dikarakteristikan dengan orientasi akuntansinya ke arah pemenuhan kebutuhan pengambilan keputusan pemegang saham dan kreditor. Sebagian besar negara yang masuk dalam kategori ini memiliki pasar modal yang besar dan maju, dan pengguna informasi akuntansinya bersifat canggih. *Agency problem* yang timbul terjadi di antara pemegang saham, sebagai *principal*, dan manajer, sebagai *agent*. Negara-negara yang termasuk dalam kategori *Continental Model* dapat diidentifikasi dari kedekatan hubungannya dengan bank; oleh karena itu, akuntansi dirancang untuk memenuhi persyaratan yang ditetapkan pemerintah dan cenderung bersifat

konservatif. *Agency problem* terjadi di antara bank sebagai pemberi dana dan manajer sebagai *agent*. *South American Model* pada umumnya menerapkan penyesuaian akuntansi untuk inflasi. Negara dalam kelompok ini memiliki banyak pengalaman Berurusan dengan tingkat inflasi yang tinggi; oleh karena itu, kredibilitas informasi akuntansi dipertanyakan, dan sebagai akibatnya, terdapat benturan kepentingan yang signifikan antara manajemen dan investor.

Perusahaan di negara yang termasuk dalam kelompok *Mixed Economy Model* menerapkan sistem akuntansi ganda. Sistem pertama menghasilkan informasi untuk kepentingan pemerintah, sementara sistem yang kedua berorientasi ke pasar modal dan memberikan informasi untuk investor. Oleh karena itu terdapat 3 pihak utama yang memiliki kepentingan terhadap informasi akuntansi yaitu: manajemen, pemerintah, dan investor.

3. Mekanisme *Governance* Pasar

3.a. Pasar bagi Pengendalian Perusahaan (*Market for Corporate Control*)

Sifat oportunistik manajer perusahaan, dikarenakan pemisahan kepemilikan saham dan pengendalian, dapat mengakibatkan kegagalan manajer untuk melakukan tugasnya memaksimalkan nilai pemegang saham. Manajer dapat didisiplinkan secara langsung dengan adanya pasar bagi pengendalian perusahaan, dimana pemegang saham dapat menjual saham mereka dan perusahaan diambil alih oleh pemegang saham baru yang dapat mengganti manajer (Collier dan Esteban, 1999).

Pasar bagi pengendalian perusahaan merupakan mekanisme *Corporate Governance* yang penting yang bertindak sebagai mekanisme untuk mendisiplinkan manajer dan membuat perusahaan berfungsi secara lebih efisien (Manne, 1965).

Jensen dan Ruback (1983) mendefinisikan pasar bagi pengendalian perusahaan, sering kali disebut pasar pengambilalihan perusahaan (*takeover market*), sebagai: "... a market in which alternative managerial teams compete for the rights to manage corporate resources (p.6)". Mereka berargumentasi bahwa tindakan pengambilalihan bertindak sebagai mekanisme pengendalian eksternal yang membatasi penyimpangan manajer dari tujuan memaksimalkan kesejahteraan pemegang saham. Pengambilalihan dapat terjadi dalam bentuk penggabungan usaha (*merger*), penawaran tender, atau *proxy contest*. Kemungkinan terjadinya

pengambilalihan perusahaan dipengaruhi oleh beberapa hal, seperti struktur dewan pengurus dan kepemilikan saham, mekanisme bertahan yang ada, adanya *antitakeover charter*, dan kemampuan penawar untuk mengambil hak pemegang saham minoritas (Hart, 1995). Shivdasani (1993) memberikan bukti bahwa tambahan pengurus dari luar perusahaan dan kepemilikan saham oleh pemegang saham mayoritas yang terafiliasi menurunkan kemungkinan terjadinya pengambilalihan, sementara kepemilikan saham oleh pemegang saham mayoritas yang tidak terafiliasi meningkatkan kemungkinan terjadinya pengambilalihan secara paksa (*hostile takeover*). Turunnya kemungkinan terjadinya *hostile takeover* terkait dengan membaiknya fungsi monitoring oleh '*independent director*' perusahaan dan keselarasan kepentingan antara pemegang saham mayoritas yang terafiliasi dan manajemen perusahaan. Lange, Ramsay dan Woo (2000) menemukan bahwa perusahaan yang memiliki kinerja buruk cenderung untuk menggunakan sarana melawan pengambilalihan (*antitakeover devices*). Hal ini karena perusahaan yang berkinerja baik kemungkinan kecil menjadi sasaran pengambilalihan, oleh karena itu, dewan pengurusnya kemungkinan kecil akan mengimplementasikan *antitakeover charter*.

Aktivitas pengambilalihan perusahaan terkait dengan kinerja perusahaan. Jensen dan Ruback (1983) memberikan bukti bahwa pengambilalihan menciptakan nilai. Pemegang saham perusahaan sasaran menerima hasil yang positif dari pengambilalihan perusahaan, sementara perusahaan penawar dalam *merger* tidak memperoleh hasil, dan penawar dalam penawaran tender memperoleh hasil positif yang kecil.

3.b. Tingkat Perkembangan Pasar Modal

Asimetri informasi merupakan hambatan utama di antara perusahaan yang menerbitkan efek dan investor publik di pasar modal. *Adverse selection problem* merupakan masalah yang umum terjadi di perusahaan terbuka. Investor tidak memiliki informasi apakah perusahaan menyajikan informasi yang benar atau tidak, oleh karena itu, investor men-*discount* harga penawaran saham. Hambatan utama lainnya di pasar modal adalah transaksi tutup sendiri (*self-dealing*), yang dapat dalam bentuk transaksi tutup sendiri langsung (*direct self-dealing*) yaitu perusahaan melakukan transaksi yang memperkaya orang dalam perusahaan atau dalam bentuk transaksi tutup sendiri tidak langsung (*indirect self-dealing*) yaitu orang dalam menggunakan informasi untuk melakukan transaksi dengan investor yang kurang memiliki informasi (Black, 2000). Salah satu fungsi pasar modal adalah memastikan, melalui regulasi dan institusi publik, bahwa investor publik

memiliki akses terhadap informasi yang benar; oleh karena itu, mengurangi informasi asimetri dan masalah transaksi tutup sendiri. Peranan pasar modal dalam melindungi kepentingan investor publik bervariasi tergantung pada tingkat perkembangan pasar modal. Dengan kata lain, tingkat perkembangan pasar modal merupakan mekanisme *Corporate Governance* yang penting untuk mengurangi *agency problem*.

Hasil riset empiris memperlihatkan bahwa terdapat hubungan langsung antara tingkat perkembangan pasar modal dan tingkat perlindungan investor. Rajan dan Zingales (1988) menyatakan bahwa perlindungan hukum terhadap hak-hak pemegang saham dan peraturan akuntansi yang berkualitas mengindikasikan adanya pasar modal yang kuat, dan pasar modal yang kuat mengindikasikan pertumbuhan ekonomi di masa datang. La Porta et al. (1997) menekankan bahwa semakin maju pasar modal cenderung untuk lebih baik dalam melindungi kepentingan investor melalui regulasi. Demikian pula Francis et al. (2001) membuktikan bahwa negara *civil law* dengan peraturan perlindungan investor yang lemah memiliki pasar keuangan yang kurang berkembang dibandingkan negara *common law*. Pasar modal yang berkembang baik cenderung memiliki peraturan yang lebih baik untuk memastikan bahwa pasar bagi pengendalian perusahaan berfungsi secara wajar dan transparan. Pengambilalihan perusahaan lebih sering terjadi di AS dan Inggris, dimana kepemilikan saham tersebar luas (dengan pasar modal yang maju), dari pada di Eropa dan Asia Timur dimana kepemilikan saham lebih terkonsentrasi (ADB, 2001). Mekanisme *governance* pasar sebelumnya, yaitu pasar bagi pengendalian perusahaan, juga bervariasi tergantung pada tingkat perkembangan pasar modal. Hal tersebut dikarenakan pasar bagi pengendalian perusahaan menawarkan sarana untuk mendisiplinkan manajemen perusahaan terbuka dengan ancaman kehilangan kendali atas perusahaan; dan perjanjian *takeover* pada umumnya terdapat di undang-undang perusahaan atau undang-undang pasar modal.

4. Interaksi Antar Mekanisme *Corporate Governance*

Penjelasan pada bagian terdahulu memperlihatkan bahwa mekanisme *Corporate Governance* terdiri dari 3 kategori yaitu: spesifik perusahaan, spesifik negara, dan spesifik pasar. Mekanisme *governance* tersebut memiliki hubungan satu dengan yang lainnya. Hubungan tersebut terdapat baik di antara mekanisme-mekanisme pada kategori yang sama maupun pada kategori yang berbeda. Pada bagian ini,

beberapa hubungan dibahas lebih jauh untuk memperlihatkan sifat dan pentingnya hubungan tersebut. Dalam beberapa hal, hubungan di antara mekanisme-mekanisme *governance* tersebut dapat bersifat substitusi, yaitu satu mekanisme *governance* dapat menggantikan mekanisme *governance* yang lain. Yang kedua, bersifat komplementer, yaitu satu mekanisme *governance* melengkapi keefektifan mekanisme *governance* yang lain. Yang ketiga bersifat sebagai pendukung, yaitu satu mekanisme *governance* tidak berperan langsung, tetapi memperkuat mekanisme *governance* yang lain. Shleifer dan Vishny (1997) dan Fan dan Wong (2002) memperlihatkan bahwa hubungan antara mekanisme *governance* lingkungan hukum dan struktur kepemilikan saham bersifat substitusi. Studi mereka menunjukkan bahwa negara-negara yang memiliki lingkungan hukum yang lemah dalam melindungi pemegang saham memiliki kecenderungan perusahaan-perusahaannya dimonopoli oleh pemegang saham mayoritas, seperti pemegang saham keluarga.

Wurgler (2000) dan Black (2001) meneliti hubungan antara tingkat perkembangan pasar modal dengan sifat dari lingkungan hukumnya. Hasilnya memperlihatkan bahwa negara-negara dengan pasar modal yang maju memiliki lingkungan hukum yang lebih baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa perbaikan lingkungan hukum dapat menjadi dasar bagi perbaikan *governance* pada tingkatan pasar. Gray (1988), Douppnik dan Salter (1995) dan Nobes (1998) berargumentasi bahwa lingkungan budaya suatu negara mempengaruhi praktik akuntansinya secara langsung atau tidak langsung melalui variabel lainnya, seperti sifat pembiayaan di pasar modal. Hasil penelitian mereka memperlihatkan bahwa beberapa mekanisme *governance* di tingkat negara mendukung mekanisme *governance* lainnya pada tingkat negara. Penelitian Core, Holthausen, dan Larcker (1999) memperlihatkan bahwa mekanisme *governance* berupa kompensasi manajemen dan dewan pengurus bersifat komplementer satu dengan yang lainnya dalam menciptakan sistem *Corporate Governance* yang efektif. Mereka menemukan bahwa kompensasi CEO lebih tinggi apabila CEO tersebut juga merangkap sebagai *chairman* dari *BoD*, pengurusnya lebih banyak, dan lebih banyak pengurus yang bersifat independen. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan dengan struktur *governance* yang lemah menghadapi *agency problem* yang lebih besar, dan manajemen puncak perusahaan yang menghadapi *agency problem* yang lebih besar menerima kompensasi yang lebih besar. Hal tersebut merupakan contoh sifat komplementer dari mekanisme *governance* spesifik perusahaan.

-Good Corporate Governance-

Hubungan di antara mekanisme *governance* di atas menunjukkan bahwa dampak dari mekanisme *governance* tidak selalu bersifat garis lurus (*linear*). Oleh karena itu, diperlukan kehati-hatian dalam menarik kesimpulan dari asosiasi antara kinerja perusahaan dan mekanisme *governance*.

BAB VI PENCIPTAAN SITUASI KONDUSIF UNTUK MELAKSANAKAN GCG

GCG diperlukan untuk mendorong terciptanya pasar yang efisien, transparan dan konsisten dengan peraturan perundang-undangan. Penerapan GCG perlu didukung oleh tiga pilar yang saling berhubungan, yaitu negara dan perangkatnya sebagai regulator, dunia usaha sebagai pelaku pasar, dan masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha. Prinsip-prinsip dasar yang harus dilaksanakan oleh masing-masing pilar adalah:

1. Negara dan perangkatnya menciptakan peraturan perundang-undangan yang menunjang iklim usaha yang sehat, efisien dan transparan, melaksanakan peraturan perundang-undangan dan penegakan hukum secara konsisten (*consistent law enforcement*).
2. Dunia usaha sebagai pelaku pasar menerapkan GCG sebagai pedoman dasar pelaksanaan usaha.
3. Masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha serta pihak yang terkena dampak dari keberadaan perusahaan, menunjukkan kepedulian dan melakukan kontrol sosial (*social control*) secara obyektif dan bertanggung jawab.

I. Peranan Negara

- a) Melakukan koordinasi secara efektif antar penyelenggara negara dalam penyusunan peraturan perundang-undangan berdasarkan sistem hukum nasional dengan memprioritaskan kebijakan yang sesuai dengan kepentingan dunia usaha dan masyarakat. Untuk itu regulator harus memahami perkembangan bisnis yang terjadi untuk dapat melakukan penyempurnaan atas peraturan perundang-undangan secara berkelanjutan.
- b) Mengikutsertakan dunia usaha dan masyarakat secara bertanggungjawab dalam penyusunan peraturan perundang-undangan (*rule-making rules*).
- c) Menciptakan sistem politik yang sehat dengan penyelenggara negara yang memiliki integritas dan profesionalitas yang tinggi.
- d) Melaksanakan peraturan perundang-undangan dan penegakan hukum secara konsisten (*consistent law enforcement*).

- e) Mencegah terjadinya korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN).
- f) Mengatur kewenangan dan koordinasi antar-instansi yang jelas untuk meningkatkan pelayanan masyarakat dengan integritas yang tinggi dan mata rantai yang singkat serta akurat dalam rangka mendukung terciptanya iklim usaha yang sehat, efisien dan transparan.
- g) Memberlakukan peraturan perundang-undangan untuk melindungi saksi dan pelapor (*whistleblower*) yang memberikan informasi mengenai suatu kasus yang terjadi pada perusahaan. Pemberi informasi dapat berasal dari manajemen, karyawan perusahaan atau pihak lain.
- h) Mengeluarkan peraturan untuk menunjang pelaksanaan GCG dalam bentuk ketentuan yang dapat menciptakan iklim usaha yang sehat, efisien dan transparan.
- i) Melaksanakan hak dan kewajiban yang sama dengan pemegang saham lainnya dalam hal Negara juga sebagai pemegang saham perusahaan.

2. Peranan Dunia Usaha

- a) Menerapkan etika bisnis secara konsisten sehingga dapat terwujud iklim usaha yang sehat, efisien dan transparan.
- b) Bersikap dan berperilaku yang memperlihatkan kepatuhan dunia usaha dalam melaksanakan peraturan perundang-undangan.
- c) Mencegah terjadinya korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN).
- d) Meningkatkan kualitas struktur pengelolaan dan pola kerja perusahaan yang didasarkan pada asas GCG secara berkesinambungan.
- e) Melaksanakan fungsi ombudsman untuk dapat menampung informasi tentang penyimpangan yang terjadi pada perusahaan. Fungsi ombudsman dapat dilaksanakan bersama pada suatu kelompok usaha atau sektor ekonomi tertentu.

3. Peranan Masyarakat

- a) Melakukan kontrol sosial dengan memberikan perhatian dan kepedulian terhadap pelayanan masyarakat yang dilakukan penyelenggara negara serta terhadap kegiatan dan produk atau jasa yang dihasilkan oleh dunia usaha, melalui penyampaian pendapat secara obyektif dan bertanggung jawab.
- b) Melakukan komunikasi dengan penyelenggara negara dan dunia usaha dalam mengekspresikan pendapat dan keberatan masyarakat.
- c) Mematuhi peraturan perundang-undangan dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

BAB VII HUKUM PERSEROAN DI INDONESIA

Kegiatan perusahaan (perseroan) di Indonesia didasarkan atas payung hukum Undang-Undang Nomor I tahun 1995 tentang perseroan terbatas. Namun Undang-Undang ini kemudian dicabut dan diganti dengan Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007. Sebagaimana diatur dalam Pasal 1 ayat 1 UU Nomor 40 Tahun 2007, yang dimaksud dengan perseroan adalah badan hukum yang merupakan persekutuan modal, didirikan berdasarkan perjanjian, melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam Undang-Undang ini serta peraturan pelaksanaannya.

Dalam penjelasan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007, dikatakan alasan pencabutan Undang-Undang Nomor I tahun 1995 untuk diganti dengan Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007. pertimbangan tersebut antara lain karena adanya perubahan dan perkembangan yang cepat berkaitan dengan teknologi, ekonomi, harapan masyarakat tentang perlunya peningkatan pelayanan dan kepastian hukum, kesadaran social dan lingkungan, serta tuntutan pengelolaan usaha yang sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan yang baik.

Ketentuan yang disempurnakan ini, antara lain:

1. Dimungkinkan mengadakan RUPS dengan memanfaatkan teknologi informasi yang ada, seperti: telekonferensi, video konferensi, atau sarana media elektronik lainnya (Pasal 77).
2. Kejelasan mengenai tata cara pengajuan dan pemberian pengesahan status badan hukum dan pengesahan Anggaran dasar Perseroan.
3. Memperjelas dan mempertegas tugas dan tanggung jawab direksi dan dewan komisaris, termasuk mengatur mengenai komisaris independent dan komisaris utusan
4. Kewajiban perseroan untuk melaksanakan tanggung jawab social dan lingkungan.

Undang-Undang perseroan terbatas Nomor 40 Tahun 2007 tidak mengatur secara eksplisit tentang GCG. Meskipun begitu, Undang-Undang ini mengatur secara

garis besar tentang mekanisme hubungan, peran, wewenang, tugas dan tanggung jawab, prosedur dan tata cara rapat, serta proses pengambilan keputusan dan organ minimal yang harus ada dalam perseroan, yaitu Rapat Umum Pemegang saham (RUPS), direksi, dan Dewan Komisaris.

Wewenang dari ketiga organ ini diatur dalam Bab I Pasal I sebagai berikut:

- Ayat 4 Rapat umum pemegang saham, yang selanjutnya disebut RUPS, adalah Organ Perseroan yang mempunyai wewenang yang tidak diberikan kepada direksi atau Dewan Komisaris dalam batas yang ditentukan dalam Undang-Undang ini dan/atau anggaran dasar.
- Ayat 5 Direksi adalah Organ Perseroan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan Perseroan untuk kepentingan Perseroan, sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan serta mewakili perseroan, baik di dalam maupun diluar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar.
- Ayat 6 Dewan komisaris adalah Organ Perseroan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberi nasehat kepada direksi.

Dengan demikian, RUPS merupakan organ tertinggi dan memegang wewenang tertinggi dalam perseroan yang berbadan hukum PT. Anggota Dewan Komisaris dan Dewan Direksi diangkat dan diberhentikan oleh RUPS. Dewan komisaris bertugas untuk mengawasi tindakan Dewan Direksi serta memberikan nasehat dan arahan kepada Dewan Direksi dan menjalankan operasi perusahaan. Dewan Direksi bertugas untuk menjalankan kegiatan operasi perusahaan berdasarkan arahan dan garis besar kebijakan yang telah ditetapkan oleh RUPS, Dewan Komisaris, serta Anggaran Dasar Perseroan yang berlaku dalam koridor hukum.

BAB VIII ORGAN PERUSAHAAN

Organ perusahaan, yang terdiri dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris dan Direksi, mempunyai peran penting dalam pelaksanaan GCG secara efektif. Organ perusahaan harus menjalankan fungsinya sesuai dengan ketentuan yang berlaku atas dasar prinsip bahwa masing-masing organ mempunyai independensi dalam melaksanakan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya semata-mata untuk kepentingan perusahaan.

I. Rapat Umum Pemegang Saham

RUPS sebagai organ perusahaan merupakan wadah para pemegang saham untuk mengambil keputusan penting yang berkaitan dengan modal yang ditanam dalam perusahaan, dengan memperhatikan ketentuan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan. Keputusan yang diambil dalam RUPS harus didasarkan pada kepentingan usaha perusahaan dalam jangka panjang. RUPS dan atau pemegang saham tidak dapat melakukan intervensi terhadap tugas, fungsi dan wewenang Dewan Komisaris dan Direksi dengan tidak mengurangi wewenang RUPS untuk menjalankan haknya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan, termasuk untuk melakukan penggantian atau pemberhentian anggota Dewan Komisaris dan atau Direksi.

Beberapa contoh Pedoman Pokok Pelaksanaan:

- I. Pengambilan keputusan RUPS harus dilakukan secara wajar dan transparan dengan memperhatikan hal-hal yang diperlukan untuk menjaga kepentingan usaha perusahaan dalam jangka panjang, termasuk tetapi tidak terbatas pada:
 - b) Anggota Dewan Komisaris dan Direksi yang diangkat dalam RUPS harus terdiri dari orang-orang yang patut dan layak (*fit and proper*) bagi perusahaan. Bagi perusahaan yang memiliki Komite Nominasi dan Remunerasi, dalam pengangkatan anggota Dewan Komisaris dan Direksi harus mempertimbangkan pendapat komite tersebut.
 - c) Dalam mengambil keputusan menerima atau menolak laporan Dewan Komisaris dan Direksi, perlu dipertimbangkan kualitas laporan yang berhubungan dengan GCG.

- d) Bagi perusahaan yang memiliki Komite Audit, dalam menetapkan auditor eksternal harus mempertimbangkan pendapat komite tersebut;
 - e) Dalam hal anggaran dasar dan atau peraturan perundang-undangan mengharuskan adanya keputusan RUPS tentang hal-hal yang berkaitan dengan usaha perusahaan, keputusan yang diambil harus memperhatikan kepentingan wajar para pemangku kepentingan.
 - f) Dalam mengambil keputusan pemberian bonus, tantiem dan dividen harus memperhatikan kondisi kesehatan keuangan perusahaan.
2. RUPS harus diselenggarakan sesuai dengan kepentingan perusahaan dan dengan memperhatikan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan, serta dengan persiapan yang memadai, sehingga dapat mengambil keputusan yang sah. Untuk itu:
- a) Pemegang saham diberikan kesempatan untuk mengajukan usul mata acara RUPS sesuai dengan peraturan perundang-undangan;
 - b) Panggilan RUPS harus mencakup informasi mengenai mata acara, tanggal, waktu dan tempat RUPS;
 - c) Bahan mengenai setiap mata acara yang tercantum dalam panggilan RUPS harus tersedia di kantor perusahaan sejak tanggal panggilan RUPS, sehingga memungkinkan pemegang saham berpartisipasi aktif dalam RUPS dan memberikan suara secara bertanggung jawab. Jika bahan tersebut belum tersedia saat dilakukan panggilan untuk RUPS, maka bahan itu harus disediakan sebelum RUPS diselenggarakan;
 - d) Penjelasan mengenai hal-hal lain yang berkaitan dengan mata acara RUPS dapat diberikan sebelum dan atau pada saat RUPS berlangsung;
 - e) Risalah RUPS harus tersedia di kantor perusahaan, dan perusahaan menyediakan fasilitas agar pemegang saham dapat membaca risalah tersebut.
3. Penyelenggaraan RUPS merupakan tanggung jawab Direksi. Untuk itu, Direksi harus mempersiapkan dan menyelenggarakan RUPS dengan baik dan dengan berpedoman pada butir 1 dan 2 diatas. Dalam hal Direksi berhalangan, maka penyelenggaraan RUPS dilakukan oleh Dewan Komisaris atau pemegang saham sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan anggaran dasar perusahaan.

2. Dewan Komisaris dan Direksi

Keperguruan Perusahaan Terbatas di Indonesia menganut sistem dua badan (two-board system) yaitu Dewan Komisaris dan Direksi yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab yang jelas sesuai dengan fungsinya masing-masing sebagaimana diamanahkan dalam anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan (fiduciary responsibility). Namun demikian, keduanya mempunyai tanggung jawab untuk memelihara kesinambungan usaha perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, Dewan Komisaris dan Direksi harus memiliki kesamaan persepsi terhadap visi, misi, dan nilai-nilai (values) perusahaan.

Contoh Pedoman Pokok Pelaksanaannya antara lain:

- I. Tanggung jawab bersama Dewan Komisaris dan Direksi dalam menjaga kelangsungan usaha perusahaan dalam jangka panjang tercermin pada:
 - a) Terlaksananya dengan baik internal kontrol dan manajemen risiko;
 - b) Tercapainya imbal hasil (return) yang optimal bagi pemegang saham;
 - c) Terlindunginya kepentingan pemangku kepentingan secara wajar;
 - d) Terlaksananya suksesi kepemimpinan yang wajar demi kesinambungan manajemen di semua lini organisasi.
2. Sesuai dengan visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan, Dewan Komisaris dan Direksi perlu bersamasama menyepakati hal-hal tersebut di bawah ini:
 - a) Rencana jangka panjang, strategi, maupun rencana kerja dan anggaran tahunan;
 - b) Kebijakan dalam memastikan pemenuhan peraturan perundang-undangan dan anggaran dasar perusahaan serta dalam menghindari segala bentuk benturan kepentingan (conflict of interest);
 - c) Kebijakan dan metode penilaian perusahaan, unit dalam perusahaan dan personalianya;
 - d) Struktur organisasi sampai satu tingkat di bawah Direksi yang dapat mendukung tercapainya visi, misi dan nilai-nilai perusahaan.

Dewan Komisaris

Dewan Komisaris sebagai organ perusahaan bertugas dan bertanggungjawab secara kolektif untuk melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direksi serta memastikan bahwa Perusahaan melaksanakan GCG. Namun demikian, Dewan Komisaris tidak boleh turut serta dalam mengambil keputusan operasional. Kedudukan masing-masing anggota Dewan Komisaris termasuk Komisaris Utama adalah setara. Tugas Komisaris Utama sebagai primus inter pares adalah mengkoordinasikan kegiatan Dewan Komisaris.

Agar pelaksanaan tugas Dewan Komisaris dapat berjalan secara efektif, perlu dipenuhi prinsip-prinsip berikut:

- a) Komposisi Dewan Komisaris harus memungkinkan pengambilan keputusan secara efektif, tepat dan cepat, serta dapat bertindak independen.
- b) Komisaris harus profesional, yaitu berintegritas dan memiliki kemampuan sehingga dapat menjalankan fungsinya dengan baik termasuk memastikan bahwa Direksi telah memperhatikan kepentingan semua pemangku kepentingan.
- c) Fungsi pengawasan dan pemberian nasihat Dewan Komisaris mencakup tindakan pencegahan, perbaikan, sampai kepada pemberhentian sementara.

Contoh Pedoman Pokok Pelaksanaan

- I. Komposisi, Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Dewan Komisaris
 - a) Jumlah anggota Dewan Komisaris harus disesuaikan dengan kompleksitas perusahaan dengan tetap memperhatikan efektivitas dalam pengambilan keputusan.
 - b) Dewan Komisaris dapat terdiri dari Komisaris yang tidak berasal dari pihak terafiliasi yang dikenal sebagai Komisaris independen dan Komisaris yang terafiliasi. Yang dimaksud dengan terafiliasi adalah pihak yang mempunyai hubungan bisnis dan kekeluargaan dengan pemegang saham pengendali, anggota Direksi dan Dewan Komisaris lain, serta dengan perusahaan itu sendiri. Mantan anggota Direksi dan Dewan Komisaris yang terafiliasi serta karyawan perusahaan, untuk jangka waktu tertentu termasuk dalam kategori terafiliasi.

- c) Jumlah Komisaris independen harus dapat menjamin agar mekanisme pengawasan berjalan secara efektif dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Salah satu dari Komisaris independen harus mempunyai latar belakang akuntansi atau keuangan.
 - d) Anggota Dewan Komisaris diangkat dan diberhentikan oleh RUPS melalui proses yang transparan. Bagi perusahaan yang sahamnya tercatat di bursa efek, badan usaha milik negara dan atau daerah, perusahaan yang menghimpun dan mengelola dana masyarakat, perusahaan yang produk atau jasanya digunakan oleh masyarakat luas, serta perusahaan yang mempunyai dampak luas terhadap kelestarian lingkungan, proses penilaian calon anggota Dewan Komisaris dilakukan sebelum dilaksanakan RUPS melalui Komite Nominasi dan Remunerasi. Pemilihan Komisaris independen harus memperhatikan pendapat pemegang saham minoritas yang dapat disalurkan melalui Komite Nominasi dan Remunerasi.
 - e) Pemberhentian anggota Dewan Komisaris dilakukan oleh RUPS berdasarkan alasan yang wajar dan setelah kepada anggota Dewan Komisaris diberi kesempatan untuk membela diri.
2. Kemampuan dan Integritas Anggota Dewan Komisaris
- a) Anggota Dewan Komisaris harus memenuhi syarat kemampuan dan integritas sehingga pelaksanaan fungsi pengawasan dan pemberian nasihat untuk kepentingan perusahaan dapat dilaksanakan dengan baik.
 - b) Anggota Dewan Komisaris dilarang memanfaatkan perusahaan untuk kepentingan pribadi, keluarga, kelompok usahanya dan atau pihak lain.
 - c) Anggota Dewan Komisaris harus memahami dan mematuhi anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan tugasnya.
 - d) Anggota Dewan Komisaris diharapkan memahami dan melaksanakan Pedoman GCG ini.
3. Fungsi Pengawasan Dewan Komisaris
- a) Dewan Komisaris tidak boleh turut serta dalam mengambil keputusan operasional. Dalam hal Dewan Komisaris mengambil keputusan mengenai hal-hal yang ditetapkan dalam anggaran dasar atau peraturan perundang-undangan, pengambilan keputusan tersebut dilakukan dalam

fungsinya sebagai pengawas, sehingga keputusan kegiatan operasional tetap menjadi tanggung jawab Direksi. Kewenangan yang ada pada Dewan Komisaris tetap dilakukan dalam fungsinya sebagai pengawas dan penasihat.

- b) Dalam hal diperlukan untuk kepentingan perusahaan, Dewan Komisaris dapat mengenakan sanksi kepada anggota Direksi dalam bentuk pemberhentian sementara, dengan ketentuan harus segera ditindaklanjuti dengan penyelenggaraan RUPS.
- c) Dalam hal terjadi kekosongan dalam Direksi atau dalam keadaan tertentu sebagaimana ditentukan oleh peraturan perundang-undangan dan anggaran dasar, untuk sementara Dewan Komisaris dapat melaksanakan fungsi Direksi.
- d) Dalam rangka melaksanakan fungsinya, anggota Dewan Komisaris baik secara bersama-sama dan atau sendiri-sendiri berhak mempunyai akses dan memperoleh informasi tentang perusahaan secara tepat waktu dan lengkap.
- e) Dewan Komisaris harus memiliki tata tertib dan pedoman kerja (charter) sehingga pelaksanaan tugasnya dapat terarah dan efektif serta dapat digunakan sebagai salah satu alat penilaian kinerja mereka.
- f) Dewan Komisaris dalam fungsinya sebagai pengawas, menyampaikan laporan pertanggungjawaban pengawasan atas pengelolaan perusahaan oleh Direksi, dalam rangka memperoleh pembebasan dan pelunasan tanggung jawab (*acquit et décharge*) dari RUPS.
- g) Dalam melaksanakan tugasnya, Dewan Komisaris dapat membentuk komite. Usulan dari komite disampaikan kepada Dewan Komisaris untuk memperoleh keputusan. Bagi perusahaan yang sahamnya tercatat di bursa efek, perusahaan negara, perusahaan daerah, perusahaan yang menghimpun dan mengelola dana masyarakat, perusahaan yang produk atau jasanya digunakan oleh masyarakat luas, serta perusahaan yang mempunyai dampak luas terhadap kelestarian lingkungan, sekurang-kurangnya harus membentuk Komite Audit, sedangkan komite lain dibentuk sesuai dengan kebutuhan.

4. Komite Penunjang Dewan Komisaris

- a) Komite Audit
 - ✓ Komite Audit bertugas membantu Dewan Komisaris untuk memastikan bahwa: (i) laporan keuangan disajikan secara wajar sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum, (ii) struktur

- pengendalian internal perusahaan telah dapat dilaksanakan dengan baik, (iii) pelaksanaan audit internal maupun eksternal telah dilaksanakan sesuai dengan standar audit yang berlaku, dan (iv) tindak lanjut temuan hasil audit dilaksanakan oleh manajemen;
- ✓ Komite Audit memproses calon Auditor Eksternal termasuk imbalan jasanya untuk disampaikan kepada Dewan Komisaris;
 - ✓ Jumlah anggota Komite Audit harus disesuaikan dengan kompleksitas Perusahaan dengan tetap memperhatikan efektifitas dalam pengambilan keputusan. Bagi perusahaan yang sahamnya tercatat di bursa efek, perusahaan negara, perusahaan daerah, perusahaan yang menghimpun dan mengelola dana masyarakat, perusahaan yang produk atau jasanya digunakan oleh masyarakat luas, serta perusahaan yang mempunyai dampak luas terhadap kelestarian lingkungan, Komite Audit diketuai oleh Komisaris Independen dan anggotanya dapat terdiri dari Komisaris dan atau pelaku profesi dari luar perusahaan. Salah seorang anggota memiliki latar belakang dan kemampuan akuntansi dan atau keuangan.
- b) Komite Nominasi dan Remunerasi
- ✓ Komite Nominasi dan Remunerasi bertugas membantu Dewan Komisaris dalam menetapkan kriteria pemilihan calon anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta sistem remunerasinya.
 - ✓ Komite Nominasi dan Remunerasi bertugas membantu Dewan Komisaris mempersiapkan calon anggota Dewan Komisaris dan Direksi dan mengusulkan besaran remunerasinya. Dewan Komisaris dapat mengajukan calon tersebut dan remunerasinya untuk memperoleh keputusan RUPS dengan cara sesuai ketentuan Anggaran Dasar.
 - ✓ Bagi perusahaan yang sahamnya tercatat di bursa efek, perusahaan negara, perusahaan daerah, perusahaan yang menghimpun dan mengelola dana masyarakat, perusahaan yang produk atau jasanya digunakan oleh masyarakat luas, serta perusahaan yang mempunyai dampak luas terhadap kelestarian lingkungan, Komite Nominasi dan Remunerasi diketuai oleh Komisaris Independen dan anggotanya dapat terdiri dari Komisaris dan atau pelaku profesi dari luar perusahaan;
 - ✓ Keberadaan Komite Nominasi dan Remunerasi serta tata kerjanya dilaporkan dalam RUPS.
- c) Komite Kebijakan Risiko

- ✓ Komite Kebijakan Risiko bertugas membantu Dewan Komisaris dalam mengkaji sistem manajemen risiko yang disusun oleh Direksi serta menilai toleransi risiko yang dapat diambil oleh perusahaan;
 - ✓ Anggota Komite Kebijakan Risiko terdiri dari anggota Dewan Komisaris, namun bilamana perlu dapat juga menunjuk pelaku profesi dari luar perusahaan.
- d) Komite Kebijakan *Corporate Governance*
- ✓ Komite Kebijakan *Corporate Governance* bertugas membantu Dewan Komisaris dalam mengkaji kebijakan GCG secara menyeluruh yang disusun oleh Direksi serta menilai konsistensi penerapannya, termasuk yang bertalian dengan etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility*);
 - ✓ Anggota Komite Kebijakan *Corporate Governance* terdiri dari anggota Dewan Komisaris, namun bilamana perlu dapat juga menunjuk pelaku profesi dari luar perusahaan.
 - ✓ Bila dipandang perlu, Komite Kebijakan *Corporate Governance* dapat digabung dengan Komite Nominasi dan Remunerasi.
5. Pertanggungjawaban Dewan Komisaris
- a) Dewan Komisaris dalam fungsinya sebagai pengawas, menyampaikan laporan pertanggungjawaban pengawasan atas pengelolaan perusahaan oleh Direksi. Laporan pengawasan Dewan Komisaris merupakan bagian dari laporan tahunan yang disampaikan kepada RUPS untuk memperoleh persetujuan.
 - b) Dengan diberikannya persetujuan atas laporan tahunan dan pengesahan atas laporan keuangan, berarti RUPS telah memberikan pembebasan dan pelunasan tanggung jawab (*acquit et décharge*) kepada masing-masing anggota Dewan Komisaris sejauh hal-hal tersebut tercermin dari laporan tahunan, dengan tidak mengurangi tanggung jawab masing-masing anggota Dewan Komisaris dalam hal terjadi tindak pidana atau kesalahan dan atau kelalaian yang menimbulkan kerugian bagi pihak ketiga yang tidak dapat dipenuhi dengan aset perusahaan.
 - c) Pertanggungjawaban Dewan Komisaris kepada RUPS merupakan perwujudan akuntabilitas pengawasan atas pengelolaan perusahaan dalam rangka pelaksanaan asas GCG.

Direksi

Direksi sebagai organ perusahaan bertugas dan bertanggungjawab secara kolegal dalam mengelola perusahaan. Masing-masing anggota Direksi dapat melaksanakan tugas dan mengambil keputusan sesuai dengan pembagian tugas dan wewenangnya. Namun, pelaksanaan tugas oleh masing-masing anggota Direksi tetap merupakan tanggung jawab bersama. Kedudukan masing-masing anggota Direksi termasuk Direktur Utama adalah setara. Tugas Direktur Utama sebagai primus inter pares adalah mengkoordinasikan kegiatan Direksi.

Agar pelaksanaan tugas Direksi dapat berjalan secara efektif, perlu dipenuhi prinsip-prinsip berikut:

- a) Komposisi Direksi harus sedemikian rupa sehingga memungkinkan pengambilan keputusan secara efektif, tepat dan cepat, serta dapat bertindak independen.
- b) Direksi harus profesional yaitu berintegritas dan memiliki pengalaman serta kecakapan yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.
- c) Direksi bertanggung jawab terhadap pengelolaan perusahaan agar dapat menghasilkan keuntungan (*profitability*) dan memastikan kesinambungan usaha (*sustainability*) perusahaan.
- d) Direksi mempertanggung jawabkan kepengurusannya dalam RUPS sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berikut adalah contoh Pedoman Pokok Pelaksanaan bagi Direksi:

I. Komposisi Direksi

- a) Jumlah anggota Direksi harus disesuaikan dengan kompleksitas perusahaan dengan tetap memperhatikan efektifitas dalam pengambilan keputusan.
- b) Anggota Direksi dipilih dan diberhentikan oleh RUPS melalui proses yang transparan. Bagi perusahaan yang sahamnya tercatat di bursa efek, perusahaan negara, perusahaan daerah, perusahaan yang menghimpun dan mengelola dana masyarakat, perusahaan yang produk atau jasanya digunakan oleh masyarakat luas, serta perusahaan yang mempunyai dampak luas terhadap kelestarian lingkungan, proses penilaian calon anggota Direksi dilakukan sebelum dilaksanakan RUPS melalui Komite Nominasi dan Remunerasi.

- c) Pemberhentian anggota Direksi dilakukan oleh RUPS berdasarkan alasan yang wajar dan setelah kepada yang bersangkutan diberi kesempatan untuk membela diri.
 - d) Seluruh anggota Direksi harus berdomisili di Indonesia, di tempat yang memungkinkan pelaksanaan tugas pengelolaan perusahaan sehari-hari.
2. Kemampuan dan Integritas Anggota Direksi
- a) Anggota Direksi harus memenuhi syarat kemampuan dan integritas sehingga pelaksanaan fungsi pengelolaan perusahaan dapat dilaksanakan dengan baik.
 - b) Anggota Direksi dilarang memanfaatkan perusahaan untuk kepentingan pribadi, keluarga, kelompok usahanya dan atau pihak lain.
 - c) Anggota Direksi harus memahami dan mematuhi anggaran dasar dan peraturan perundangundangan yang berkaitan dengan tugasnya.
 - d) Anggota Direksi diharapkan memahami dan melaksanakan Pedoman GCG ini.
3. Fungsi Direksi

Fungsi pengelolaan perusahaan oleh Direksi mencakup 5 (lima) tugas utama yaitu kepengurusan, manajemen risiko, pengendalian internal, komunikasi, dan tanggung jawab sosial.

- a. Kepengurusan
 - Direksi harus menyusun visi, misi, dan nilai-nilai serta program jangka panjang dan jangka pendek perusahaan untuk dibicarakan dan disetujui oleh Dewan Komisaris atau RUPS sesuai dengan ketentuan anggaran dasar;
 - Direksi harus dapat mengendalikan sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan secara efektif dan efisien;
 - Direksi harus memperhatikan kepentingan yang wajar dari pemangku kepentingan;
 - Direksi dapat memberikan kuasa kepada Komite yang dibentuk untuk mendukung pelaksanaan tugasnya atau kepada karyawan perusahaan untuk melaksanakan tugas tertentu, namun tanggung jawab tetap berada pada Direksi;
 - Direksi harus memiliki tata tertib dan pedoman kerja (charter) sehingga pelaksanaan tugasnya dapat terarah dan efektif serta dapat digunakan sebagai salah satu alat penilaian kinerja.

b. Manajemen Risiko

Selain itu, Direktur harus pula memperhatikan risiko yang ada pada perusahaan, sehingga harus dibuat Manajemen Risiko seperti di bawah ini:

- Direksi harus menyusun dan melaksanakan sistem manajemen risiko perusahaan yang mencakup seluruh aspek kegiatan perusahaan;
- Untuk setiap pengambilan keputusan strategis, termasuk penciptaan produk atau jasa baru, harus diperhitungkan dengan seksama dampak risikonya, dalam arti adanya keseimbangan antara hasil dan beban risiko;
- Untuk memastikan dilaksanakannya manajemen risiko dengan baik, perusahaan perlu memiliki unit kerja atau penanggungjawab terhadap pengendalian risiko.

c. Pengendalian Internal

Oleh karena itu, Pengendalian Internal bagi direksi mutlak dibutuhkan. Beberapa hal yang harus dilakukan oleh Direksi terkait pengendalian internal antara lain:

- Direksi harus menyusun dan melaksanakan sistem pengendalian internal perusahaan yang handal dalam rangka menjaga kekayaan dan kinerja perusahaan serta memenuhi peraturan perundang-undangan. Untuk itu perusahaan harus memiliki sistem pengendalian termasuk auditor internal dan auditor eksternal;
- Perusahaan yang sahamnya tercatat di bursa efek, perusahaan negara, perusahaan daerah, perusahaan yang menghimpun dan mengelola dana masyarakat, perusahaan yang produk atau jasanya digunakan oleh masyarakat luas, serta perusahaan yang mempunyai dampak luas terhadap kelestarian lingkungan, harus memiliki satuan kerja pengawasan internal;
- Satuan kerja atau fungsi pengawasan internal bertugas membantu Direksi dalam memastikan pencapaian tujuan dan kelangsungan usaha dengan: (i) melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program perusahaan; (ii) memberikan saran dalam upaya memperbaiki efektifitas proses pengendalian risiko; (iii) melakukan evaluasi kepatuhan perusahaan terhadap ketentuan internal, pelaksanaan GCG dan perundang-undangan; dan (iv) memfasilitasi kelancaran pelaksanaan audit oleh auditor eksternal;

- Satuan kerja atau pemegang fungsi pengawasan internal bertanggung jawab kepada Direktur Utama atau Direktur yang membawahi tugas pengawasan internal. Satuan kerja pengawasan internal mempunyai hubungan fungsional dengan Dewan Komisaris melalui Komite Audit.
- d. Komunikasi
- Direksi pula harus dapat memperhatikan komunikasinya, biasanya hal ini cukup tidak terpelihara dengan baik karena posisi Direksi yang cukup tinggi dalam jajaran manajemen perusahaan. Oleh karena itu diperlukan komunikasi yang baik di antaranya:
- Direksi harus memastikan kelancaran komunikasi antara perusahaan dengan pemangku kepentingan dengan memberdayakan fungsi Sekretaris Perusahaan;
 - Fungsi Sekretaris Perusahaan adalah: (i) memastikan kelancaran komunikasi antara perusahaan dengan pemangku kepentingan; dan (ii) menjamin tersedianya informasi yang boleh diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan kebutuhan wajar dari pemangku kepentingan;
 - Perusahaan yang sahamnya tercatat di bursa efek, perusahaan negara, perusahaan daerah, perusahaan yang menghimpun dan mengelola dana masyarakat, perusahaan yang produk atau jasanya digunakan oleh masyarakat luas, serta perusahaan yang mempunyai pengaruh terhadap kelestarian lingkungan, harus memiliki Sekretaris Perusahaan yang fungsinya dapat mencakup pula hubungan dengan investor (investor relations);
 - Dalam hal perusahaan tidak memiliki satuan kerja kepatuhan (compliance) tersendiri, fungsi untuk menjamin kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dilakukan oleh Sekretaris Perusahaan;
 - Sekretaris Perusahaan atau pelaksana fungsi Sekretaris Perusahaan bertanggung jawab kepada Direksi. Laporan pelaksanaan tugas Sekretaris Perusahaan disampaikan pula kepada Dewan Komisaris;
- e. Tanggungjawab Sosial
- Guna memperoleh pengakuan dari masyarakat atas keberadaan perusahaan, maka direksi harus memperhatikan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Dengan demikian, dalam rangka mempertahankan

kesinambungan usaha perusahaan, Direksi harus dapat memastikan dipenuhinya tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility*), Direksi juga harus mempunyai perencanaan tertulis yang jelas dan fokus dalam melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan.

4. Pertanggungjawaban Direksi

Di akhir periode, Direksi harus melaporkan pertanggungjawabannya. Hal ini dapat dilakukan dengan beberapa seperti di bawah ini:

- a) Direksi harus menyusun pertanggungjawaban pengelolaan perusahaan dalam bentuk laporan tahunan yang memuat antara lain laporan keuangan, laporan kegiatan perusahaan, dan laporan pelaksanaan GCG.
- b) Laporan tahunan harus memperoleh persetujuan RUPS, dan khusus untuk laporan keuangan harus memperoleh pengesahan RUPS.
- c) Laporan tahunan harus telah tersedia sebelum RUPS diselenggarakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk memungkinkan pemegang saham melakukan penilaian.
- d) Dengan diberikannya persetujuan atas laporan tahunan dan pengesahan atas laporan keuangan, berarti RUPS telah memberikan pembebasan dan pelunasan tanggung jawab (*acquit et décharge*) kepada masing-masing anggota Direksi sejauh hal-hal tersebut tercermin dari laporan tahunan, dengan tidak mengurangi tanggung jawab masing-masing anggota Direksi dalam hal terjadi tindak pidana atau kesalahan dan atau kelalaian yang menimbulkan kerugian bagi pihak ketiga yang tidak dapat dipenuhi dengan aset perusahaan.
- e) Pertanggungjawaban Direksi kepada RUPS merupakan perwujudan akuntabilitas pengelolaan perusahaan dalam rangka pelaksanaan asas GCG.

3. Pemegang Saham

Pemegang saham sebagai pemilik modal, memiliki hak dan tanggung jawab atas perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan anggaran dasar

perusahaan. Dalam melaksanakan hak dan tanggung jawabnya, perlu diperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a) Pemegang saham harus menyadari bahwa dalam melaksanakan hak dan tanggung jawabnya, juga harus memperhatikan kelangsungan hidup perusahaan.
- b) Perusahaan harus menjamin dapat terpenuhinya hak dan tanggung jawab pemegang saham atas dasar asas fairness (kesetaraan dan kewajaran) sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan anggaran dasar perusahaan.

I. Hak dan Tanggungjawab Pemegang Saham

- a) Hak pemegang saham harus dilindungi dan dapat dilaksanakan sesuai peraturan perundang-undangan dan anggaran dasar perusahaan. Hak pemegang saham tersebut pada dasarnya meliputi:
 - ✓ Hak untuk menghadiri, menyampaikan pendapat, dan memberikan suara dalam RUPS berdasarkan ketentuan satu saham memberi hak kepada pemegangnya untuk mengeluarkan satu suara;
 - ✓ Hak untuk memperoleh informasi mengenai perusahaan secara tepat waktu, benar dan teratur, kecuali hal-hal yang bersifat rahasia, sehingga memungkinkan pemegang saham membuat keputusan mengenai investasinya dalam perusahaan berdasarkan informasi yang akurat;
 - ✓ Hak untuk menerima bagian dari keuntungan perusahaan yang diperuntukkan bagi pemegang saham dalam bentuk dividen dan pembagian keuntungan lainnya, sebanding dengan jumlah saham yang dimilikinya;
 - ✓ Hak untuk memperoleh penjelasan lengkap dan informasi yang akurat mengenai prosedur yang harus dipenuhi berkenaan dengan penyelenggaraan RUPS agar pemegang saham dapat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, termasuk keputusan mengenai hal-hal yang mempengaruhi eksistensi perusahaan dan hak pemegang saham;
 - ✓ Dalam hal terdapat lebih dari satu jenis dan klasifikasi saham dalam perusahaan, maka: (i) setiap pemegang saham berhak mengeluarkan suara sesuai dengan jenis, klasifikasi dan jumlah saham yang dimiliki;

dan (ii) setiap pemegang saham berhak untuk diperlakukan setara berdasarkan jenis dan klasifikasi saham yang dimilikinya.

- b) Pemegang saham harus menyadari tanggung jawabnya sebagai pemilik modal dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan dan anggaran dasar perusahaan. Tanggung jawab pemegang saham tersebut pada dasarnya meliputi:
- ✓ Pemegang saham pengendali harus dapat: (i) memperhatikan kepentingan pemegang saham minoritas dan pemangku kepentingan lainnya sesuai peraturan perundang-undangan; dan (ii) mengungkapkan kepada instansi penegak hukum tentang pemegang saham pengendali yang sebenarnya (*ultimate shareholders*) dalam hal terdapat dugaan terjadinya pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan, atau dalam hal diminta oleh otoritas terkait;
 - ✓ Pemegang saham minoritas bertanggung jawab untuk menggunakan haknya dengan baik sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan anggaran dasar;
 - ✓ Pemegang saham harus dapat: (i) memisahkan kepemilikan harta perusahaan dengan kepemilikan harta pribadi; dan (ii) memisahkan fungsinya sebagai pemegang saham dengan fungsinya sebagai anggota Dewan Komisaris atau Direksi dalam hal pemegang saham menjabat pada salah satu dari kedua organ tersebut;
 - ✓ Dalam hal pemegang saham menjadi pemegang saham pengendali pada beberapa perusahaan, perlu diupayakan agar akuntabilitas dan hubungan antar-perusahaan dapat dilakukan secara jelas.

2. Tanggungjawab Perusahaan terhadap Hak dan Kewajiban Pemegang Saham

- a) Perusahaan harus melindungi hak pemegang saham sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan anggaran dasar perusahaan.
- b) Perusahaan harus menyelenggarakan daftar pemegang saham secara tertib sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan anggaran dasar.
- c) Perusahaan harus menyediakan informasi mengenai perusahaan secara tepat waktu, benar dan teratur bagi pemegang saham, kecuali hal-hal yang bersifat rahasia.

- d) Perusahaan tidak boleh memihak pada pemegang saham tertentu dengan memberikan informasi yang tidak diungkapkan kepada pemegang saham lainnya. Informasi harus diberikan kepada semua pemegang saham tanpa menghiraukan jenis dan klasifikasi saham yang dimilikinya.
- e) Perusahaan harus dapat memberikan penjelasan lengkap dan informasi yang akurat mengenai penyelenggaraan RUPS.

4. Pemangku Kepentingan

Pemangku kepentingan (selain pemegang saham) adalah mereka yang memiliki kepentingan terhadap perusahaan dan mereka yang terpengaruh secara langsung oleh keputusan strategis dan operasional perusahaan, yang antara lain terdiri dari karyawan, mitra bisnis, dan masyarakat terutama sekitar tempat usaha perusahaan. Antara perusahaan dengan pemangku kepentingan harus terjalin hubungan yang sesuai dengan asas fairness (kesetaraan dan kewajaran) berdasarkan ketentuan yang berlaku bagi masing-masing pihak.

Agar hubungan antara perusahaan dengan pemangku kepentingan berjalan dengan baik, perlu diperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a) Perusahaan menjamin tidak terjadinya diskriminasi berdasarkan suku, agama, ras, aliran dan gender serta terciptanya perlakuan yang adil dan jujur dalam mendorong perkembangan karyawan sesuai dengan potensi, kemampuan, pengalaman dan keterampilan masing-masing.
- b) Perusahaan dan mitra bisnis harus bekerja sama untuk kepentingan kedua belah pihak atas dasar prinsip saling menguntungkan.
- c) Perusahaan harus memperhatikan kepentingan umum, terutama masyarakat sekitar perusahaan, serta pengguna produk dan jasa perusahaan.

Beberapa contoh Pedoman Pokok Pelaksanaannya:

I. Karyawan

- ✓ Perusahaan harus menggunakan kemampuan bekerja dan kriteria yang terkait dengan sifat pekerjaan secara taat asas dalam mengambil keputusan mengenai penerimaan karyawan.

- ✓ Penetapan besarnya gaji, keikutsertaan dalam pelatihan, penetapan jenjang karir dan penentuan persyaratan kerja lainnya harus dilakukan secara obyektif, tanpa membedakan latar belakang etnik, agama, jenis kelamin, usia, cacat tubuh yang dipunyai seseorang, atau keadaan khusus lainnya yang dilindungi oleh peraturan perundang-undangan.
- ✓ Perusahaan harus memiliki peraturan tertulis yang mengatur dengan jelas pola rekrutmen serta hak dan kewajiban karyawan.
- ✓ Perusahaan harus menjamin terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, termasuk kesehatan dan keselamatan kerja agar setiap karyawan dapat bekerja secara kreatif dan produktif.
- ✓ Perusahaan harus memastikan tersedianya informasi yang perlu diketahui oleh karyawan melalui sistem komunikasi yang berjalan baik dan tepat waktu.
- ✓ Perusahaan harus memastikan agar karyawan tidak menggunakan nama, fasilitas, atau hubungan baik perusahaan dengan pihak eksternal untuk kepentingan pribadi. Untuk itu perusahaan harus mempunyai sistem untuk menjaga agar setiap karyawan menjunjung tinggi standar etika dan nilai-nilai perusahaan serta mematuhi kebijakan peraturan dan prosedur internal yang berlaku.
- ✓ Karyawan serta serikat pekerja yang ada di perusahaan berhak untuk menyampaikan pendapat dan usul mengenai lingkungan kerja dan kesejahteraan karyawan.
- ✓ Karyawan berhak melaporkan pelanggaran atas etika bisnis dan pedoman perilaku, serta peraturan perundang-undangan yang terkait dengan perusahaan.

2. Mitra Bisnis

- ✓ Mitra Bisnis adalah pemasok, distributor, kreditur, debitur, dan pihak lainnya yang melakukan transaksi usaha dengan perusahaan.
- ✓ Perusahaan harus memiliki peraturan yang dapat menjamin dilaksanakannya hak dan kewajiban mitra bisnis sesuai dengan perjanjian dan peraturan perundang-undangan.

- ✓ Mitra bisnis berhak memperoleh informasi yang relevan sesuai dengan hubungan bisnis dengan perusahaan sehingga masing-masing pihak dapat membuat keputusan atas dasar pertimbangan yang adil dan wajar.
- ✓ Kecuali dipersyaratkan lain oleh peraturan perundang-undangan, perusahaan dan mitra bisnis berkewajiban untuk merahasiakan informasi dan melindungi kepentingan masing-masing pihak.

3. Masyarakat serta Pengguna Produk dan Jasa

- ✓ Perusahaan harus memiliki peraturan yang dapat menjamin terjaganya keselarasan hubungan antara perusahaan dengan masyarakat sekitar, termasuk penerapan program kemitraan dan bina lingkungan.
- ✓ Perusahaan bertanggungjawab atas kualitas produk dan jasa yang dihasilkan serta dampak negatif terhadap dan keselamatan pengguna.
- ✓ Perusahaan bertanggungjawab atas dampak negatif yang ditimbulkan oleh kegiatan usaha perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan dimana perusahaan beroperasi. Oleh karena itu, perusahaan harus menyampaikan informasi kepada masyarakat yang dapat terkena dampak kegiatan perusahaan.

Organisasi khusus dalam penerapan GCG

Meskipun ketentuan mengenai organ perseroan telah diatur dalam Undang-Undang Perseroan Terbatas Nomor 47 Tahun 2007 dan selanjutnya dituang kembali di dalam Anggaran Dasar Perseroan, namun dalam praktiknya organ ini belum mampu menjamin terselenggaranya tata kelola perusahaan yang sehat.

Indara Surya dan Ivan Yustiavananda (2006) menyebutkan paling tidak diperlukan empat organ tambahan untuk melengkapi penerapan GCG, yaitu:

1. Komisaris Independen
2. Direktur Independen
3. Komite Audit
4. Sekretaris Perusahaan

Ad.I Komisaris dan Direktur Independen

Istilah independent sering di artikan sebagai merdeka, bebas, tidak memihak, tidak dalam tekanan pihak tertentu, netral, objektif, punya integritas, dan tidak dalam posisi konflik kepentingan. Indra Surya dan Ican Yustiavandana (2006) mengungkapkan ada dua pengertian independent terkait dengan konsep komisaris dan direktur independent tersebut.

Pertama, komisaris dan direktur independent adalah seseorang yang ditunjuk untuk mewakili pemegang saham independent (pemegang saham minoritas). Sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Perseroan, anggota Direksi, dan Komisaris diangkat dan diberhentikan oleh RUPS, sedangkan keputusan yang diambil dalam RUPS didasarkan perbandingan jumlah suara para pemegang saham. Hak suara dalam RUPS tidak didasarkan atas satu orang sat suara, tetapi didasarkan atas jumlah saham u\yang dimilikinya. Sebagai konsekuensinya, keputusan penetapan dan pemberhentian anggota komisaris dan direksi akan selalu berasal dari kepentingan pemegang saham mayoritas.

Kedua, komisaris dan direktur independent adalah pihak yang ditunjuk tidak dalam kepastian mewakili pihak mana pun dan semata-mata ditunjuk berdasarkan latar belakang pengetahuan, pengalamannya, dan keahlian profesional yang dimilikinya untuk menjalankan tugas demi kepentingan perusahaan. Jadi, pengertiannya disini lebih luas dibandingkan pengertian pertama. Komisaris dan direktur independent diangkat semata-mata karena pertimbangan “profesionalisme” demi kepentingan perusahaan.

Selain kedua pengertian tersebut, sebenarnya masih ada pengertian ketiga yang biasa dipakai dalam kode etik akuntan public, yang dalam konteks ini sering dikenal dengan istilah independent in fact dan independent in appearance. Independent in fact menekankan sikap mental dalam mengambil keputusan dan tindakan yang semata-mata didasarkan atas pertimbangan profesionalisme dari dalam diri yang bersangkutan tanpa campur tangan, pengaruh, atau tekanan dari pihak luar. Independent in appearance dilihat dari sudut pandang pihak luar yang mengharapkan calon yang bersangkutan secara fisik tidak mempunyai hubungan darah dengan perusahaan dan/atau dengan para pemangku kepentingan lainnya yang dapat menimbulkan keraguan dari pihak luar tentang kenetralan yang bersangkutan. Pada pengertian kedua mengenai komisaris dan direktur independent yang telah disebutkan, pengertian tersebut sama dengan pengertian independent in fact yang semata-mata didasarkan atas pertimbangan profesionalisme saja. Namun dalam pengertian ketiga,

pertimbangan profesionalisme saja tidak cukup, persyaratan independent in appearance juga harus dipenuhi.

Ad.2 Komite Audit

Undang-Undang Perseroan terbatas Pasal 121 memunginkan Dewan Komisaris untuk membentuk komite tertentu yang dianggap perlu untuk membantu tugas pengawasan yang diperlukan. Salah satu komite tambahan yang kini banyak muncul untuk membantu fungsi Dewan Komisaris adalah Komite Audit. Munculnya komite audit ini barangkali disebabkan kecenderungan makin meningkatnya berbagai skandal penyelewengan dan kelalaian yang dilakukan para direktur dan komisaris yang menandakan kurang memadainya fungsi pengawasan.

Sebagaimana dinyatakan oleh Hasnati (dalam Indra Surya dan Ivan Yustiavandana, 2006), tugas, tanggung jawab, dan wewenang komite audit adalah membantu dewan komisaris, antara lain:

1. Mendorong terbentuknya struktur pengendalian intern yang memadai (prinsip tanggung jawab).
2. Meningkatkan kualitas keterbukaan dan laporan keuangan (prinsip transparansi)
3. Mengkaji ruang lingkup dan ketepatan audit eksternal, kewajaran biaya audit eksternal, serta kemandirian dan objektivitas audit eksternal. (prinsip akuntabilitas)
4. Mempersiapkan surat uraian tugas dan tanggung jawab komite audit selama tahun buku yang sedang diperiksa eksternal audit (prinsip tanggung jawab).

Selanjutnya Forum for *Corporate Governance* in Indonesia dan YPPMI Institut menyebutkan syarat-syarat untuk menjadi anggota Komite Audit adalah:

- a. Komite Audit bertanggung jawab kepada Dewan Direksi.

- b. Terdiri atas sekurang-kurangnya 1 (satu) orang Komisaris Independen dan sekurang-kurangnya 2 (dua) orang anggota berasal dari luar Emiten atau perusahaan public.
- c. Memiliki integritas tinggi, kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman yang memadai sesuai latar belakang pendidikannya, serta mampu berkomunikasi dengan baik.
- d. Salah satu dari anggota Komite Audit memiliki latar belakang pendidikan keuangan dan akuntansi.
- e. Memiliki pengetahuan yang cukup untuk membaca dan memahami laporan keuangan.
- f. Bukan merupakan orang dalam Kantor Akuntan Publik yang memberikan jasa Audit dan/atau non-audit pada Emiten atau perusahaan public yang bersangkutan dalam satu tahun terakhir sebelum diangkat oleh Komisaris sebagaimana dimaksud dalam Peraturan VIII.A.2. tentang Independensi Akuntan yang memberikan jasa audit di pasar modal.
- g. Bukan merupakan karyawan kunci Emiten atau perusahaan public dalam satu tahun terakhir sebelum diangkat komisaris.
- h. Tidak mempunyai saham baik langsung maupun tidak langsung pada emiten atau perusahaan public. Dalam hal komite audit memperoleh saham akibat suatu peristiwa hukum, maka dalam jangka waktu paling lama enam bulan setelah diperolehnya saham tersebut wajib mengalihkan kepada pihak lain.
- i. Tidak mempunyai hubungan afiliasi dengan Emiten, Komisaris, Direktu, atau Pemegang Saham Utama.
- j. Tidak mempunyai hubungan usaha baik langsung maupun tidak langsung yang berkaitan dengan kegiatan usaha Emiten.
- k. Tidak merangkap sebagai anggota Komite Audit pada Emiten atau perusahaan public lain pada periode yang sama
- l. Sekretaris perusahaan harus bertindak sebagai Sekretaris Perusahaan Audit.

Aturan mengenai Komite Audit ini, antar alin dapat dilihat pada:

- SE Ketua Bapepam Nomor SE-03/PM/2000 tentang Komite Audit untuk perusahaan public.
- Keputusan Direksi PT BEJ Nomor Kep-305/BEJ/07-2004 tentang pencatatan saham dan efek
- Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Badan Usaha Milik Negara Nomor Kep-I33/M-BUMN/1999 tentang Pembentukan Komite Audit bagi BUMN.

Ad.3 Sekretaris Perusahaan

Tugas, tanggung jawab, dan kedudukan pejabat sekretaris perusahaan sebagai bagian dari pelaksanaan GCG berbeda sekali dengan tugas, kedudukan, dan tanggung jawab seorang sekretaris eksekutif yang selama ini sudah sangat dikenal. Sekretaris eksekutif biasanya direkrut sebagai staf khusus untuk keperluan para eksekutif puncak suatu perusahaan, seperti: direksi, komisaris atau eksekutif puncak lainnya. Fungsi utama sekretaris eksekutif lebih banyak untuk membantu pejabat eksekutif yang bersangkutan, antara lain: menyangkut pengaturan jadwal kegiatan, jadwal rapat, dokumentasi surat masuk dan surat keluar, penerimaan telepon, pengurusan tiket dan dokumen perjalanan dan sebagainya.

Jabatan sekretaris perusahaan menempati posisi yang sangat tinggi dan strategis karena orang dalam jabatan ini berfungsi sebagai pejabat penghubung atau semacam public relation antar perusahaan dengan pihak luar perusahaan, khususnya bagi perusahaan-perusahaan besar yang telah mendaftarkan sahamnya dibursa. Tugas utama sekretaris perusahaan antara lain menyimpan dokumen perusahaan, daftar pemegang saham, risalah rapat direksi dan RUPS serta menyimpan dan menyediakan informasi penting lainnya bagi kepentingan seluruh pemangku kepentingan.

Aturan yang berkaitan dengan sekretaris perusahaan ini dapat dilihat antara lain pada:

1. Keputusan Ketua Bapepam Nomor 63 tahun 1996 tentang Pembentukan Sekretaris Perusahaan bagi Perusahaan Publik.
2. Keputusan Direksi BEJ Nomor 339 Tahun 2001 tentang Sekretaris Perusahaan.

BAB IX PEDOMAN GCG

Pada tahun 2006, KNKG membuat Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia atau sering disebut Pedoman GCG. Ini merupakan acuan bagi perusahaan untuk melaksanakan GCG dalam rangka:

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

Pedoman GCG ini dikeluarkan bagi semua perusahaan di Indonesia termasuk perusahaan yang beroperasi atas dasar prinsip syariah. Pedoman GCG ini, yang memuat prinsip dasar dan pedoman pokok pelaksanaan GCG, merupakan standar minimal yang akan ditindaklanjuti dan dirinci dalam Pedoman Sektor yang dikeluarkan oleh KNKG. Berdasarkan pedoman tersebut, masing-masing perusahaan perlu membuat manual yang lebih operasional.

Perusahaan yang sahamnya telah tercatat di bursa efek, perusahaan negara, perusahaan daerah, perusahaan yang menghimpun dan mengelola dana masyarakat, dan perusahaan yang produk atau jasanya digunakan oleh masyarakat luas, serta perusahaan yang mempunyai dampak luas terhadap kelestarian lingkungan, diharapkan menjadi pelopor dalam penerapan Pedoman GCG ini. Regulator juga

diharapkan dapat menggunakan Pedoman GCG ini sebagai acuan dalam menyusun peraturan terkait serta sanksi yang perlu dikenakan.

Setiap industri memiliki karakteristiknya sendiri-sendiri yang membedakannya dari industri yang lain. Keunikan tersebut kadangkala membuat suatu aturan umum tidak dapat diberlakukan untuk industri tertentu. Menyadari hal tersebut, Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKKG), metamorfosis dari KNKCG, terdorong untuk menyusun Pedoman *Good Corporate Governance* (Pedoman GCG) untuk beberapa industri tertentu. Hal tersebut dimaksudkan untuk memberi panduan yang lebih akurat dan jelas bagi para pelaku bisnis. Hingga saat ini, telah disusun Pedoman GCG untuk 3 bidang industri sebagai berikut:

1. Perbankan
2. Asuransi
3. Dana Pensiun

I. *Good Corporate Governance* Perbankan Indonesia (*Indonesian Banking Sector Code*)

Pedoman GCG Perbankan Indonesia diterbitkan pada Januari 2004 oleh Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG). Industri perbankan merupakan *highly regulated industry* yang dalam pelaksanaan kegiatannya bergantung pada dana dan kepercayaan masyarakat. Dalam rangka mengembalikan kepercayaan kepada dunia perbankan Indonesia setelah terjadinya krisis perbankan 1997, diperlukan beberapa usaha penting, salah satunya adalah pelaksanaan *Good Corporate Governance*.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, diterbitkanlah Pedoman GCG Perbankan Indonesia sebagai pelengkap dari Pedoman Umum *Good Corporate Governance*, yang berlaku bagi bank umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang dijalankan secara konvensional maupun syariah.

Sebagai sektor yang *highly regulated*, ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan menjadi sangat *crucial*, untuk itu dalam Pedoman GCG Perbankan Indonesia diatur mengenai fungsi *Compliance Officer* dalam bank. Khusus untuk bank yang dijalankan dengan prinsip syariah, ketaatan terhadap prinsip syariah sebagaimana diatur dalam fatwa dan syariah Islam dilaksanakan oleh *Dewan Pengawas Syariah (DPS)*. DPS merupakan badan independen.

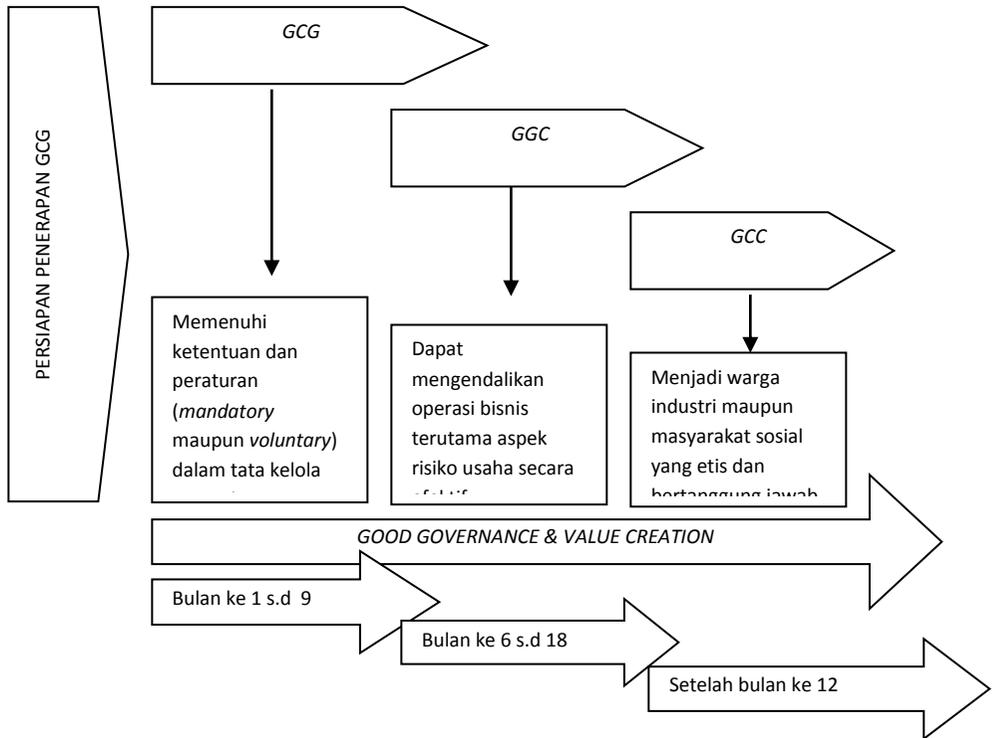
Dalam pelaksanaan GCG di perbankan adalah penting bagi perbankan untuk melakukan pentahapan yang cermat berdasarkan analisis atas situasi dan kondisi bank, dan tingkat kesiapannya, sehingga penerapan GCG dapat berjalan lancar dan mendapatkan dukungan dari seluruh unsur di dalam bank.

Pedoman GCG Perbankan Indonesia menguraikan bahwa pengaturan dan implementasi GCG memerlukan komitmen dari top management dan seluruh jajaran organisasi. Pelaksanaannya dimulai dari penetapan kebijakan dasar (strategic policy) dan kode etik yang harus dipatuhi oleh semua pihak dalam perusahaan. Bagi perbankan Indonesia, kepatuhan terhadap kode etik yang diwujudkan dalam satunya kata dan perbuatan, merupakan faktor penting sebagai landasan penerapan GCG. Adapun pedoman yang terdapat dalam Pedoman GCG Perbankan Indonesia, adalah sebagai berikut:

1. Pelaksanaan GCG dapat dilakukan melalui lima tindakan, yaitu:
 - a. Penetapan visi, misi dan *corporate values*
 - b. Penyusunan *Corporate Governance structure*
 - c. Pembentukan *corporate culture*
 - d. Penetapan sarana *public disclosures*
 - e. Penyempurnaan berbagai kebijakan bank sehingga memenuhi prinsip GCG
2. Penetapan visi, misi dan *corporate values* merupakan langkah awal yang harus dilaksanakan dalam penerapan GCG oleh suatu bank.
3. *Corporate Governance structure* dapat diterapkan secara bertahap dan terdiri dari sekurang-kurangnya:
 - a. Kebijakan *Corporate Governance* yang selain memuat visi dan misi bank, juga memuat tekad untuk melaksanakan GCG dan pedoman-pedoman pokok penerapan prinsip GCG yaitu *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency dan Fairness*.
 - b. *Code of Conduct* yang memuat pedoman perilaku wajar dan dapat dipercaya dari pimpinan dan karyawan bank.
 - c. Tata Tertib Kerja Dewan Komisaris dan Tata Tertib Kerja Direksi yang memuat hak dan kewajiban serta akuntabilitas dari Dewan Komisaris dan Direksi maupun para anggotanya masing-masing.
 - d. Organisasi yang di dalamnya tercermin adanya *risk management, internal control dan compliance*.
 - e. Kebijakan *risk management, audit dan compliance*.

- f. *Human resource policy* yang jelas dan transparan.
 - g. *Corporate plan* yang menggambarkan arah jangka panjang yang jelas.
4. Pembentukan *corporate culture* untuk memperlancar pencapaian visi dan misi serta implementasi *Corporate Governance structure*. *Corporate culture* terbentuk melalui penetapan prinsip dasar (*guiding principles*), nilai-nilai (*values*) dan norma-norma (*norms*) yang disepakati serta dilaksanakan secara konsisten dengan contoh konkrit dari pimpinan bank. *Corporate culture* perlu didiskusikan secara berkesinambungan dan ditunjang oleh *social communication*.
 5. Pembentukan pola dan sasaran *disclosure* sangat diperlukan sebagai bagian dari akuntabilitas bank kepada *stakeholders*. Sarana *disclosure* dapat melalui laporan tahunan (*annual report*), situs internet (*website*), *review* pelaksanaan GCG dan sarana lainnya.

Ada pula tahapan penerapan GCG pada bank yang dikemukakan oleh Leo J. Susilo dan Karlen Simarmata (2007:141). Tahapan tersebut diberi nama GCG (*Good Corporate Governance*), GGC (*Good Governed Corporate*) dan GCC (*Good Corporate Citizen*). Secara garis besar tahapan tersebut diilustrasikan pada gambar 9.1 berikut ini:



Gambar 9.1
Tahapan Penerapan GCG

I. Tahap GCG (*Good Corporate Governance*)

Tujuan dari penerapan GCG pada tahap ini adalah memenuhi semua ketentuan penerapan GCG yang berlaku (*compliance*). sesuai dengan tujuan dari tahap ini maka aktivitas utamanya adalah penyusunan pedoman GCG sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kelengkapan struktur dan proses yang diminta.

Pedoman GCG yang harus disusun pada tahap ini pada dasarnya terdiri dari:

- a. Pedoman *Corporate Governance* yang meliputi:
 - Pedoman umum GCG untuk perusahaan (*GCG Code*)
 - Pedoman GCG untuk Direksi dan Komisaris (*Board Manual*)

- Pedoman etika korporasi (*Code of Conduct*) termasuk aturan tentang benturan kepentingan.
- b. Piagam untuk komite-komite yang diwajibkan, misalnya:
- Komite Audit, Komite Pemantau Risiko, Komite *Governance*, Nominasi dan Renumerasi (*Audit Charter, Risk Committee Charter, Governance and Nomination & Remuneration Committee Charter, etc.*);
 - Pedoman untuk komite-komite eksekutif bila ada;
 - Pedoman untuk Satuan Kerja Auditor Intern/Satuan pengawasan Intern.
- c. Kebijakan-kebijakan yang terkait dengan penerapan GCG dan *prudential regulation*, yang antara lain meliputi:
- Kebijakan *disclosure and transparency*;
 - Kebijakan Manajemen Risiko;
 - Kebijakan Sistem Pengendalian Intern;
 - Kebijakan Pelaksanaan BMPK;
 - Kebijakan Penerapan Prinsip Mengenal Nasabah;
 - Kebijakan Kepatuhan (*Compliance Policy*).

Setelah pedoman GCG selesai disusun, maka aktivitas berikutnya dalam tahap GCG adalah melakukan sosialisasi implementasi awal. Sosialisasi dilakukan dengan metode *top down approach*, dimulai dari Direksi dan Komisaris. Ini perlu karena dalam banyak hal pembentukan *tone at the top* merupakan hal yang penting dalam pelaksanaan GCG. Khusus terkait dengan penerapan etika korporasi dan penegakan sistem pengendalian intern bank, maka unsur *tone at the top* mutlak diperlukan.

Untuk implementasi awal yang menjadi sasaran adalah pelaksanaan GCG pada tingkat organ perseroan dan organ pendukungnya. Sedangkan untuk *prudential regulating* haruslah disusun standar pelaksanaan operasionalnya (*standar operating procedures*) yang lebih rinci terlebih dahulu.

Setelah sosialisasi dan implementasi awal dilakukan maka perlu diadakan *self assessment* untuk menilai seberapa jauh pelaksanaan awal GCG telah berhasil. Apakah sudah sesuai rencana, ataukah masih menemui hambatan. Dengan

mengetahui kondisi peta pelaksanaan awal GCG ini maka dapat dilakukan perbaikan seperlunya untuk meningkatkan efektifitas pelaksanaan GCG. Hasil *self assessment* ini juga harus dilaporkan ke Bank Indonesia, sebagaimana dituntut oleh PBI No. 8/I4/PBI/2006 jo PBI No. 8/4/PBI/2006.

2. Tahap GGC (*Good Governed Corporate*)

Tujuan tahap ini adalah pelaksanaan prinsip-prinsip GCG pada semua proses bisnis dengan didukung oleh tersedianya pedoman perusahaan dari tingkat manajemen puncak hingga tingkat operasional. Melalui pelaksanaan yang lebih intensif, diharapkan secara perlahan tetapi pasti terbentuk “Budaya GCG” diseluruh jajaran perusahaan. Dengan demikian diharapkan “*prudential banking*” sudah menjadi *second nature* bagi seluruh karyawan bank. Tahap ini merupakan tahap terpanjang dan kritis dari pelaksanaan GCG pada bank.

Secara garis besar aktivitas pada tahap GCG adalah sebagai berikut:

- a. Penyusunan buku pedoman perusahaan untuk semua kebijakan *prudential regulation* yang telah ditetapkan oleh Direksi bank dan diwajibkan oleh peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip GCG;
- b. Penyusunan buku pedoman perusahaan untuk semua kegiatan penunjang operasi perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip GCG;
- c. Sosialisasi dan penerapan buku pedoman perusahaan yang telah disusun secara bertahap hingga ke seluruh aspek operasional perusahaan;
- d. Melakukan asesmen dan evaluasi berkala untuk meningkatkan efektifitas penerapan buku pedoman perusahaan sesuai dengan prinsip-prinsip GCG dan peraturan perundang-undangan.

Pelaksanaan sosialisasi dilakukan secara terbatas. Artinya pihak-pihak yang terkait langsung dengan proses bisnis tersebut wajib untuk memahami buku pedoman perusahaan tersebut. Oleh karena itu, mereka harus terlibat dengan intens dalam sosialisasinya. Untuk pihak lain sosialisasi lebih didasarkan pada *need to know* basis saja dan tidak perlu ikut secara intens. Selama proses sosialisasi tersebut, pedoman etika korporasi dan asas *prudential bank* harus

selalu dijadikan acuan proses, sehingga dalam pelaksanaan implementasinya nanti budaya GCG dapat betul-betul secara perlahan menjadi “*second nature*”.

Evaluasi dan *self assessment* secara berkala haruslah dilaksanakan sebagai sarana untuk mengukur kemajuan yang telah dicapai dan juga sekaligus untuk melakukan perbaikan serta peningkatan pelaksanaan GCG. Selain itu hasil dari evaluasi dan *self assessment* ini menjadi bahan untuk dilaporkan ke Bank Indonesia, sebagaimana diatur dalam PBI No. 8/I4/PBI/2006 jo. PBI No. 8/4/PBI/2006.

3. Tahap GCC (*Good Corporate Citizen*)

Tahapan yang terakhir adalah GCG dimana perusahaan sudah menjadikan prinsip-prinsip GCG menjadi bagian dari budaya perusahaan. Salah satu ciri kegiatan penerapan GCG pada tahap ini adalah pelaksanaan *Corporate Social Responsibility* (CSR). Melalui kegiatan ini perusahaan menjadi mampu membuat citra perusahaan menjadi perusahaan yang etis dan sekaligus mempunyai kinerja baik. Selain itu juga ikut berperan dalam penciptaan lingkungan sosial dan kehidupan masyarakat yang lebih baik, serta pelestarian lingkungan hidup. Dari aktivitas inilah perusahaan mendapatkan predikat sebagai *Good Corporate Citizen*.

Tahapan implementasi GCG yang diungkapkan oleh Wilson Arafat (2008:172) meliputi 5 langkah strategis yang dapat ditempuh untuk meretas dan meniti “*The GCG Ways*” sebagai berikut:

- Langkah I: Membangun *Awareness*

Membangun *awareness* dapat dilakukan dengan mengadakan pelatihan (*inhouse training*) agar segenap jajaran dan jenjang organisasi di suatu perusahaan mendapat pemahaman dan pengetahuan utuh berkenaan dengan segala sesuatu tentang GCG. Efektivitas implementasi GCG tidak akan dapat tercapai dengan baik jika hal ini tidak terpenuhi.

- Langkah II: Membangun Manual

Dengan bekal pengetahuan dan pemahaman yang utuh serta – yang terpenting – sangat menyadari keniscayaan implementasi GCG yang diperoleh dari pelatihan maka suatu perusahaan dapat melakukan *workshop* dengan fokus untuk membangun manual GCG. Manual GCG tersebut minimal telah mengakomodir semua ketentuan yang telah ditetapkan oleh

lembaga otoritas yang mengatur industri yang bersangkutan. Tersedianya manual GCG bagi suatu perusahaan sangat diperlukan sebagai pedoman dasar ketika melaksanakan GCG di lapangan bagi semua tingkatan dan jenjang organisasi.

- **Langka III: *Benchmarking***

Untuk lebih meyakinkan bahwa Manual GCG yang telah dibuat suatu perusahaan telah sesuai dengan *best practice* maka harus dilakukan proses *benchmarking*. Tujuan benchmarking tersebut adalah untuk memahami dan mengevaluasi posisi dari bisnis yang dilakukan oleh suatu organisasi yang berhubungan dengan *best practice* dan untuk mengidentifikasi area-area yang dibutuhkan sehingga dapat dipahami dengan baik dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi tersebut.

- **Langka IV: Pengembangan *Software***

Betapa sulit, rumit dan peliknya manajemen dan person yang menjadi koordinator implementasi GCG di suatu perusahaan ketika melakukan koordinasi, evaluasi dan monitoring terhadap pelaksanaan GCG tanpa bantuan sebuah *tools*, berupa *software*. Oleh karena itu, mengembangkan *software* untuk mendukung efektifitas implementasi GCG sangat dibutuhkan.

Keempat langkah di atas merupakan cara strategis untuk membangun sistem kontrol yang dapat ditempuh oleh suatu perusahaan di dalam mengimplementasikan GCG.

- **Langkah V: Transformasi Budaya Kerja**

Dengan membangun sistem kontrol saja belum cukup untuk dapat mengimplementasikan GCG dengan baik. Oleh karena itu, harus dibumikan budaya kerja GCG. Singkat kata, harus dilakukan proses transformasi budaya kerja atau membumikan budaya kerja yang mengadopsi prinsip-prinsip GCG dengan cara berikut ini:

- a. Melakukan *paradigm shift* dengan melaksanakan sembilan langkah transformasi budaya kerja perbankan, yang meliputi:
 - Terapi budaya kerja
 - Inventaris dan kodifikasi nilai budaya kerja

- Evaluasi dan analisis
 - Rumuskan nilai budaya kerja kunci
 - Tentukan “*gap*” budaya kerja
 - Uji sampel representatif
 - Tanamkan nilai budaya kerja baru
 - Lakukan pengendalian
- b. Membangun dan atau menetapkan *Corporate Code of Conduct*. Hal ini harus dilakukan karena kebutuhan implementasi harus membumi dan terukur. Salah satu caranya adalah melalui penyempurnaan dan implementasi *Corporate Code of Conduct* baik bagi *board* (komisaris dan direksi) maupun pegawai. Tujuan penyempurnaan dan implementasi *Corporate Code of Conduct* adalah membangun komitmen segenap jajaran perusahaan untuk mengaplikasikan GCG dalam mencapai keuntungan jangka panjang bagi perusahaan. Dengan ungkapan lain dapat dikatakan bahwa untuk mewujudkan apa yang dipahami sebagai GCG ke dalam bentuk kongkret, suatu perusahaan perlu merumuskan dan menerapkan nilai-nilai etika berusaha sesuai dengan prinsip-prinsip GCG dan budaya perusahaan yang dimilikinya kedalam panduan etia alias *Corporate Code of Conduct*.

2. Good Corporate Governance Perusahaan Perasuransian Indonesia

Pedoman GCG Perasuransian Indonesia diterbitkan pada April 2006 oleh KNKG. Industri perasuransian yang memiliki karakteristik sebagai "bisnis kepercayaan" menjadi salah satu alasan utama bagi diterbitkannya Pedoman GCG bagi industri asuransi. Industri asuransi menghimpun dana dari masyarakat, khususnya dari pihak tertanggung/pemegang polis, dengan menjanjikan perlindungan. Untuk dapat melakukan tugasnya dengan baik, perusahaan perasuransian harus memegang prinsip-prinsip asuransi, terutama *utmost good faith*, sekaligus melaksanakan *Good Corporate Governance*.

Pedoman GCG Perasuransian Indonesia dimaksudkan untuk dijadikan acuan bagi perusahaan asuransi dan reasuransi dalam mengembangkan *manual Good Corporate Governance* nya. Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* utama

yang terdiri dari transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kesetaraan dan kewajaran diterapkan secara taat asas dan berkesinambungan. Khusus untuk perusahaan asuransi dan reasuransi yang melakukan kegiatan usahanya berlandaskan prinsip syariah, prinsip-prinsip

Good Corporate Governance diterapkan dengan mengacu pada prinsip *sidiq, tabliq, fathonah*, dan *amanah*. Demikian juga, perusahaan perasuransian tersebut harus memiliki Dewan Pengawas Syariah, yang merupakan badan independen yang bertugas memastikan dipenuhinya prinsip-prinsip syariah.

Dikarenakan usaha asuransi dapat memiliki badan hukum berbentuk Usaha Bersama dan Koperasi, untuk istilah pemegang saham dalam Perseroan Terbatas digunakan istilah *Anggota* dalam Pedoman GCG ini. Begitu pula untuk Usaha Bersama dan Koperasi digunakan istilah Rapat Anggota (RA) atau Rapat Badan Perwakilan Anggota (RBPA) yang fungsinya sejalan dengan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) bagi Perseroan Terbatas.

3. *Good Corporate Governance* Perusahaan Dana Pensiun

Berbeda dengan pedoman GCG *untuk* industri lainnya, Pedoman GCG untuk industri dana pensiun dituangkan dalam bentuk peraturan ketua Bapepam dan LK. Sebagai lembaga dibawah Departemen Keuangan, Bapepam dan LK membawahi Biro Dana Pensiun, yang merupakan regulator dan pengawas kegiatan dana pensiun di Indonesia. Pedoman tersebut yang disebut "Pedoman Tata Kelola Dana Pensiun" diterbitkan pada Desember 2006.

Program pensiun dilaksanakan dengan pembentukan dana berupa iuran dari pemberi kerja (perusahaan) dan karyawan (peserta). Dalam industri dana pensiun terdapat 2 jenis lembaga pengelola dana pensiun yaitu: Dana Pensiun Pemberi Kerja (DPPK) dan Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK). Dana Pensiun adalah badan hukum yang mengelola dan menjalankan program yang menjanjikan manfaat pensiun. DPPK adalah dana pensiun yang dibentuk oleh orang atau badan yang mempekerjakan karyawan, selaku pendiri, untuk menyelenggarakan program pensiun manfaat pasti atau iuran pasti bagi kepentingan karyawannya sebagai peserta. Pedoman Tata Kelola Dana Pensiun khusus diperuntukkan bagi DPPK, dan mengatur semua pihak yang terlibat langsung dalam penyelenggaraan dana pensiun, yang meliputi: pendiri, mitra

pendiri, dewan pengawas, pengurus, peserta, karyawan, pihak terkait, dan mitra bisnis lain.

Prinsip-prinsip Tata Kelola Dana Pensiun yang Baik (*Good Pension Fund Governance/GPFG*) meliputi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kesetaraan dan kewajaran. Prinsip-prinsip tersebut menjadi dasar bagi pengaturan kedudukan, tugas, fungsi, wewenang, tanggung jawab, hak, dan kewajiban serta hubungan setiap pihak yang terkait dalam penyelenggaraan dana pensiun. Lebih lanjut, dalam GPFG disusun pula pedoman pelaksanaan GPFG yang bersifat lebih praktikal.

4. *Good Corporate Governance* pada BUMN dan Pemerintahan

Selain pedoman GCG pada ketiga jenis perusahaan di atas, berikut dijelaskan pula GCG pada jenis perusahaan/lembaga lainnya:

a. GCG pada BUMN

Pada awalnya tujuan dibentuknya BUMN adalah merupakan penjabaran dan implementasi pasal 33 ayat 3 UUD 1945 yang berbunyi “Bumi dan air kekayaan alam yang terkandung didalamnya dikuasai oleh Negara dan digunakan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat.” Berdasarkan peraturan yang ada, dapat dibedakan tiga jenis bentuk hukum BUMN yaitu Persero, Perusahaan Umum (Perum), dan perusahaan jawatan (Perjan). Tjager dkk (2003) selanjutnya mengungkapkan bahwa rendahnya

kinerja BUMN ini ada kaitannya dengan belum efektifnya penerapan tata kelola perusahaan yang baik di BUMN tersebut. Contohnya pemberian remunerasi yang berlebihan kepada direksi.

Tujuan GCG diatur dalam pasal 4 adalah :

- ✓ 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.

- ✓ Mendorong pengelolaan BUMN secara professional, transparan, dan efisien, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian organ.
- ✓ Mendorong agar organ dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab social BUMN terhadap para pemangku kepentingan maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMN.
- ✓ Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional.
- ✓ Menyukkseskan program privatisasi.

Secara umum permasalahan BUMN sebagai perusahaan juga menjadi permasalahan dari *good governance* (GG) di BUMN, sehingga menjadi *concern* semua pihak untuk menjalankan GG sebagai usaha memecahkan permasalahan di BUMN. Adapun permasalahan tersebut adalah : (i) belum maksimalnya nilai BUMN sebagai perseroan dan nilai perseroan bagi pemegang saham; (ii) belum dikelolanya BUMN secara efisien, transparan dan profesional seperti terlihat dari belum diberdayakannya kemandirian organ perseroan (RUPS, komisaris dan direksi); (iii) belum sejalannya tanggung jawab sosial perseroan terhadap pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dan tindakan organ perseroan yang didasari nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku (Pandu Patriadi, 2004a).

Konsep dasar penerapan GG pada BUMN didasari atas 5 (lima) aspek dasar, yaitu: (i) *the right of shareholders*; (ii) *the equitable of shareholders*; (iii) *the role of stakeholders*; (iv) *disclosure and transparency*; (v) *the responsibilities of the board*. Dalam pelaksanaannya 5 (lima) aspek dasar GG tadi dijadikan 6 (enam) prinsip GG, yaitu : (1) *fairness* (keadilan); (2) *transparency* (keterbukaan); (3) *accountability* (tanggungjawab dan wewenang); (4) *responsibility* (pertanggung-jawaban); (5) *disclosure* (keterbukaan informasi); (6) *independency* (kemandirian)

Seperti dalam suatu perusahaan pemikiran GG awalnya adalah tugas dari pendiri (*founders*), pemilik saham (*stockholders*), dan dewan komisaris. Penerapan GG berkaitan dengan strategi perusahaan untuk menjalankan visi perusahaan, dimana visi perusahaan merupakan tugas atau bagian kerja dari pendiri (*founders*) atau pemilik perusahaan (*stockholders*). Oleh karenanya penerapan GG pada BUMN menjadi agenda yang penting dan mendesak, mengingat kepemilikan saham negara yang ada di BUMN bersifat kompleks dan berkaitan dengan kegiatan bisnis BUMN, seperti : masyarakat (*public*), *stakeholders*, *stockholders* dan investor (I Nyoman Tjager, 2004).

b. GCG pada Institusi Pemerintahan

GCG pada pemerintahan dikenal dengan istilah Good Government Governance (GGG) atau cukup dengan sebutan GG. Kurang dipahaminya manfaat penerapan *good governance* (GG) pada institusi pemerintah oleh sebagian pengambil kebijakan politik di negara ini merupakan permasalahan utama dari penerapan GG di Indonesia. Di era reformasi sebenarnya merupakan momentum yang tepat untuk menerapkan GG secara komprehensif disemua tingkatan (*level*) pemerintahan. Diharapkan pemerintahan periode tahun 2004 - 2009 mendatang dapat menangkap momentum sehingga institusi pemerintahan dapat dimanfaatkan secara optimal dalam memecahkan permasalahan multikrisis di Indonesia. Terwujudnya GG adalah prasyarat bagi setiap pemerintahan yang mengalami multikrisis (ekonomi, hukum, politik dan sosial), oleh sebab itu perlu diambil langkah-langkah strategis guna mewujudkan iklim pemerintahan yang baik (*good governance*). Dalam kegiatan ekonomi dan bisnis akan tampak ketertinggalan aparat institusi pemerintah dalam memahami konsep, metode, implementasi dan evaluasi *good governance* (GG) dibandingkan dengan beberapa pelaku bisnis baik BUMN, swasta nasional dan asing yang telah mulai mempraktekan GG secara benar dan konsisten. Walaupun sebenarnya Negara telah membekali visi dan misi sebagai *landmark* dokumen GG Negara Indonesia seperti yang diamanatkan pada alinea kedua Pembukaan UUS 1945 dan TAP MPR No. IV/ MPR/ 1999 (pada GBHN Tahun 1999 – 2004). Dengan disahkannya TAP MPR No. VII/ MPR/ 2001 Tentang Penyelenggaraan Negara yang baik dan bersih merupakan landasan operasional penerapan GG pada institusi negara. Keterlambatan atau ketidak tahuan tentang konsep, manfaat dan implementasi GG oleh pejabat institusi pemerintah akan menjadi permasalahan besar dalam menegakan GG di Indonesia.

Mengingat konsep good government (GG) bersifat top-bottom maka lingkup (scope) pada dasarnya harus dimulai dan dimiliki oleh para pemimpin bangsa baik yang berada di pemerintahan (eksekutif), parlemen (legislatif) maupun kehakiman (yudikatif). Tanpa komitmen yang kuat maka GG pada institusi pemerintah dan pada institusi negara lainnya hanya bersifat wacana, konsep atau maksimal menjadi dokumen.

Faktor kepemimpinan (leadership) menjadi utama dalam kondisi seperti sekarang ini, contoh konkrit dan keteladan menjadi kunci sukses penerapan GG di Indonesia.

Faktor kepemimpinan dan kesadaran akan GG pada institusi pemerintah cepat dan lambat akan terjadi mengingat globalisasi ekonomi dunia dengan disepakatinya AFTA 2002, APEC 2010 dan WTO 2020 menjadikan dunia dengan

kondisi yang sangat berbeda. Mengantisipasi perubahan global yang sangat cepat tersebut tentunya Indonesia harus mempersiapkan seluruh pelaku ekonomi menghadapi *free market competition era* sehingga dapat berkompetisi dan memenangkan persaingan. Untuk itu diperlukan pembagian tugas secara profesional dalam perekonomian (*division of job*). Selain itu hal yang mendorong perlunya pelaksanaan GG pada institusi pemerintah adalah banyaknya kejadian *mismanagement* pada pengelolaan ekonomi makro oleh pemerintah di beberapa negara, masalah akan terjadi dan bersifat destruksi bila pemerintah negara-negara tersebut salah urus pada sektor-sektor vital dan sensitif seperti perbankan dan keuangan. Kejadian di sektor perbankan seperti di Jepang, Perancis, Spanyol, Turki dan Argentina (1990-an), Malaysia (1992-an), Thailand, Korea, Indonesia (1997-an), menyentuh kalangan pemerintahan akan perlunya Menurut Kenichi Ohmae dalam *Bonderless Nations* (1990) mengingatkan bahwa pemerintah akan terlalu besar untuk mengurus yang kecil-kecil dan terlalu kecil untuk mengurus yang besar-besar. Pendapat ini tampaknya mendorong pembagian tugas dalam kegiatan perekonomian, dimana peran pemerintah sebagai *regulator*, pelaku dan profesi bisnis sebagai *operator* dan peran *controller* (publik, parlemen, akademisi, LSM dan pers) yang kuat dalam pengawasan kegiatan ekonomi. Pemerintah sebagai *economic regulator* harus mempunyai visi dan *political will* yang jelas berkaitan dengan posisi BUMN di era global ini. Walaupun terlihat terlambat dan berkesan *add hoc*, pemerintah Indonesia telah menyusun *grand strategy* BUMN yaitu menjadikan BUMN sebagai perusahaan kelas dunia (*the world class company*). Menurut Waren Keegan (1996) konsekuensi dari perusahaan kelas dunia atau global adalah harus melalui proses evolusi dan revolusi dari perusahaan domestik melalui perusahaan internasional, perusahaan multinasional dan perusahaan global. Dari pengalaman bisnis perusahaan-perusahaan kelas global seperti : Singapore Airlines (SQ), GE Elektrik, Citibank, Siemens, Mitsubishi dan Samsung diperlukan waktu minimal 20 tahun untuk merealisasikannya.

Menurut Adi Suyatno (2004), ada beberapa pengertian good governance dalam institusi pemerintahan yang didasari dari definition terms kata governance, yaitu : (i) the exercise of Political Power to manage a nation's affairs atau Pelaksanaan Kekuasaan Politik untuk mengelola masalah-masalah suatu Negara (World Bank, 1997); (ii) the exercise of economic, political, and administrative authority to manage a country's affairs at all levels and means by which state promote social cohesion, integration, and ensure the well being of their population atau pelaksanaan kewenangan/ kekuasaan dibidang administrasi, ekonomi, dan politik dalam mengelola berbagai urusan negara guna mendorong terciptanya kondisi kesejahteraan, integritas dan kohesivitas sosial dan kemasyarakatan (UNDP, 1997). Dari definisi ini

-Good Corporate Governance-

maka dapat dirumuskan bahwa good governance institusi pemerintah adalah mencangkup hubungan yang sinergis dan konstruktif diantara negara, sektor swasta dan masyarakat (*society*).

BAB X IMPLEMENTASI GCG

I. Pendekatan Dalam Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance*

Dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip *Corporate Governance*, dapat digunakan beberapa pendekatan. Pendekatan tersebut dapat berupa kombinasi dari pendekatan hukum dan penggunaan instrumen peraturan; atau penggunaan pedoman dan prinsip yang bersifat sukarela (*voluntary*). Pendekatan yang terakhir dapat didukung oleh kewajiban hukum atau peraturan berupa 'taati atau jelaskan' (*comply or explain*). Hasil penelitian OECD (2002) terhadap negara-negara anggotanya memperlihatkan bahwa penerapan prinsip-prinsip *governance* sangat bervariasi. Hal tersebut tergantung pada sejarah, tradisi, budaya, efisiensi sistem pengadilan, dan struktur politik negara serta tingkat perkembangan ekonominya.

Pendekatan penerapan prinsip yang didukung peraturan (*principle-based laws*), pada umumnya didukung oleh pedoman praktik yang dikehendaki secara detail. Penyusunan peraturan yang berisi persyaratan yang rinci dapat membuat pelaku pasar memiliki kecenderungan mencari celah aturan yang dapat dilanggar. Hal ini tentunya akan mengalihkan perhatian dari keharusan menaati kebijakan yang diterapkan menjadi sekedar mematuhi isi peraturan.

Dalam praktik, pendekatan *principle-based laws* dapat menyebabkan suatu negara tidak memerlukan seperangkat prinsip *Corporate Governance* karena isi dari prinsip-prinsip tersebut telah dicakup dalam peraturan perundangundangan. Contoh negara yang menerapkan pendekatan semacam ini adalah Austria (OECD, 2002). Indonesia, termasuk negara yang mengadopsi pendekatan ini dalam penerapan prinsip *governance*. Meskipun KNKG menerbitkan Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia, penerapan prinsip tersebut bersifat sukarela. Regulator pasar modal, dalam hal ini Bapepam dan LK, yang memiliki kewenangan untuk meng-*enforce* peraturan, berpendapat bahwa isi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* sudah diadopsi dalam peraturan-peraturan pasar modal yang ada, sehingga tidak diperlukan suatu aturan khusus tentang *Corporate Governance*.

Penerapan pedoman atau prinsip secara sukarela dapat menjelaskan arah perubahan dan juga fakta bahwa tidak ada satu prinsip yang dapat diterapkan pada semua negara (*one size does not fit all*). Oleh karena itu, biaya untuk mematuhi prinsip dapat diharapkan cukup rendah dari pada bila prinsip diterapkan dalam bentuk peraturan. Disamping itu, banyak negara dapat mempersyaratkan adanya laporan keuangan, transparansi, dan lainnya dalam bentuk peraturan, untuk mendukung penerapan prinsip secara *voluntary*. Pendekatan ini semakin banyak digunakan di banyak negara, seperti di: Australia, Belgia, Jerman, Italia, Korea, Belanda, Polandia, dan Portugal (OECD, 2002).

Dalam praktik, terdapat juga kecenderungan bagi regulator suatu negara untuk memilih suatu lembaga swasta untuk menyusun prinsip-prinsip *Corporate Governance*. Dengan demikian, regulator cukup menerima standar *governance* yang disusun pihak lain tersebut. Hal ini tentunya mengurangi sifat kesukarelaan penerapan prinsip tersebut, tetapi juga berarti memberikan legitimasi secara politis terhadap prinsip tersebut. Pendekatan semacam ini diterapkan oleh negara Jerman dan Inggris (OECD, 2002).

Implementasi prinsip *governance* secara sukarela diterapkan secara berbeda di berbagai negara. Pada sebagian negara, ketentuan "taati atau jelaskan" dilaksanakan dalam bentuk persyaratan pencatatan di bursa efek; namun terdapat ketidakjelasan apakah prinsip *governance* tersebut benar di-enforce atau hanya di monitor. Di beberapa negara lain, investor berpendapat bahwa mekanisme "taati atau jelaskan" memungkinkan manajemen perusahaan untuk tidak menerapkan suatu prinsip, tetapi cukup menjelaskan alasannya.

Meskipun terdapat keraguan mengenai efektivitas penerapan prinsip secara sukarela, tetapi hal tersebut memungkinkan fleksibilitas dan dapat menghindari biaya yang besar dari penyusunan dan penegakan peraturan. Inggris melalui London Stock Exchange mengadopsi laporan yang dihasilkan oleh Cadbury Committee sebagai prinsip *Corporate Governance*. Prinsip tersebut diterapkan berdasarkan mekanisme "taati atau jelaskan", dan kemudian dimintakan verifikasi dari auditor.

2. Implementasi *Corporate Governance* Di Dunia

Bab-bab terdahulu memfokuskan pembahasan konsep *Corporate Governance* dari perspektif keuangan dengan menggunakan pendekatan *agency theory*. *Agency theory* membahas bagaimana mekanisme *Corporate Governance*, seperti komite audit, kompensasi manajemen, dan sebagainya, dipergunakan untuk

menyelaraskan kepentingan pemegang saham dan manajemen perusahaan. Konsep ini berkembang terus mengikuti perkembangan pengelolaan perusahaan. Tahun-tahun terakhir memperlihatkan adanya perhatian yang meningkat terhadap *issue* tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility* atau sering disingkat sebagai CSR). Ketakutan yang meningkat atas dampak-dampak lingkungan dari pemanasan global, terorisme dan bahaya nuklir telah meningkatkan perhatian publik pada *issue* sosial dan lingkungan.

Kebijakan dan inisiatif-inisiatif lembaga internasional terhadap *Corporate Governance* menekankan pentingnya memperluas cakupan *Corporate Governance*. Pendekatan ini tidak lagi memfokuskan pada kepentingan pemegang saham saja, tetapi juga kepentingan dari seluruh pemangku (*stakeholders*) perusahaan. *Stakeholder theory* semakin menarik perhatian dunia bisnis dan kepentingan pemangku perusahaan diperhatikan secara lebih serius lagi oleh dunia bisnis. Disamping itu, persepsi yang timbul bahwa baik *shareholder* maupun *stakeholder theory* bertentangan, seperti diperkirakan semula, semakin mengerucut, bahwa kedua teori tersebut sesungguhnya memiliki banyak kesamaan. Kesadaran mengenai tanggung jawab sosial perusahaan semakin tumbuh semenjak industrialisasi di Inggris dan menyebar ke seluruh dunia. Kondisi kehidupan dan lingkungan kerja yang mengesankan dari pekerja industri menggerakkan hati dan kesadaran para pemerhati yang berasal dari kelas yang lebih tinggi untuk menulis dan menyebarluaskan kondisi tersebut kepada masyarakat luas (Solomon dan Solomon, 2004). *Corporate social responsibility* sebagai suatu disiplin ilmu, menurut Boatright (1999) bermula pada tahun 1950an. Hal itu didasarkan pada satu pendapat bahwa semakin besar suatu perusahaan, semakin besar potensinya terhadap masyarakat, dan karenanya semakin besar kebutuhan bagi perusahaan tersebut untuk melakukan usahanya secara lebih bertanggung jawab.

Pada tahun-tahun terakhir, *issue* lingkungan telah menarik perhatian banyak pihak di dunia. Istilah pelaporan lingkungan perusahaan (*corporate environmental reporting*, dikenal dengan nama CER) diperkenalkan oleh organisasi Coalition for Environmentally Responsible Economics (CERES) yang memberikan panduan awal mengenai prinsip-prinsip bagi perusahaan yang ingin melaksanakan akuntabilitasnya terhadap lingkungan (Solomon dan Solomon, 2004). Agenda dari CERES untuk mempromosikan peningkatan kesadaran manajemen perusahaan terhadap lingkungan usahanya didorong oleh berbagai masalah lingkungan yang ditimbulkan perusahaan. Yang pertama, kasus yang ditimbulkan oleh Exxon Valdez, dimana sebuah tanker minyak

menumpahkan ribuan *gallon* minyak mentah ke lautan yang membunuh habitat dan makhluk hidup di lautan. Yang kedua, kasus meledaknya pabrik Union Carbide di Bhopal (India) yang menyebabkan terlepasnya gas beracun dan menimbulkan kerusakan yang besar pada komunitas setempat (Solomon dan Solomon, 2004). Kedua kasus tersebut menyadarkan banyak pihak mengenai aktivitas perusahaan yang berkaitan dengan lingkungan dan masyarakat sekitarnya. Perusahaanpun mulai menyadari bahwa reputasi mereka sangat tergantung pada bagaimana cara mereka mengelola dampak lingkungan dan pemangku kepentingannya.

Perhatian terhadap konsep keberlanjutan (*sustainability*) mendorong perusahaan untuk memfokuskan keterbukaan informasinya pada tujuan keberlanjutan (Solomon dan Solomon, 2004). Organisasi seperti Global Reporting Initiative (GRI) memproduksi pedoman pelaporan keberlanjutan, yang memfokuskan keterbukaan pada 3 hal pokok (*triple bottom line*) yaitu kinerja ekonomi, lingkungan, dan sosial. Berbagai inisiatif telah dilakukan untuk mendorong perkembangan laporan berkelanjutan (*sustainability reporting*), salah satunya adalah yang dilakukan oleh Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) United of Kingdom (UK). Pada tahun 1991, ACCA UK mulai mengadakan kontes *sustainability reporting award*, yang pada awalnya memfokuskan diri pada pelaporan lingkungan (*environmental*).

Pada tahun 2001, untuk lebih mencerminkan perubahan dalam praktik keterbukaan perusahaan di Inggris, *award* diberikan kepada *sustainability reporting*. Pemberian penghargaan diberikan kepada 3 kelompok yaitu: pelaporan lingkungan, pelaporan sosial, dan pelaporan keberlanjutan. Keterbukaan informasi, bukanlah satu-satunya cara bagi perusahaan memenuhi akuntabilitasnya kepada para pemangku kepentingannya. Perusahaan juga dapat melibatkan usahanya secara langsung dengan grup pemangku kepentingan melalui proses dialog. Dalam hal ini, keterlibatan investor institusi dan perusahaan dimana mereka berinvestasi memiliki peran penting dalam keterbukaan di bidang sosial, etika, dan lingkungan. CalPERS (California Public Employees' Retirement System), yaitu lembaga investasi terbesar dan paling berpengaruh di AS, menerapkan kriteria sosial dalam semua pengambilan keputusan investasinya. Hal tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa investasi pada perusahaan yang memiliki catatan yang buruk di bidang sosial dan etika mencerminkan risiko *fiduciary* yang besar karena kemungkinan tuntutan hukum, boikot, dan masalah perburuhan (Monks, 2001). Investor institusi besar lainnya, Friends Provident di UK, juga memilih untuk mengutamakan investasi

yang memiliki tanggung jawab sosial (*socially responsible investment*, yang sering disebut dengan SRI). Friends Provident percaya bahwa investasi semacam itu akan meningkatkan *return* kepada para pemegang saham.

Dengan semakin meningkatnya kesadaran banyak investor institusi untuk melakukan investasi yang memiliki tanggung jawab sosial (*socially responsible investment*) pada perusahaan yang memiliki tanggung jawab sosial (*corporate social responsibility*), maka perusahaan akan memiliki insentif yang besar untuk melakukan usahanya dengan cara yang lebih bisa dipertanggungjawabkan secara sosial. Hal ini menunjukkan investor institusi dapat mempengaruhi perilaku perusahaan agar melakukan usahanya secara lebih bertanggung jawab sosial melalui pilihan investasinya. Dari sudut yang berbeda, hal tersebut juga menunjukkan bahwa investor institusi dapat bertindak selaku pemilik perusahaan yang bertanggung jawab.

Istilah '*socially responsible investment*' sendiri di Inggris lebih dikenal sebagai '*ethical investment*', yang diartikan sebagai suatu pendekatan berinvestasi yang mengintegrasikan nilai-nilai perorangan dan masalah sosial ke dalam proses pengambilan keputusan investasi (Scheuth, 2002). Konsep *socially responsible investment*, yang telah berkembang ke seluruh dunia, didorong oleh banyak faktor. Secara garis besar, ada 2 faktor pendorong utama dari *socially responsible investment*, yaitu: eksternal dan internal (Solomon dan Solomon, 2004).

Faktor eksternal pendorong *socially responsible investment* meliputi pemerintah, grup pelobi, perhatian masyarakat terhadap *corporate social responsibility*, insentif bagi perusahaan untuk meningkatkan reputasi, dan asosiasi perdagangan. Faktor internal pendorong *socially responsible investment* mencakup manajer investasi dari investor institusi tersebut, dewan pengawas dana pensiun, perhatian manajer investasi terhadap *corporate social responsibility*, dan persyaratan keterbukaan SRI. Selanjutnya, faktor eksternal dan internal tersebut memberi tekanan pada investor institusi untuk melaksanakan *socially responsible investment*. *Socially responsible investment* yang dilaksanakan investor institusi tersebut, pada gilirannya, akan mendorong perusahaan-perusahaan untuk melaksanakan *corporate social responsibility*.

Tema lanjutan yang berkembang dari penerapan *socially responsible investment* oleh investor institusi adalah apakah dana yang diinvestasikan secara *socially responsible investment* memberikan keuntungan yang setidaknya sama dengan dana yang diinvestasikan tanpa karakter *socially responsible investment*. Terdapat bukti yang kuat mengenai peningkatan persepsi diantara komunitas

investor institusi bahwa *socially responsible investment*, sebagai bagian dari strategi investasi utama, meningkatkan hasil keuangan dalam jangka panjang (Solomon dan Solomon, 2002). Namun demikian, tidak terdapat bukti empiris yang dapat menunjukkan adanya perbedaan signifikan secara statistik dari *returns* yang dihasilkan dana yang diinvestasikan secara *socially responsible investment* (e.g. Mallin et al, 1995).

Penjelasan di atas memperlihatkan adanya perubahan sikap dari institusi keuangan dan bisnis untuk lebih memperhatikan tanggung jawab sosial. Hal tersebut menunjukkan pengakuan terhadap perluasan konsep *Corporate Governance*, yang lebih mengutamakan hubungan pemegang saham dan manajemen perusahaan, sebagaimana diusung oleh konsep *agency theory*.

Agenda yang lebih luas dari *Corporate Governance*, yang didasarkan pada konsep *stakeholder theory*, tidak lagi dipandang sebagai suatu konsep yang tidak sejalan dengan peningkatan nilai perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, perbedaan diantara pendekatan *shareholder theory* dan *stakeholder theory*, pada saat ini, tidak lagi dipandang sebesar perbedaan di masa lalu.

3. Implementasi *Corporate Governance* Di Indonesia

Perkembangan *Corporate Governance* di Indonesia diawali dengan timbulnya kesadaran untuk memperbaiki situasi perekonomian sebagai akibat krisis ekonomi. Hasil penelitian Wulandari dan Rahman (2004) terhadap 100 perusahaan tercatat di BEJ tahun 1999 memperlihatkan bahwa *Corporate Governance* perusahaan masih lemah. Hal tersebut diidentifikasi dengan struktur perusahaan yang kompleks, ketergantungan pembiayaan pada bank, dan ketidakefektifan pengawasan oleh dewan komisaris. Untuk mengatasi hal tersebut, pemerintah memfasilitasi dibentuknya Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG) pada tahun 1999. KNKCG selain bertugas menyusun pedoman umum *Good Corporate Governance*, juga bertindak selaku organisasi yang menaungi kegiatankegiatan mempromosikan penerapan *Corporate Governance* di perusahaanperusahaan Indonesia. Dengan kata lain, KNKCG menaungi kegiatan yang dilakukan lembaga-lembaga lain sejenis seperti FCGI (Forum *Corporate Governance* Indonesia), ICGI (Institute *Corporate Governance* Indonesia), IICD (Indonesian Institute of Corporate Directors), Lembaga Komisaris dan Direktur Indonesia (LKDI), Ikatan Komite Audit Indonesia (IKAI) dan lainnya.

Di awal pembentukannya, KNKCG memfokuskan diri pada kemajuan *Corporate Governance*, namun sejak tahun 2004 timbul kesadaran bahwa perbaikan *Corporate Governance* perlu ditopang oleh perbaikan di bidang *public governance*. Oleh karena itu, dilakukan perubahan nama KNKCG menjadi Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKKG).

Disamping perbaikan yang dilakukan dari sudut kelembagaan yang mempromosikan *Corporate Governance*, pemerintah juga melakukan banyak usaha perbaikan *Corporate Governance* dengan mewajibkan perusahaan menerapkan beberapa mekanisme *Corporate Governance* didalam kegiatannya.

Berkaitan dengan kepemilikan saham perusahaan, pemerintah pada tahun 2000, melalui peraturan Bapepam dan LK sebagai pengawas kegiatan pasar modal, mewajibkan perusahaan mengungkapkan nama pemegang saham yang memiliki 5% atau lebih saham perusahaan. Begitu pula nama direksi dan komisaris yang memiliki saham perusahaan serta perubahan kepemilikan saham harus dilaporkan tidak lebih dari 10 hari sejak terjadinya transaksi.

Sejak tahun 2001, Bursa Efek Jakarta mewajibkan semua perusahaan yang tercatat untuk memiliki komite audit. Sementara itu, Bapepam dan LK mewajibkan hal yang serupa untuk semua perusahaan terbuka dan perusahaan publik sejak Desember 2004. Komite audit dibentuk dan bertanggungjawab kepada Dewan Komisaris. Anggota komite audit setidaknya terdiri dari 1 orang komisaris independen, yang merangkap sebagai ketua, dan 2 orang anggota yang berasal dari luar perusahaan. Salah satu anggota komite audit wajib memiliki keahlian di bidang keuangan. Dewan pengurus perusahaan di Indonesia terdiri dari direksi dan dewan komisaris. Hal ini dikarenakan Indonesia mengikuti '*two-tier board system*'.

Direksi, selaku pengelola perusahaan, merupakan 'manajemen' dalam '*onetier system*', sedangkan dewan komisaris, sebagai pengawas, bertindak seperti '*board of directors*' dalam '*one-tier system*'. Terdapat perbedaan jelas mengenai fungsi direksi dan komisaris; dan direksi tidak dapat merangkap sebagai anggota atau ketua dewan komisaris. BEJ, sejak Juli 2001, mewajibkan perusahaan tercatat untuk memiliki komisaris independen. Kewajiban tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa komisaris independen akan dapat melindungi tidak hanya kepentingan pemegang saham minoritas tetapi juga pemangku kepentingan lainnya secara seimbang dan transparan. Jumlah komisaris independen harus proporsional dengan jumlah saham yang dimiliki oleh selain pemegang saham pengendali, dan setidaknya 30% dari jumlah anggota dewan komisaris.

Menyadari pentingnya peranan auditor sebagai salah satu mekanisme *Corporate Governance*, Bapepam dan LK melalui peraturan yang diterbitkan pada 2002 berusaha meningkatkan independensi auditor. Untuk itu, auditor dan kantor akuntan publik wajib dirotasi. Auditor wajib dirotasi setelah memberikan jasanya selama 3 tahun berturut-turut, sedangkan kantor akuntan publik setelah 5 tahun berturut-turut. Auditor atau kantor akuntan publik dapat memberikan jasa audit kembali pada klien yang sama setelah 3 tahun berturut-turut tidak mengaudit klien tersebut. Kewajiban rotasi auditor dan kantor akuntan publik dipandang perlu untuk melindungi auditor dari kemungkinan timbulnya dampak negatif akibat kedekatan hubungan dengan klien auditnya. Disamping itu, hal tersebut akan memaksa auditor dan kantor akuntan publik untuk tetap melakukan auditnya dengan kualitas tinggi karena kemungkinan hasil auditnya akan menjadi subjek pemeriksaan auditor dan kantor akuntan publik berikutnya. Sebagai dampaknya, dapat diharapkan bahwa kualitas audit akan membaik, dan pada gilirannya hal tersebut dapat meningkatkan kredibilitas laporan keuangan yang diaudit.

Disamping itu, Bapepam dan LK juga melarang kantor akuntan publik untuk memberikan beberapa jasa non-audit tertentu pada klien auditnya untuk periode yang sama. Jasa-jasa tersebut antara lain meliputi pembukuan, konsultasi manajemen, perpajakan, internal audit, dan jasa penasihat investasi. Pemberian jasa non audit kepada klien audit dianggap membahayakan independensi kantor akuntan publik karena dapat memberikan persepsi yang keliru pada masyarakat bahwa kantor akuntan publik melakukan kompromi.

Berkaitan dengan remunerasi, perusahaan publik wajib mengungkapkan remunerasi anggota direksi dan komisarisnya di laporan tahunan. Hal tersebut diwajibkan dalam peraturan Bapepam dan LK tahun 1997 yang direvisi pada 2006. Melalui pemberian remunerasi yang dikaitkan dengan kinerja perusahaan, pemegang saham dapat mengharapkan bahwa manajemen akan berusaha semaksimal mungkin untuk meningkatkan kinerja perusahaan, yang berarti juga meningkatkan kesejahteraan pemilik perusahaan.

Sejak tahun 2002, dalam rangka meningkatkan kesadaran perusahaan mengenai pentingnya *Corporate Governance*, KNKG bekerja sama dengan 7 lembaga lainnya mengadakan kontes laporan tahunan atau dikenal dengan nama *Annual Report Award* (ARA). Lembaga-lembaga yang turut terlibat dalam kegiatan ARA adalah Bapepam dan LK, Kementerian Negara BUMN, Bank Indonesia, Bursa Efek Jakarta, Direktorat Jenderal Pajak, dan Ikatan Akuntan Indonesia.

Keterbukaan informasi, khususnya mengenai *Good Corporate Governance*, dalam laporan tahunan, seperti kegiatan dan remunerasi direksi dan komisaris, komite audit, manajemen risiko, dan lain sebagainya, menjadi acuan utama penilaian.

Peserta ARA tidak dibatasi hanya bagi perusahaan terbuka, tetapi semua jenis perusahaan; baik BUMN maupun non-BUMN, baik dari industri jasa keuangan maupun non-jasa keuangan. Penelaahan mengenai kualitas keterbukaan pemenang ARA dari tahun ke tahun menunjukkan peningkatan yang cukup signifikan. Ikatan Akuntan Indonesia Kompartemen Akuntan Manajemen bekerja sama dengan KNKG, BEJ, Bapepam dan LK serta Kementerian Negara Lingkungan Hidup, sejak tahun 2005, menyelenggarakan Indonesian Sustainability Reporting Award (ISRA). ISRA bertujuan mempromosikan *sustainability reporting* atau *triple-bottom line reporting*, yang menekankan pelaporan kinerja ekonomi, sosial, dan lingkungan perusahaan. Tahun 2006, terdapat 4 peserta ISRA yang menyajikan laporan Corporate Social Responsibility (CSR) dan Sustainability Reporting terpisah dari laporan tahunan. Hal tersebut menunjukkan kesadaran perusahaan mengenai pentingnya informasi mengenai tanggung jawab sosial dan keberlanjutan perusahaan bagi para pemangku kepentingannya.

4. Praktik *Corporate Governance* Di Indonesia

Sebagaimana dijelaskan di atas, *Corporate Governance* di Indonesia mengalami perkembangan yang cukup pesat. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai praktik *Corporate Governance* di perusahaan Indonesia, berikut dijelaskan implementasi mekanisme *Corporate Governance*. Khusus untuk mekanisme *governance* spesifik perusahaan, diambil contoh penerapannya di salah satu perusahaan terbuka yaitu PT Antam Tbk. PT Antam Tbk merupakan salah satu perusahaan pertambangan yang mencatatkan efeknya di Bursa Efek Jakarta, Bursa Efek Surabaya, dan di Australian Stock Exchange. PT Antam Tbk merupakan salah satu pemenang ARA 2005 yang mendasarkan penilaiannya pada pelaksanaan *Corporate Governance*.

Sebagai bagian penerapan prinsip transparansi, kepemilikan saham perusahaan diungkapkan dalam laporan berkala, baik di laporan tahunan maupun di laporan keuangan. Pada Laporan Tahunan 2006, perusahaan mengungkapkan tidak hanya nama pemegang saham yang memiliki 5% atau lebih saham perusahaan,

tetapi juga yang kurang dari 5%. Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), sebagian besar saham PT Antam (65%) dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia. JP Morgan Chase Bank memiliki 8.8% saham perusahaan; selebihnya saham perusahaan dimiliki oleh banyak pihak dengan kepemilikan masing-masing kurang dari 5%.

Pembiayaan perusahaan pada tahun 2006 didominasi oleh pembiayaan dari sektor perbankan. Pembiayaan dari pasar modal berupa penerbitan saham perusahaan dilakukan pada tahun 1997. Anak perusahaan tahun 2003 menerbitkan obligasi yang telah dilunasi pada tahun 2005.

Laporan keuangan perusahaan, baik tahunan maupun tengah tahunan, diaudit oleh akuntan publik yang terdaftar di Bapepam dan LK. *Fee audit* yang dibayarkan perusahaan kepada auditor diungkapkan dalam laporan tahunan. Begitu pula terdapat pengungkapan bahwa auditor tidak memberikan jasa lainnya kepada perusahaan.

Perusahaan memiliki Komite Audit, yang diketuai oleh Komisaris Independen. Ketua Komite Audit dibantu oleh 4 orang anggota independen. Dua diantara anggota Komite Audit merupakan akuntan. Piagam komite audit (*committee audit charter*) PT Antam menjelaskan peran, wewenang, tanggung jawab, komposisi, dan persyaratan keanggotaan komite audit. Piagam tersebut direview secara berkala. Dalam Laporan Tahunan 2006, diungkapkan Laporan Komite Audit. Dalam laporan tersebut antara lain dijelaskan mengenai fungsi pengawasan yang dilakukan komite audit selama tahun 2006, frekuensi rapat dan tingkat kehadiran anggota komite audit dalam rapat.

Sebagai perusahaan yang berdomisili di negara yang menggunakan *two board system*, pengurusan perusahaan dilakukan oleh direksi dan dewan komisaris. Direksi berfungsi melakukan pengelolaan perusahaan dan dewan komisaris berfungsi mengawasi pelaksanaan jalannya pengelolaan perusahaan. Tahun 2006, PT Antam memiliki 5 orang Direksi dan 5 orang Komisaris, termasuk 2 orang komisaris independen. Untuk mendukung pelaksanaan tugasnya, komisaris dibantu oleh 5 komite yaitu: Komite Audit, Komite Manajemen Risiko, Komite *Corporate Governance*, Komite Nominasi, Remunerasi dan Sumber Daya Manusia, dan Komite Pasca Tambang. Komite-komite tersebut dipimpin oleh seorang komisaris.

Remunerasi direksi dikaji setiap tahun oleh Komite Nominasi, Remunerasi dan Sumber Daya Manusia. Remunerasi tersebut diputuskan pada Rapat Umum

Pemegang Saham (RUPS). Paket remunerasi direksi dan komisaris meliputi pembayaran tetap dan insentif. Jumlah remunerasi yang diterima setiap direksi dan komisaris dalam bentuk rincian jumlah gaji, tunjangan, dan tantiem diungkapkan di laporan tahunan. Implementasi mekanisme *governance* spesifik negara di Indonesia dapat digambarkan sebagai berikut. Menurut La Porta et al (1997;1998; 2000), Indonesia termasuk sebagai negara yang memiliki sistem hukum *French civil law*. Negara yang termasuk dalam kategori *French civil law* memiliki karakteristik berupa perlindungan hukum yang lemah kepada investor. Dari sudut penegakan hukum (*law enforcement*), *French civil law* juga memiliki karakteristik penegakan hukum yang terlemah dibandingkan negara yang termasuk dalam kategori sistem hukum lainnya. Dengan demikian, menurut La Porta et al , baik sistem hukum maupun penegakan hukum di Indonesia termasuk dalam kategori yang lemah.

Dari sudut lingkungan budaya, Indonesia sebagai salah satu negara Asia memiliki karakteristik serupa dengan negara Asia lainnya. Hal tersebut dicirikan dengan kepemilikan saham oleh keluarga dalam jumlah substansial (ADB, 2001). Begitu pula sumber pembiayaan perusahaan secara signifikan didominasi oleh utang dari perbankan. (Hackethal dan Schmidt, 2001).

Penyusunan laporan keuangan di Indonesia didasarkan pada Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan yang diterbitkan oleh Dewan Standar Akuntansi Keuangan Ikatan Akuntan Indonesia (DSAK-IAI). DSAK-IAI merupakan lembaga independen yang bernaung dibawah IAI, dan anggotanya berasal dari berbagai unsur, antara lain regulator (Bapepam dan LK, Bank Indonesia), Dirjen Pajak, BPKP, akademisi, dan praktisi akuntan publik. Praktik akuntansi di Indonesia, menurut kriteria Mueller et al (1997), termasuk dalam kategori British-American Model. British-American Model memiliki karakteristik akuntansi berupa pemenuhan kebutuhan informasi untuk pengambilan keputusan pemegang saham dan kreditur. Namun demikian, beberapa penelitian diantaranya oleh Rahman (1998) menyimpulkan rendahnya tingkat keterbukaan informasi akuntansi perusahaan terbuka di Indonesia sebelum krisis ekonomi 1997.

Mekanisme *governance* pasar di Indonesia dapat dilihat dari pasar bagi pengendalian perusahaan dan perkembangan pasar modal. Praktik pengambilalihan perusahaan tidak sering terjadi di pasar modal Indonesia. Hal tersebut menunjukkan bahwa mekanisme untuk mendisiplinkan manajemen agar memaksimalkan kinerjanya dengan ancaman kehilangan kendali atas perusahaan kurang berfungsi dengan baik. Pasar modal Indonesia, menurut beberapa

penelitian, termasuk dalam kategori sedang berkembang. Hal tersebut dilihat dari tingkat perlindungan hukum terhadap hak-hak investor yang lemah.

5. Tahap-Tahap Penerapan GCG

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 mendapatkan dukungan dari seluruh unsur di dalam perusahaan.

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

I. Tahap Persiapan

Tahap ini terdiri atas 3 langkah utama: 1) *awareness building*, 2) *GCG assessment*, dan 3) *GCG manual building*. *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. *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.

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:

- Kebijakan GCG perusahaan
- Pedoman GCG bagi organ-organ perusahaan
- Pedoman perilaku
- Audit committee charter
- Kebijakan disclosure dan transparansi
- Kebijakan dan kerangka manajemen resiko
- Roadmap implementasi

2. Tahap Implementasi

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

- a. 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.
- b. 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.
- c. Internalisasi, yaitu tahap jangka panjang dalam implementasi. Internalisasi mencakup upayaupaya 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.

3. 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.

BAB XI INDONESIAN INSTITUTE FOR CORPORATE GOVERNANCE (IICG)

I. Lembaga Penilain GCG

Indonesia mulai menerapkan prinsip GCG sejak menandatangani *Letter of intent* (LoI) dengan *International Monetary Fund* (IMF) yang salah satu bagian pentingnya adalah pencantuman jadwal perbaikan pengelolaan perusahaan (*Corporate Governance*) di Indonesia (Asbha, 2009). Sejalan dengan langkah tersebut pada tahun 1999 pemerintah melalui Kep- 10 /M.EKUIIN/08/1999 membentuk suatu lembaga yaitu Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKKG). Komite ini bertugas untuk merumuskan dan menyusun rekomendasi kebijakan nasional tentang *corporate governanace* (CG), antara lain meliputi *Code for Good Corporate Governance*. Selanjutnya komite secara berkesinambungan bertugas memantau perbaikan di bidang *corporate governanace* Indonesia.

Prinsip-prinsip dasar dari *Good Corporate Governance* (GCG) pada dasarnya memiliki tujuan untuk memberikan kemajuan terhadap kinerja suatu perusahaan. *Corporate Governance* lebih condong pada serangkaian pola perilaku perusahaan yang diukur melalui kinerja, pertumbuhan, struktur pembiayaan, perlakuan terhadap para pemegang saham, dan *stakeholders*. Sehingga dapat dijadikan sebagai dasar analisis dalam mengkaji *Corporate Governance* di suatu negara dengan memenuhi transparansi dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan yang sistematis yang dapat digunakan sebagai dasar pengukuran yang lebih akurat mengenai kinerja perusahaan (Asbha, 2009).

Di Indonesia ada sebuah lembaga swadaya yang setiap tahun melakukan pemeringkatan praktek GCG untuk perusahaan publik, yaitu *The Indonesian Institute for Corporate Governance* (IICG). Pemeringkatan yang dilakukan berdasarkan survey terhadap praktik GCG yang menghasilkan skor *Corporate Governance Perception Index* (CGPI). Pada tahun 2003 perusahaan publik yang bersedia dinilai praktik GCG nya oleh IICG berjumlah 31 dari 332 perusahaan yang terdaftar di BEJ atau sekitar 9,3 % (Swa Sembada, 2000 dalam Sayidah 2007). Sementara pada tahun 2004 perusahaan publik yang bersedia dinilai praktik GCGnya berjumlah 22 dari 334 perusahaan atau hanya sekitar 6,6 %, ada penurunan sekitar

3,3 % (Swa Sembada, 2006 dalam Sayidah 2007). Tahun 2005 mengalami sedikit kenaikan menjadi 26 perusahaan. Hasil pemeringkatannya diumumkan pada tanggal 11 Desember 2006 (Swa Sembada, 2006 dalam Sayidah 2007). Perception Indeks 2007 yang dikeluarkan oleh IICG, terdapat kemajuan perusahaan yang tercatat di Bursa Efek Indonesia dalam menerapkan GCG.

2. Sistem Penilaian Pelaksanaan *Good Corporate Governance*

Penilaian terhadap pelaksanaan GCG di Indonesia dilakukan oleh lembaga independen, yaitu: *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI). Penilaian dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dijawab oleh pihak manajemen perusahaan.

Aspek *Self Assessment Corporate Governance* yang dinilai adalah:

- 1) Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris
Penilaian dilakukan terhadap apakah Dewan Komisaris telah:
 - a. Memiliki jumlah, komposisi, integritas dan kompetensi sesuai dengan ukuran dan kompleksitas usaha Bank serta telah memenuhi ketentuan yang berlaku.
 - b. Mampu bertindak dan mengambil keputusan independen
 - c. Melaksanakan tanggung jawab sesuai prinsip GCG.
 - d. Menyelenggarakan Rapat Dewan Komisaris secara efektif dan efisien
 - e. Memenuhi aspek transparansi dan tidak melanggar ketentuan dan perundangan yang berlaku.

- 2) Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi
Penilaian dilakukan terhadap apakah Direksi telah:
 - a. Memiliki jumlah, komposisi, integritas dan kompetensi sesuai dengan ukuran dan kompleksitas usaha Bank serta telah memenuhi ketentuan yang berlaku.
 - b. Mampu bertindak dan mengambil keputusan independen
 - c. Melaksanakan tanggung jawab sesuai prinsip GCG.
 - d. Menyelenggarakan Rapat Direksi secara efektif dan efisien
 - e. Memenuhi aspek transparansi dan tidak melanggar ketentuan dan perundangan yang berlaku.

- 3) Kelengkapan dan pelaksanaan tugas Komite
Penilaian dilakukan terhadap apakah Komite telah:
- a. Memiliki komposisi dan kompetensi anggota komite sesuai dibandingkan dengan ukuran dan kompleksitas usaha Bank
 - b. Melaksanakan tugas dengan efektif
 - c. Membuat rekomendasi komite yang bermanfaat dan dapat dipergunakan sebagai bahan acuan keputusan Dewan komisaris
 - d. Menyelenggarakan rapat komite-komite sesuai dengan pedoman intern dan terselenggara secara efektif dan efisien.
- 4) Penanganan benturan kepentingan
Penilaian dilakukan terhadap apakah perusahaan telah:
- a. Memiliki kebijakan, sistem dan prosedur penyelesaian benturan kepentingan yang lengkap dan efektif.
 - b. Mengungkapkan setiap benturan kepentingan dalam keputusan dan telah diadministrasikan dan terdokumentasi dengan baik.
 - c. Dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta karyawan perusahaan harus senantiasa mendahulukan kepentingan ekonomis perusahaan diatas kepentingan ekonomis pribadi atau keluarga, maupun pihak lainnya
 - d. Anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta karyawan perusahaan dilarang menyalahgunakan jabatan untuk kepentingan atau keuntungan pribadi, keluarga dan pihak-pihak lain
 - e. Dalam hal pembahasan dan pengambilan keputusan yang mengandung unsur benturan kepentingan, pihak yang bersangkutan tidak diperkenankan ikut serta
 - f. Pemegang saham yang mempunyai benturan kepentingan harus mengeluarkan suaranya dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) sesuai dengan keputusan yang diambil oleh pemegang saham yang tidak mempunyai benturan kepentingan
 - g. Setiap anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta karyawan perusahaan yang memiliki wewenang pengambilan keputusan diharuskan setiap tahun membuat pernyataan tidak memiliki benturan kepentingan terhadap setiap keputusan yang telah dibuat olehnya dan telah melaksanakan pedoman perilaku yang ditetapkan oleh perusahaan.

- 5) Penerapan fungsi kepatuhan
Penilaian dilakukan terhadap apakah perusahaan telah:
- a. Melaksanakan tugas dan independensi Direktur kepatuhan dan Satuan Kerja Kepatuhan secara efektif.
 - b. Melakukan review berkala (dalam hal ini oleh Direktur Kepatuhan dan Satuan Kerja Kepatuhan) mengenai kepatuhan mayoritas satuan kerja operasional
 - c. Memiliki pedoman, sistem dan prosedur terhadap seluruh jenjang organisasi secara lengkap dan sesuai dengan ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku.
- 6) Penerapan fungsi Audit Intern
Penilaian dilakukan terhadap apakah Bank telah:
- a. Melaksanakan fungsi audit intern dengan efektif dan sesuai dengan standar minimum yang telah ditetapkan
 - b. Satuan Kerja Audit Internal (SKAI) telah menjalankan fungsinya secara independen dan obyektif.
- 7) Penerapan fungsi Audit Ekstern
Penilaian dilakukan terhadap apakah Perusahaan telah:
- a. Memiliki kualitas dan cakupan hasil audit Akuntan Publik yang baik
 - b. Melaksanakan audit oleh Akuntan Publik/KAP yang independen dan telah memenuhi criteria yang ditetapkan
- 8) Penerapan fungsi manajemen risiko dan sistem pengendalian intern
Penilaian dilakukan terhadap apakah Perusahaan telah:
- a. Memiliki manajemen yang efektif dalam mengidentifikasi dan mengendalikan seluruh risiko Perusahaan
 - b. Memiliki manajemen aktif pemantauan kebijakan, prosedur dan penetapan limit, sistem informasi manajemen yang komprehensif dan efektif untuk memelihara kondisi internal Perusahaan yang sehat
 - c. Memiliki manajemen yang efektif dalam memantau kesesuaian kondisi Perusahaan dengan prinsip pengelolaan Perusahaan yang sehat, sesuai dengan ketentuan kebijakan dan prosedur intern Perusahaan
 - d. Mengimplementasikan penerapan pengendalian intern dengan baik dan melakukan tindakan korektif bila terdapat kelemahan
 - e. Memiliki prosedur dan penerapan pengendalian intern Perusahaan komprehensif sesuai dengan tujuan, ukuran dan kompleksitas usaha dan risiko yang dihadapi Perusahaan.

- 9) Penyediaan dana pada pihak terkait (*Related Party*) dan kredit berskala besar.
Penilaian dilakukan terhadap apakah Perusahaan telah:
- a. Memiliki kebijakan, sistem dan prosedur tertulis yang *up to date* dan lengkap untuk penyediaan dana kepada pihak terkait dan penyediaan dana besar
 - b. Melakukan diversifikasi penyediaan dana secara merata
 - c. Mengambil keputusan dalam penyediaan dana kepada pihak terkait dan penyediaan dana besar
- 10) Transparansi kondisi keuangan dan non keuangan, pelaporan pelaksanaan GCG dan pelaporan internal
Penilaian dilakukan terhadap apakah Perusahaan telah:
- a. Menyampaikan informasi keuangan dan non-keuangan kepada publik melalui *homepage* Perusahaan dan media secara transparan
 - b. Menyediakan cakupan informasi keuangan dan non-keuangan secara tepat waktu, lengkap, akurat, kini dan utuh
 - c. Menyampaikan informasi produk dan jasa, menerapkan pengelolaan pengaduan nasabah dengan efektif serta memelihara data dan informasi nasabah dengan memadai
 - d. Menyediakan cakupan laporan pelaksanaan GCG secara lengkap, kini dan utuh, telah disampaikan secara tepat waktu kepada shareholder sesuai ketentuan yang berlaku
 - e. Memiliki Sistem Informasi Manajemen Perusahaan khususnya terkait Sistem Pelaporan Internal Perusahaan untuk menyediakan data dan informasi dengan tepat waktu, akurat dan lengkap.
- 11) Rencana strategis Perusahaan
Penilaian dilakukan terhadap apakah Perusahaan telah:
- a. Memiliki Rencana Bisnis Perusahaan sesuai dengan visi dan misi Perusahaan serta Rencana Korporasi Perusahaan
 - b. Menyusun Rencana Korporasi dan Rencana Bisnis Perusahaan secara realistis dengan memperhatikan faktor-faktor eksternal dan internal, prinsip kehati-hatian dan azas perusahaan yang sehat
 - c. Merealisasikan rencana bisnis sesuai Rencana Bisnis Perusahaan
 - d. Menerapkan *Low Strategic Risk Rating / Moderate to Low Strategic Risk Rating*.

-Good Corporate Governance-

Dari hasil pemberian skor dengan aspek yang telah ditetapkan di atas, diperoleh skor/nilai untuk setiap aspek penilaian, seperti disajikan pada tabel II.I berikut:

Tabel II.I
Penilaian Skor CGC

No.	Faktor	Bobot (%)
1	Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris	12,5
2	Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi	17,5
3	Kelengkapan dan pelaksanaan tugas Komite	10
4	Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Pengawas Syariah	10
5	Pelaksanaan prinsip syariah dalam kegiatan penghimpunan dana dan penyaluran dana serta pelayanan jasa	5
6	Penanganan benturan kepentingan	10
7	Penerapan fungsi kepatuhan Perusahaan	5
8	Penerapan fungsi audit intern	5
9	Penerapan fungsi audit ekstern	5
10	Batas Maksimum Penyaluran Dana	5
II	Transparansi kondisi keuangan dan non keuangan. Laporan pelaksanaan GCG. Pelaporan internal.	15

Sumber: Laporan CGPI, 2011

Setelah keseluruhan tahapan penilaian *Corporate Governance Perception Index* (CGPI) selesai, maka hasil yang diperoleh dibahas dalam forum panel ahli untuk menentukan hasil riset dan pemeringkatan CGPI. Pemeringkatan didesain menjadi lima kategori berdasarkan tingkat/ level terpercaya yang dapat dijelaskan menurut skor penerapan *Good Corporate Governance* sebagai berikut:

Tabel II.2
Pemeringkatan CGPI Berdasarkan Penerapan GCG

Tingkat/Nilai Pemeringkatan Komposit	Predikat Komposit
Nilai Komposit < 1,5	Sangat baik
$1,5 \leq$ Nilai Komposit < 2,5	Baik
$2,5 \leq$ Nilai Komposit < 3,5	Cukup Baik
$3,5 \leq$ Nilai Komposit < 4,5	Kurang Baik
$4,5 \leq$ Nilai Komposit < 5	Tidak Baik

Sumber: Laporan CGPI, 2011

BAB XII STUDI EMPIRIS GCG DI INDONESIA

Di dalam berbagai analisis dikemukakan, ada keterkaitan antara krisis ekonomi, krisis finansial dan krisis yang berkepanjangan di berbagai negara dengan lemahnya *Corporate Governance*. *Corporate Governance* adalah seperangkat tata hubungan diantara manajemen, direksi, dewan komisaris, pemegang saham dan para pemangku kepentingan (stakeholders) lainnya yang mengatur dan mengarahkan kegiatan perusahaan (OECD, 2004)

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

Di tahun 2007 Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) dengan PT Multi Utama Indojasa melaksanakan kegiatan studi Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) di Sektor Swasta, BUMN dan BUMD. Studi ini ditujukan untuk memperoleh gambaran awal (*baseline*) yang komprehensif tentang pelaksanaan prinsip-prinsip GCG di sektor swasta, BUMN dan BUMD di Indonesia yang dari waktu ke waktu bisa digunakan sebagai data pembanding dengan kondisi di masa depan.

Studi dilakukan dengan 3 (tiga) metode, yaitu (1) penyebaran kuesioner kepada responden, (2) wawancara mendalam dengan pimpinan perusahaan yang menangani implementasi GCG, dan (3) penelusuran dokumen perusahaan. Perusahaan yang terlibat dalam studi ini adalah 66 perusahaan, yang terdiri dari 37 perusahaan swasta yang sudah go public, 17 perusahaan BUMN (12 diantaranya sudah go public), dan 12 perusahaan BUMD. Dari setiap perusahaan, diambil sekitar 27 responden, mulai dari Preskom hingga karyawan non-manajerial, serta pihak-pihak eksternal dari perusahaan seperti pelanggan, pemasok, perusahaan asuransi, auditor eksternal, investor institusi, lembaga pembiayaan dan perusahaan afiliasi. Data dari kuesioner diolah dan dianalisis secara kuantitatif, sedangkan hasil wawancara mendalam dan penelusuran dokumen diolah dan dianalisis secara kualitatif.

Analisis implementasi GCG dilakukan dengan mengukur implementasi berdasarkan prinsip-prinsip GCG yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan fairness, serta berdasarkan kerangka kerja GCG yaitu compliance,

conformance, dan performance. Selain itu, secara khusus dilihat aspek code of conduct, pencegahan korupsi dan disclosure.

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

Dari prinsip-prinsip GCG, ada satu prinsip yang relatif lemah yaitu tanggung jawab. Lemahnya implementasi prinsip ini berkenaan dengan masih lemahnya implementasi dalam pembentukan komite-komite fungsional di bawah Komisaris. Sebagian perusahaan responden hanya memiliki Komite Audit, Komite Nominasi dan Remunerasi serta Komite Manajemen Risiko, sedangkan komite-komite lainnya seperti Komite Asuransi, Komite Kepatuhan, Komite Eksekutif, dan Komite GCG, masih banyak yang belum memilikinya. Adapun prinsip yang sudah relatif kuat adalah prinsip transparansi dan fairness. Ini menunjukkan perusahaan telah berupaya untuk lebih transparan dan fair kepada stakeholder.

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

Indeks code of conduct adalah 88,77. Artinya secara umum perusahaan telah memiliki code of conduct dan telah memuat beberapa hal yang berkaitan dengan implementasi prinsip-prinsip GCG. Namun yang masih perlu diperbaiki dalam code of conduct ini adalah sosialisasi kepada pihak eksternal seperti pelanggan, pemasok dan perusahaan asuransi.

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

Indeks untuk disclosure ini adalah 92,42. Aspek ini termasuk yang menonjol dan menjadi perhatian utama dari responden, terutama bagi perusahaan yang sudah go public. Aspek ini menjadi sangat diprioritaskan oleh perusahaan karena kinerja pada aspek ini dapat dinilai dan dirasakan oleh pihak luar.

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

Hasil studi menunjukkan bahwa lembaga keuangan swasta memiliki indeks yang paling tinggi dibanding kelompok yang lain, baik berdasarkan prinsip-prinsip GCG maupun berdasarkan compliance, conformance, dan performance. Selain itu, kelompok ini juga memiliki indeks yang paling tinggi untuk code of conduct dan pencegahan korupsi. Namun untuk disclosure, indeks tertinggi diraih kelompok swasta non lembaga keuangan.

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

Berdasarkan kerangka kerja GCG, aspek compliance cukup lemah pada kelompok perusahaan non lembaga keuangan. Hal ini dikarenakan oleh banyaknya perusahaan yang belum melengkapi komite-komite fungsionalnya. Selain itu, masih kurangnya tindakan komisaris terhadap (potensi) benturan kepentingan yang menyangkut dirinya. Sebaliknya, aspek-aspek tersebut sangat diperhatikan oleh perusahaan-perusahaan yang bergerak di sektor keuangan, sehingga lembaga keuangan lebih patuh dibanding perusahaan non lembaga keuangan.

Sebagai rekomendasi, untuk meningkatkan kualitas implementasi GCG, perusahaan-perusahaan perlu didorong untuk lebih patuh dalam membentuk berbagai komite fungsional yang diperlukan dalam penerapan GCG. Lembaga-lembaga yang berfungsi mengawasi dan membina seperti Bank Indonesia, Meneg BUMN dan Bapepam LK agar lebih proaktif dalam mengawasi implementasi GCG terutama berkaitan dengan potensi terjadinya benturan kepentingan. Selain itu, perlu diterbitkan peraturan yang dapat memaksa perusahaan swasta yang belum terbuka dan BUMD untuk menerapkan GCG.

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

Corporate Governance merupakan proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis dan urusan-urusan perusahaan dalam rangka meningkatkan kemakmuran bisnis akuntabilitas perusahaan dengan tujuan utamanya adalah mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* yang lain. Kepercayaan investor dan efisiensi pasar sangat tergantung dari pengungkapan kinerja perusahaan secara akurat dan tepat waktu. Agar bernilai di pasar modal global, informasi tersebut harus jelas, konsisten dan dapat diperbandingkan serta menggunakan standar akuntansi yang diterima di seluruh dunia. Dampak transparansi adalah bahwa pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan dapat memperhatikan dampak risiko bertransaksi dengan perusahaan.

Dengan adanya prinsip-prinsip GCG, maka laporan keuangan yang dihasilkan dapat diungkapkan secara transparan dan akurat, sehingga dapat membantu investor dan pihak-pihak lain yang berkepentingan dalam suatu perusahaan untuk mengambil keputusan sehingga dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Maka dapat disimpulkan bahwa dengan diterapkannya prinsip-prinsip GCG dalam perusahaan, maka pihak-pihak yang terkait di perusahaan memiliki tanggung jawab yang sesuai dengan peraturan yang berlaku, sehingga dapat mendorong pengelolaan organisasi yang lebih demokratis, lebih accountable, lebih transparansi serta akan meningkatkan keyakinan bahwa perusahaan dan organisasi lainnya dapat menyumbangkan manfaat tersebut dalam jangka panjang. Dalam hal ini tentu saja kinerja keuangan perusahaan akan meningkat karena seiring dengan berjalan baiknya kegiatan perusahaan.

Prinsip GCG diharapkan dapat meningkatkan nilai perusahaan yang dicapai jika perusahaan mampu beroperasi dengan memenuhi laba yang ditargetkan. Adapun manfaat dari penerapan GCG salah satunya yaitu meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan yang tentu saja berimbas besar terhadap hasil penjualan. Dengan adanya penjualan atau laba bersih yang baik akan berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan dilihat dari meningkatnya rasio Return On Asset (ROA).

Penelitian yang dilakukan oleh Klepper dan Love (2002), penelitian itu menemukan bahwa adanya hubungan positif antara *Corporate Governance* dengan kinerja perusahaan yang diukur dengan Return On Assets (ROA) dan Tobin's Q. Penemuan penting lainnya adalah bahwa penerapan *Corporate Governance* di tingkat perusahaan lebih memiliki arti dalam negara berkembang dibandingkan dalam negara maju. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan *Corporate Governance* yang baik akan memperoleh manfaat yang lebih besar di negara-negara yang lingkungan hukumnya buruk.

Penelitian lain yaitu Nuswandari (2009) yang meneliti mengenai *Corporate Governance Perception Index* terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan yang terdaftar di BEJ pada tahun 2001 sampai 2005. Hasil analisis model regresi berganda (Multiple Regression) menunjukkan bahwa variabel CGPI secara positif signifikan mempengaruhi kinerja operasi. Maka dengan demikian sudah terbukti bahwa pelaksanaan tata kelola yang baik pada perusahaan menjadikan perusahaan dapat tumbuh dengan baik melalui peningkatan kinerja.

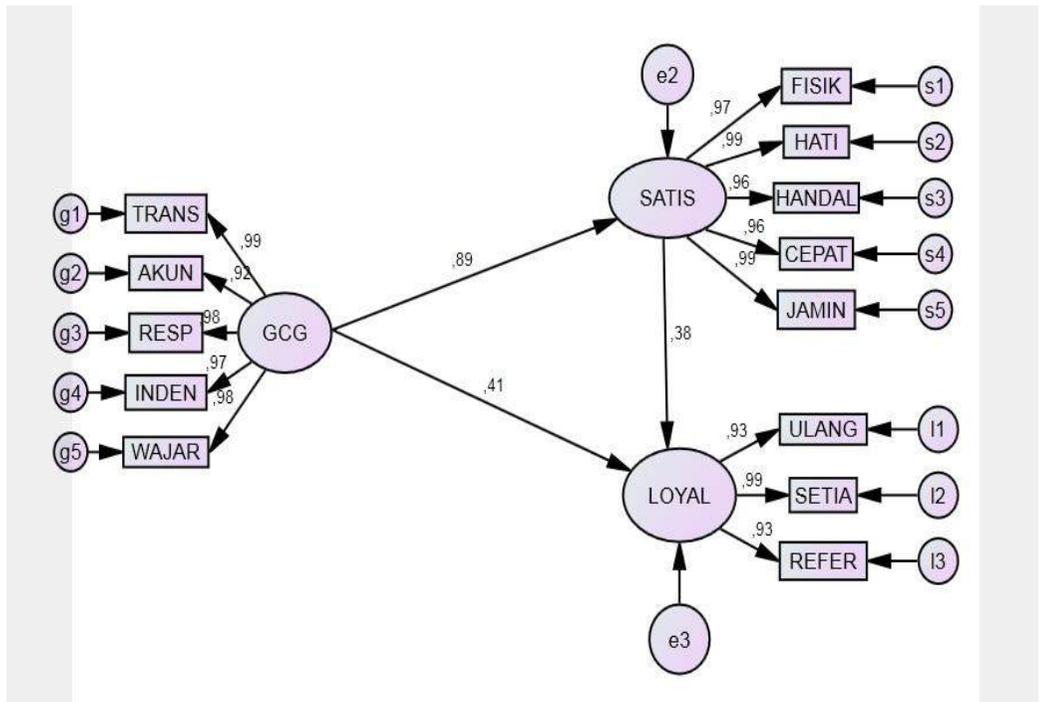
BAB XIII PELAKSANAAN GCG PADA PENDIDIKAN

Selain beberapa studi empiris yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya mengenai pelaksanaan tata kelola (*Good Corporate Governance*) pada perusahaan, maka tim penulis telah melakukan penelitian pula mengenai *Good Corporate Governance* pada dunia pendidikan. Hal ini dimaksudkan agar dapat diketahui mengenai dampak pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada sektor lain dan tidak hanya pada sektor perusahaan komersil.

Hasil penelitian mengenai tata kelola (*Good Corporate Governance*) pada lembaga pendidikan dikhususkan pada sekolah pasca rintisan RSBI di Kota Tasikmalaya. Hal ini menjadi alasan penulis bahwa sekolah bertaraf internasional harus memiliki tata kelola yang baik agar dapat memuskan konsumen dan pada akhirnya akan berujung pada loyalitas konsumen dalam hal ini para siswa/i sekolah.

Dalam penelitian ini variabel tata kelola merupakan variabel exogenous yang diprediksi dapat mempengaruhi variabel kepuasan dan loyalitas, sedangkan loyalitas merupakan variabel endogenous. Adapun variabel kepuasan merupakan variabel intervening karena dapat mempengaruhi hubungan antara tata kelola dengan loyalitas.

Hasil dari pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner terhadap 300 responden di Kota Tasikmalaya, diolah dengan menggunakan software AMOS ver. 21 dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 13.1. Struktural Equation Modeling

Dengan demikian bahwa pengaruh Tata Kelola yang terdiri dari transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, serta kewajaran terhadap kepuasan konsumen adalah positif dan signifikan sebesar 89,1 persen (dimana t-hitung = 28,219 lebih besar dari t-tabel = 1,645), sedangkan pengaruh variable lainnya yang tidak diuji dalam penelitian ini adalah 10,9 persen.

Pengaruh kepuasan yang terdiri dari bentuk fisik, perhatian, kehandalan, cepat tanggap, serta jaminan terhadap loyalitas konsumen adalah positif dan signifikan sebesar 38,4 persen (dimana t-hitung = 4,491 lebih besar dari t-tabel = 1,645), sedangkan pengaruh variable lainnya yang tidak diuji dalam penelitian ini adalah 61,6 persen.

Pengaruh tata kelola dan kepuasan terhadap loyalitas konsumen baik secara langsung maupun tidak langsung adalah positif dan signifikan sebesar 75,7 persen. Sedangkan pengaruh faktor lain yang tidak diuji dalam penelitian ini sebesar 24,3 persen. Dari hasil pengujian menunjukkan koefisien yang bertanda positif yang memberikan makna semakin baik pelaksanaan tata kelola dan meningkatnya kepuasan

akan berdampak terhadap meningkatnya loyalitas konsumen di lembaga pendidikan (pasca rintisan RSBI di Kota Tasikmalaya).

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa tata kelola yang diterapkan pada sekolah pasca rintisan RSBI di Kota Tasikmalaya yang meliputi transparansi, akuntabilitas, responsibility, independensi, dan kewajaran memberikan pengaruh terhadap kepuasan dan loyalitas konsumen dalam hal ini para siswa dan siswa. Dengan demikian untuk meningkatkan kepercayaan konsumen mengenai kualitas sekolah diperlukan adanya model tata kelola yang baik. Oleh karena itu, baik berdasarkan teori maupun hasil penelitian, baik pada perusahaan maupun pada lembaga pendidikan, ternyata penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) akan berdampak baik dan menunjukkan profesionalisme pengelolaan suatu lembaga.

DAFTAR PUSTAKA

- Alchian, A., dan H. Demsetz. 1972. Production, information costs and economic organization. *American Economic Review* 62: 777-795
- Asian Development Bank (ADB). 2001. *Corporate Governance and Finance in East Asia: A Study of Indonesia, Republic of Korea, Malaysia, Philippines, and Thailand*.
- Arafat, Wilson, Mohamad Fajri MP, 2009. Smart Strategy for 360 degree GCG (Good Corporate Governance). Skyrocketing Publisher. ISBN 978-979-18098-1-8
- Arafat, Wilson, 2008. How To Implement GCG Effectively. Skyrocketing Publisher.
- Ball, R., S.P. Kothari, dan A. Robin, 2000a. The effect of international institutional factors on properties of accounting earnings. *Journal of Accounting and Economics* 29 (1):1-51.
- Bapepam & LK. 2006. Keputusan Ketua Bapepam & LK No. KEP-136/BL/2006 tentang Pedoman Tata Kelola Dana Pensiun. Bapepam & LK, Jakarta.
- Becht, Marco, Patrick Bolton, Ailsa Röell, 2002; updated August 2004. Corporate Governance and Control. ECGI - Finance Working Paper No. 02/2002.
- Beck, T., Demirguc-Kunt, A., dan R. Levine. 2001. Law, politic, and finance, Working Paper, April.
- Berndt, M. 2000. Global differences in corporate governance systems, theory and implications for reform. The Harvard John M. Olin Discussion Paper Series, Paper No. 303.
- Birkett, B.S. 1986. The recent history of corporate audit committee. *The Accounting Historians Journal* 13 (Fall): 109-124.
- Black, B.S. 2001. The legal and institutional preconditions for strong securities markets, *UCLA Law Review* 48 (4): 781-855.

- Black, B., Jang, H., dan Kim, W. 2003, Does Corporate Governance Affect Firm Value? Evidence from Korea, *Research Paper Series*, KDI School of Public Policy and Management, 05/11.
- Blue Ribbon Committee. 1999. *Report and Recommendation of the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committee*. New York: New York Stock Exchange and National Association of Securities Dealers.
- Boatright, J.R. 1999. *Ethics in Finance*. Blackwell, Oxford.
- Bradley, M., Schipani, C.A., Sundaram, A.K, dan J.P. Walsh. 2000. The purposes and accountability of the corporation in contemporary society: corporate governance at a crossroads. Working paper, Duke University.
- Brickley, J.A., Coles, J.L., dan G. Jarrell. 1997. Leadership structure: separating the CEO and chairman of the board. *Journal of Corporate Finance* 3: 189-220.
- Bushman, R., dan A.Smith. 2001. Financial Accounting Information and Corporate Governance. *Journal of Accounting and Economics* 32: 237-333.
- Cadbury, Sir Adrian, 1992. The Code of Best Practice, Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, Gee and Co Ltd,
- _____. 1996. "Corporate Governance : Brussels", Instituut voor Bestuurders, Brussels.
- _____. 1999. What are the trends in corporate governance? How will they impact your company? *Long Range Planning* 32 (1): 12-19.
- Charreaux, G., dan P. Desbrieres. 2001. Corporate governance: Stakeholder value versus shareholder value. *Journal of Management and Governance* 5 (2): 107-128.
- Chinn, Richard, 2000. *Corporate Governance Handbook*, Gee Publishing Ltd. London,
- Choi, F.D.S., dan G.G. Mueller. 1992. *International Accounting*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

- Claessens, Stijn, Djankov, Simeon & Lang, Larry H.P. 2000. The Separation of Ownership and Control in East Asian Corporations, *Journal of Financial Economics*, 58: 81-112
- Clarke, Thomas (ed.) 2004. "Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundations of Corporate Governance," London and New York: Routledge, ISBN 0-415-32307-X
- _____. 2004. "Critical Perspectives on Business and Management: 5 Volume Series on Corporate Governance - Genesis, Anglo-American, European, Asian and Contemporary Corporate Governance" London and New York: Routledge, ISBN 0-415-32910-8
- Clarke, Thomas & dela Rama, Marie (eds.). 2006. "Corporate Governance and Globalization" London and Thousand Oaks, CA: SAGE, ISBN 1-4129-2899-0
- Coase, R.H.. 1937. The nature of the firm. *Economica*, New Series, IV: 386-405.
- Colley, J., Doyle, J., Logan, G., Stettinius, W., 2004. What is Corporate Governance ?. ISBN 0-07-144448-3
- Collier, J., dan R.Esteban. 1999. Governance in the perspective organisation: Freedom, creativity and ethics. *Journal of Business Ethics* 21:173-188.
- Core, J.E., R.W. Holthausen, dan D.F. Larcker. 1999. Corporate governance, chief executive officer compensation, and firm performance. *Journal of Financial Economics* 51: 371-406.
- Daniri Mas Ahmad, 2005. *Good Corporate Governance : Konsep dan Penerapannya di Indonesia*. Ray Indonesia, Jakarta
- DeAngelo, L.E. 1981. Auditor size and audit quality. *Journal of Accounting and Economics* 3 (December): 183-199.
- DeFond, M.L. 1992. The association between changes in client firm agency costs and auditor switching. *Auditing: A Journal of Practice and Theory* 11 (1): 16-31.
- Douma, S. 1997. The two-tier system of corporate governance. *Long Range Planning* 30 (4): 612-614.

- Doupnik, T.S., dan S.B. Salter. 1995. External environment, culture, and accounting practice: a preliminary test of a general model of international accounting development, *The International Journal of Accounting* 30 (3):..
- Djatkiko, H.E. 2004, Ada Kemajuan, Banyak Keprihatinan, *SWA*, XX, 4.
- Effendi, Muh. Arief. 2009. *The Power of Good Corporate Governance Teori dan Implementasi*. Jakarta : Salemba Empat
- Erturk, Ismail, Froud, Julie, Johal, Sukhdev and Williams, Karel. 2004. Corporate Governance and Disappointment Review of International Political Economy, 11 (4): 677-713.
- Fama, E.F. 1980. Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy* 88 (21): 288-307.
- Fama, E, dan M. Jensen. 1983. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics* 26: 301-325.
- Fan, J. dan T.J. Wong. 2002. Corporate ownership and the informativeness of accounting earnings in East Asia. *Journal of Accounting and Economics* 33: 401-425.
- Francis, J., I. Khurana, , dan R. Pereira. 2001. Investor protection laws, accounting and auditing around the world. Working paper, University of Missouri, Columbia.
- Garrett, Allison, 2004. "Themes and Variations: The Convergence of Corporate Governance Practices in Major World Markets," 32 Denv. J. Int'l L. & Pol'y 147.
- Gray, S.J. 1988. Towards a theory of cultural influence on the development of accounting system internationally. *Abacus* 24 (1)
- Hackethal, A., dan R.H. Schmidt. 2001. Financing patterns: Measurement concepts and empirical results. Working paper, University of Frankfurt, Germany.
- Hart, O. 1995. Corporate governance: Some theory and implications. *The Economic Journal* 105 (May): 678-689.
- Hart, O., dan J. Moore. 1990. Property rights and the nature of the firm. *Journal of Political Economy* 98 (6): 1119-1158.

- Ho, S.S.M., dan K.S. Wong. 2000. A Study of the Relationship Between Corporate Governance Structures and the Extent of Voluntary Disclosure. *Journal of International Accounting, Auditing, and Taxation* 10: 139-156.
- Holton, Glyn A. 2006. Investor Suffrage Movement, *Financial Analysis Journal*, 62 (6), 15–20.
- Husnan, S. 2001. *Indonesia, Corporate Governance and Finance in East Asia, Country Studies*, Vol. 2, Ed. Zhuang J., Edwards, D., and Capulong, M.V.A., Asian Development Bank..
- I Nyoman Tjager, 2004, dkk, *Good Corporate Governance BUMN di Indonesia*, Bunga Rampai Kebijakan Fiskal, Gramedia, Jakarta.
- Jensen, M.C. 1989. Eclipse of the public corporation. *Harvard Business Review* 5: 61-74.
- Jensen, M., dan W. Meckling. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3 (October): 305-60.
- Jensen, M.C., dan R.S. Ruback. 1983. The market for corporate control. *Journal of Financial Economics* 11: 5-50.
- Klein, A. 2002. Economic determinants of audit committee independence. *The Accounting Review* 77 (2): 435-452.
- Klepper, Leora F. and I. Love, 2002. *Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets*. World Bank Working Paper, <http://ssrn.com>.
- Knapp, M.C. 1987. An empirical study of audit committee support for auditors involved in technical disputes with client management. *The Accounting Review* 62 (3): 578-588.
- Komite Nasional Kebijakan Corporate Governance. 2004. *Pedoman Good Corporate Governance Perbankan Indonesia*. Komite Nasional Kebijakan Governance, Jakarta.
- _____. 2006. *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*. Komite Nasional Kebijakan Governance, Jakarta.

- _____. 2006. *Pedoman Good Corporate Governance Perasuransian Indonesia*. Indonesian Senior Executives Association (ISEA), Jakarta.
- Lange, H., I. Ramsay, dan L-A. Woo. 2000. Corporate governance and antitakeover devices: Evidence from Australia. *Corporate Governance: An International Review* 8 (3): 227-243.
- La Porta, R., F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer, dan R.W. Vishny. 1997. Legal Determinants of External Finance. *Journal of Finance* 52 (3): 1131- 1150.
- _____. 1998. Law and finance, *Journal of Political Economy* 106 (6): 1113-1155.
- La Porta, R., F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer, dan R.W. Vishny. 2000. Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics* 58: 3-27.
- Licht, A., C. Goldschmidt, dan S. Schwartz. 2001. Law and finance: Cultural dimensions of corporate governance laws. SSRN working paper series.
- Lins, K.V. 2003. Equity ownership and firm value in emerging markets. *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 38 (1): 159-184.
- Lo, B. T. 1999. Improving corporate governance: Lessons from the European Community, School of Law, Bloomington. May. <http://www.law.indianan/glsj/vol1/lo.html>
- Maher, M., dan T. Andersson. 2000. Corporate governance: Effects on firm performance and economic growth. In *Convergence and Diversity of Corporate Governance Regimes and Capital Markets* by Rennebog, L., J. McCahery, P. Moerland, and T. Raaijmakers. Oxford University Press.
- Mallin, C.A., B. Saoudouni, dan R.J. Briston. 1995. The financial performance of ethical investment funds. *Journal of Business Finance and Accounting* 22: 483-496.
- Mitton, T. 2002. A cross-firm analysis of the impact of corporate governance on the East Asian financial crisis, *Journal of Financial Economics* 64 (2): 215-241.
- Monks, R.A.G. 2001. *The new global investors: How shareholders can unlock sustainable prosperity worldwide*. Capstone Publishing, Oxford.

- Monks, Robert A.G. and Minow, Nell, Corporate Governance (Blackwell 2004)
ISBN 1-4051-1698-6
- Monks, Robert A.G. and Minow, Nell, Power and Accountability (HarperBusiness
1991)
- Morck, R., A. Shleifer, dan R.W. Vishny. 1988. Management ownership and market
valuation. *Journal of Financial Economics* 20: 293-315.
- Mueller, G.G., G. Gernon, dan G.K. Meek. 1997. *Accounting: An International
Perspective*. Fourth Edition. Irwin.
- New York Society of Securities Analysts, 2003, Corporate Governance Handbook
- Nobes, C. 1998. Towards a general model of the reasons for international differences
in financial reporting. *Abacus* 34 (2): 162-187.
- Nuswandari, C., 2009. Pengaruh Corporate Governance Perception Index terhadap
Kinerja Perusahaan pada Perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia.
Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE), September 2009, Hal. 70 – 84.
- Organisation for Economic Co-Operation and Development. 2002. *Survey of
Corporate Governance Development in OECD Countries*. OECD, Paris.
- Organisation for Economic Co-Operation and Development. 2004. *OECD
Prinsiples of Corporate Governance*. OECD, Paris.
- Özekmekçi, Abdullah, Mert. 2004. "The Correlation between Corporate Governance
and Public Relations", Istanbul Bilgi University.
- Pandu Patriadi. 2004, Segi Hukum Bisnis Dalam Kebijakan Privatisasi BUMN
Melalui Penjualan Saham di Pasar Modal Indonesia, Kajian Ekonomi dan
Keuangan, Badan Analisa Fiskal, Depkeu RI, Jakarta, Volume 8, Nomor I,
- Peraturan Bank Indonesia No. 8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate
Governance* Bagi Bank Umum
- Pinteris, G. 2002, Agency Costs, Ownership Structure and Performance in Argentine
Banking, *Working Paper*, Department of Economics, University of Illinois.
- Rahman, A.R., M.H.B. Perera, dan S. Ganesh. 2002. Accounting practice harmony,
accounting regulation and firm characteristics. *ABACU* 38 (1): 46-77.

- Rajan, R.G. dan L.Zingales. 2000. The governance of the new enterprises. In Xavier Vives, ed., *Corporate Governance: Theoretical and Empirical Perspectives* Cambridge: Cambridge University Press.
- Rechner, P.L., dan D.R. Dalton. 1991. CEO duality and organizational performance: A longitudinal analysis. *Strategic Management Journal* 12: 155-160.
- Scheuth, S. 2002. *Accountability Primer*. Social Investment Forum, di download dari www.socialinvest.org.
- Shaw, John. C, 2003. *Corporate Governance and Risk: A System Approach*, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey
- Shivdasani, A. 1993. Board composition, ownership structure, and hostile takeovers. *Journal of Accounting and Economics* 16: 167-198.
- Shleifer, Andrei, dan R. W. Vishny. 1997. A survey of corporate governance. *Journal of Finance* 52 (2) (June): 737-783.
- Siswanto Sutojo dan Aldridge, E. John. 2005. *Good Corporate Governance : Tata Kelola Perusahaan Yang Sehat*. Jakarta : PT. Damar Mulia Rahayu.
- Solomon, A., dan J.F. Solomon. 2002. The SRI dilemma for pension fund trustees: Some perception of their evolving role. *Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society (BRASS)*. Working Paper Series No. 7: 1-145.
- Solomon, J., dan A. Solomon. 2004. *Corporate governance and accountability*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Stulz, R.M., dan R. Williamson. 2001. Culture, openness, and finance. National Bureau of Economic Research. Working Paper 8222. April.
- Sutedi, Adrian. 2011. *Good Corporate Governance*. Jakarta : Sinar Grafika.
- Sutojo, S., dan E.J. Aldridge. 2005. *Good corporate governance: Tata kelola perusahaan yang sehat*. PT Damar Mulia Pustaka.
- The Indonesian Institute for Corporate Governance. 2007, : *Corporate Governance Perception Index (CGPI)*, <http://www.iicg.org>

- Tirole, J. 1988. The theory of the firm. In *Transaction Cost Economics I*. By: Williamson dan Masten. Edwar Elgar Publishing Limited.
- Tirole, J. 2001. Corporate governance. *Econometrica* 69 (1): 1-35.
- Turnbull, S. 2000. Corporate governance: theories, challenges, and paradigms. Working paper, Macquarie University Graduate School of Management, Sydney.
- Wallace, J.S. 1997. Adopting residual income-based compensation plans: Do you get what you pay for? *Journal of Accounting and Economics* 24: 275-300.
- Wulandari, E.R. dan A.R. Rahman. 2004. Political patronage, cross-holdings and corporate governance di Indonesia. In *The Governance of East Asian Corporations: Post Asian Financial Crisis*. Edited by Ferdinand A. Gul dan Judy S.L. Tsui. Palgrave Macmillan.
- Whittington, G. 1993, "Corporate Governance and the Regulation of Financial Reporting", *Accounting and Business Research*, Vol. 2, Corporate Governance Special Issue, pp. 311-319.
- Winasis, K.W., Abdullah, dan Sibuea, P. 2004, *Lolosnya Kasus Indosat*, <http://www.majalahtrust.com/hukum>.
- World Business Council for Sustainable Development WBCSD. 2004. Issue Management Tool: Strategic challenges for business in the use of corporate responsibility codes, standards, and frameworks
- Wurgler, J. 2000. Financial markets and the allocation of capital. *Journal of Financial Economics* 58: 187-214.
- Wyatt, A.R. 1997. International Accounting Standards and organizations: Quo vadis? In *International Accounting and Finance Handbook*. Edited by F.D.S. Choi. New York: Wiley.
- www.bankmandiri.co.id
- www.syariahmandiri.co.id
- Zingales, L. 1998. Corporate Governance. *The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*.

Lampiran
Contoh Laporan *Good Corporate Governance*
Pada BUMN
(PT. Semen Gresik (Persero), Tbk.)



Laporan pelaksanaan tata keLoLa perusahaan REPORT ON CORPORATE GOVERNANCE IMPLEMENTATION

“komitmen tinggi pada penerapan *best practices* tata kelola perusahaan yang seimbang dengan peningkatan moral dan etika para pelaksana untuk menjamin peningkatan kinerja usaha dan pertumbuhan berkelanjutan“

”A high level of commitment to applying best practices in corporate governance balanced with the improved morals and ethics of the people involved in its implementation to guarantee enhanced business performance and sustainable growth”

tuJuan Goals

sejalan dengan visi dan misi perusahaan, perseroan berkomitmen untuk menjadikan “GCG sebagai budaya dalam mengelola perusahaan”. untuk mencapai tujuan tersebut, perseroan menetapkan misi GCG sebagai berikut:

- Mewujudkan tercapainya kesinambungan perusahaan melalui pengelolaan yang didasarkan pada prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi serta kewajaran dan kesetaraan.
- Mewujudkan pemberdayaan fungsi dan kemandirian masing-masing organ perusahaan, yaitu rapat umum pemegang saham, Dewan komisaris dan Direksi.
- Mewujudkan seluruh organ perusahaan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaannya senantiasa dilandasi oleh nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

perseroan menerapkan prinsip tata kelola yang baik untuk menjamin tercapainya hasil yang optimal dalam penerapan GCG, meliputi:

- Meningkatkan kinerja perseroan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkannya efisiensi operasional perseroan serta lebih meningkatkannya pelayanan kepada pemangku kepentingan.
- Meningkatkan *corporate value*, melalui peningkatan kinerja keuangan dan minimalisasi risiko keputusan investasi yang mengandung benturan kepentingan.
- Meningkatkan kepercayaan investor.
- tercapainya *stakeholder satisfaction* akibat peningkatan *corporate value* dan dividen perseroan.

Melalui komitmen yang tinggi dan konsistensi terhadap penerapan tata kelola perusahaan yang baik, perseroan meyakini akan dapat meningkatkan kinerja usaha dan pertumbuhan yang berkelanjutan, sehingga pada akhirnya meningkatkan nilai perseroan (*Corporate Value*) bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya.

In line with its vision and mission, the Company is committed to making “GCG the culture of the Company.” to achieve this goal, the Company has set the mission for GCG as follows:

- realize the achievement of corporate sustainability through governance based upon the principles of transparency, accountability, responsibility, independence and fairness and equality.
- realize the empowerment of the function and independence of each corporate body, that is, the General shareholders Meeting, the Board of Commissioners and the Board of Directors.
- realize a condition in which all corporate bodies make their decisions and implement them on the basis of high moral values and adherence to existing laws and regulations.

the Company applies good governance principles to guarantee the achievement of optimal results in applying GCG, which include:

- Improved Company performance through the creation of better decision-making processes, improving the operational efficiency of the Company and improving services to stakeholders.
- Improved corporate value, through improving financial performance and minimizing investment decision risks that contain conflicts of interest.
- Improved investor trust.
- achievement of stakeholder satisfaction resulting from corporate value and Company dividends.

through strong commitment and consistency with respect to the application of good corporate governance, the Company believes it will improve business performance and sustainable growth, so that ultimately, corporate value will improve for shareholders and other stakeholders.

peDoMan, struktur Dan MekanisMe tata keLoLa Governance Guidelines, Structure and Mechanism

Pedoman

pada akhir 2008 perseroan telah selesai menyusun pedoman tata kelola perusahaan. selanjutnya dalam tahun 2009 perseroan melakukan revisi dan penyempurnaan pedoman etika perusahaan dan telah diberlakukan melalui surat keputusan Direksi. perseroan juga telah menyusun *Board Manual* sebagai pedoman kerja Dewan komisaris, Direksi dan perangkatnya. sebagai implementasi penerapan tata kelola, perseroan secara terus menerus melakukan penyempurnaan atas *Standard Operating Procedure* (sop) pada seluruh proses bisnis yang tertuang di dalam sistem Manajemen semen Gresik (sMsG).

sebagai kerangka pelaksanaan GCG yang diprakarsai oleh Dewan komisaris dan Direksi, perseroan melengkapi seluruh *soft structure* yang dibutuhkan dalam pengelolaan perusahaan sesuai kaidah GCG. kerangka kebijakan *soft structure* tersebut meliputi pedoman pelaksanaan GCG, pedoman kode etik perusahaan, *Board Manual* dan kebijakan-kebijakan Lainnya, yang ditandatangani oleh Dewan komisaris dan Direksi.

GuIdeLiNeS

at the end of 2008 the Company completed the formulation of its Corporate Governance Manual. then in 2009, the Company revised and perfected the Corporate Code of Conduct Manual, which were put into effect by a Directors' Decree. the Company has also compiled the Board Manual as the guidelines for the work of the Board of Commissioners, Board of Directors and their officers. to implement governance, the Company continuously improves its standard operating procedures (sop) for every business process included in the semen Gresik Management system (sGMs).

as part of the framework for implementing GCG initiated by the Board of Commissioners and Directors, the Company completed the entire soft structure needed in the management of the Company according to GCG principles. the framework of this soft structure policy includes GCG Manual, Corporate Code of Conduct Manual, Board Manual and other policies, signed by the Boards of Commissioners and Directors.

InFRaSTRUKTUR PeneRaPan GCG PeRSeRoan

ComPanY GCG aPPLICaTion InFRaSTRUCTURE

Infrastruktur Infrastructure	soft structure
<ul style="list-style-type: none"> ~ rups General Meeting of shareholders ~ Dewan komisaris Board of Commissioners ~ Direksi Directors ~ komite pendukung komisaris Commissioners support Committees <ul style="list-style-type: none"> • komite audit audit Committee • komite strategi, Manajemen risiko dan Investasi strategic, risk Management and Investment Committee • komite GCG GCG Committee • komite nominasi & remunerasi nomination & remuneration Committee • Oversight Committee ~ sekretaris perusahaan Company secretary ~ Manajemen risiko risk Management ~ Internal audit Internal audit ~ eksternal audit external auditor 	<ul style="list-style-type: none"> ~ Budaya perusahaan Corporate Culture ~ pedoman GCG GCG Manual ~ pedoman kode etik Code of Conduct Manual ~ pedoman Direksi Board Manual ~ Charter ~ kebijakan perusahaann Corporate policy ~ sMsG <ul style="list-style-type: none"> • Manual (Level 1) • prosedur procedures (Level 2) • Work Instruction (Level 3) • Record ~ Whistle Blower System

pedoman dan kebijakan tersebut secara jelas mengatur segala aspek pengelolaan perusahaan, termasuk diantaranya memberikan definisi visi, misi dan nilai-nilai perseroan; menjelaskan kebijakan penyusunan strategi, penyusunan organisasi, kesekretariatan korporasi, manajemen risiko, sistem pengendalian intern dan pengawasan, standar etika, keuangan, akuntansi, pengelolaan sDM dan sebagainya. Dengan kelengkapan kompetensi pemrakarsa praktik GCG dan kelengkapan *soft structure* penunjangnya, maka perseroan meyakini tata kelola perusahaan sebagaimana tergambar dalam struktur dibawah dapat berjalan dengan baik.

these guidelines and policies clearly establish all aspects of corporate management, including providing definitions of the Company's vision, mission and values; explaining policies for creating strategies and organization; corporate offices; risk management; system for internal control and supervision; standard of ethics; financial, accounting and hr management; and so on. With the completion of the initiation of GCG practices and completion of the supporting soft structure, the Company believes that corporate governance, as illustrated in the structure below, can operate properly.

Keseluruhan pedoman dan aturan tersebut telah memperhatikan butir-butir yang terkandung dalam “pedoman umum *Good Corporate Governance* Indonesia”, uu no. 40 tahun 2007 tentang perseroan terbatas dan praktik-praktik GCG yang lazim digunakan.

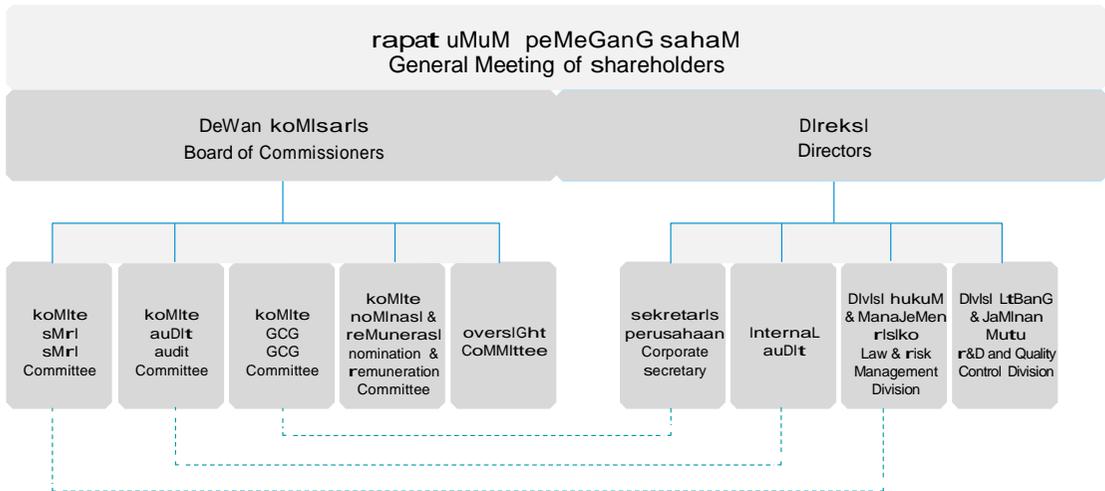
all of the guidelines and rules were created with attention to the points contained in “General Guidelines to Good Corporate Governance in Indonesia,” Law no. 40/2007 regarding Limited Companies, and generally applicable GCG practices.

STRUKTUR

perseroan telah memiliki infrastruktur yang diperlukan dalam rangka implementasi GCG, di jajaran Dewan komisaris telah dibentuk komite-komite fungsional untuk memberdayakan fungsi kepengawasan. Demikian pula di jajaran Direksi telah dibentuk unit kerja yang mengendalikan, mengawal dan bertanggung jawab atas implementasi GCG dan juga bertugas sebagai mitra kerja dari komite-komite di bawah Dewan komisaris, sebagaimana bagan dibawah ini.

STRUCTURE

the Company has the necessary infrastructure for implementation of GCG, in the form of functional committees within the structure of the Board of Commissioners. at the same time, the Board of Directors has established units charged with controlling, supervising and being responsible for GCG implementation, as well as acting as the counterpart to the Board of Commissioners’ Committees, as described below.



meKaniSme TaTa KeLoLa PeRSeRoan

sebagaimana tergambar dalam struktur tersebut, dalam forum **rups**, para pemegang saham dapat melakukan pengambilan keputusan penting berkaitan dengan investasi yang telah ditanamkan di perseroan. Dengan kedudukan yang setara, para pemegang saham akan mempertimbangkan dengan seksama keputusannya demi kepentingan jangka panjang perseroan. setelah keputusan diambil, maka **rups** kemudian akan menyerahkan segala kewenangan pengawasan dan pelaksanaan keputusan tersebut kepada Dewan komisaris dan Direksi. hal ini sesuai dengan anggaran Dasar perseroan dan peraturan perundangan yang berlaku.

meChanISm FoR ComPanY GoveRnanCe

as illustrated in that structure, the shareholders, through the forum of the GMS, can make important decisions related to investments already made by the Company. With equal status, the shareholders carefully consider their decisions with respect to the long term interests of the Company. once the decisions are made, the GMS surrenders all supervision and implementation of those decisions to the Boards of Commissioners and Directors. this is in accordance with the Company's articles of association and the legal regulations that apply.

pengelolaan perusahaan dan pelaksanaan atas setiap keputusan rups tersebut dilakukan oleh Direksi. Dewan komisaris kemudian melakukan pengawasan dan memberikan nasehat untuk memastikan bahwa tujuan perseroan serta keputusan rups tersebut dilaksanakan dan dicapai. Dengan tugas dan tanggung jawab yang sedemikian besar dalam menjaga keberlangsungan perseroan, Dewan komisaris dibantu oleh komite penunjang sedangkan Direksi dibantu oleh unit kerja yang terkait dengan mekanisme tata kelola tersebut.

the management of the Company and the implementation of every GMs decision are undertaken by the Directors. the Board of Commissioners exercises supervision and provides advice to ensure that the Company's goals, as well as the decisions of the GMs, are implemented and achieved. Given the extent of these tasks and responsibilities for safeguarding the Company as a going concern, the Board of Commissioners is assisted by supporting Committees, while the Directors are assisted by the work units in relation to the governance mechanism.

keBIJakan tata keLoLa perusahaan Corporate Governance Policy

perseroan terus melengkapi aturan kebijakan operasional sebagai bagian panduan GCG, untuk menunjang peningkatan penerapan tata-kelola perusahaan yang baik. Beberapa aturan kebijakan (*soft-structure*) yang telah selesai disusun dan diimplementasikan mencakup di antaranya:

the Company continuously updates and adds to the operational policy rules as part of the GCG Manual to support the improved application of good corporate governance practices. soft structure policy rules that have already been formulated and implemented include the following.

Pengelolaan Risiko Perseroan/*Corporate Risk Management*

Dengan wilayah operasional yang tersebar luas perseroan akan selalu menghadapi tantangan bisnis yang kompetitif serta berbagai risiko dalam menjalankan usahanya. Oleh karena itu, perseroan menyusun dan menetapkan kebijakan Manajemen risiko sebagai bagian dari sistem pengawasan dan pengendalian internal dengan tujuan akhir meminimalisasi potensi kerugian yang mungkin terjadi.

Corporate Risk management

With its extensive operational area, the Company will always face competitive business challenges, as well as various risks in running its business. the Company has therefore established a risk Management policy as a part of a broader system of supervision and internal control, with the ultimate goal being to minimize the occurrence of potential losses.

perseroan menindak lanjuti penetapan kebijakan manajemen risiko dengan membentuk satuan pengendalian risiko. satuan ini dibentuk sebagai upaya meningkatkan pengelolaan risiko secara terus menerus, tepat dan komprehensif. pengelolaan risiko disertai upaya mitigasi risiko yang telah diidentifikasi, sehingga perseroan mampu meningkatkan kepastian dalam mencapai tujuannya, mampu merealisasikan peluang bisnis yang ada dengan meminimalisasi potensi risiko dan kerugian yang mungkin terjadi. (selengkapnya lihat uraian "penerapan Manajemen risiko", halaman 138)

the Company has followed up the establishment of its risk management policy by forming the risk Control unit. this unit was formed in an effort to continuously improve risk management, precisely and comprehensively. risk management is accompanied by efforts towards mitigating risks that have been identified, so that the Company is able to increase the likelihood of achieving its goals and capture existing business opportunities by minimizing the potential risks and losses that might occur. (For a complete explanation see "risk Management application," page138)

Sistem Pelaporan Pelanggaran/*Whistleblowing System*

perseroan telah memiliki perangkat pelaporan pelanggaran berupa kotak saran sG-5000 yang menampung segala keluhan, pengaduan dan laporan dari pihak internal maupun eksternal. unit kerja yang bertanggung jawab mengelola kotak saran tersebut secara periodik mencatat dan memilah pengaduan. selanjutnya unit kerja yang berwenang dan unit kerja

Whistleblowing System

the Company has a facility for reporting violations in the form of the sG-5000 suggestion box, which is designed to accommodate all complaints, claims and reports from both internal and external parties. the work unit responsible manages the suggestion box by periodically recording and sorting the complaints. the authorized work unit and the internal audit work unit

internal audit harus menindak lanjuti pengaduan yang bersifat kolusi, korupsi dan nepotisme (kkn).

must then follow up on any complaints with elements of corruption, collusion and nepotism.

saat ini perseroan sedang menyempurnakan sistem pelaporan pelanggaran (*Whistleblowing System*) tersebut sebagai tindak lanjut atas tuntutan transparansi, akuntabilitas dan *fairness* dalam berhubungan bisnis dengan perseroan. Dengan sistem pelaporan pelanggaran yang disempurnakan tersebut, diharapkan dapat menciptakan iklim kondusif dan mendorong pelaporan pelanggaran yang dapat menimbulkan kerugian finansial maupun non-finansial yang dapat merusak citra perseroan; mengurangi kerugian yang terjadi akibat pelanggaran melalui deteksi dini; dan mencegah kemungkinan terjadinya masalah akibat terjadinya suatu pelanggaran. perseroan menyediakan media pelaporan, menetapkan prosedur pelaporan termasuk kejelasan jenis-jenis pelaporan yang dapat dilaporkan.

the Company is currently in the process of improving its Whistleblowing system as a follow-up to demands for greater transparency, accountability and fairness in business relations with the Company. With an improved violations reporting system, we hope to create a conducive climate and encourage the reporting of violations that could lead to financial as well as non-financial losses, or could damage the Company's image; reduce losses that occur as a result of violations through early detection; and guard against the possibility of problems occurring as a result of a violation. the Company has prepared media and established procedures for reporting, including clarifying the kinds of occurrences that can be reported.

Perseroan sedang menyempurnakan sistem pelaporan pelanggaran untuk memperkuat sistem deteksi dini

The Company is perfecting a system for reporting violations to strengthen its early detection system

perseroan menjamin kerahasiaan pelapor, kecuali apabila pengungkapan tersebut diperlukan dalam kaitan dengan laporan atau penyidikan yang dilakukan oleh pihak berwajib. perseroan bahkan memberikan penghargaan yang sesuai untuk laporan yang terbukti kebenarannya dan manakala pelapor tidak terlibat didalamnya.

the Company guarantees the anonymity of the reporter, unless the person concerned is needed in connection with the report or an investigation undertaken by the appropriate party. the Company even gives appropriate recognition for reports proven to be true and in which the reporter has not been involved in the violation.

Transaksi Benturan Kepentingan

perseroan telah menetapkan peraturan "transaksi Benturan kepentingan", dimana ditegaskan bahwa pihak-pihak internal maupun eksternal perseroan yang memiliki peluang tersangkut dalam transaksi dimaksud dilarang terlibat dalam proses pembuatan keputusan menyangkut transaksi tersebut. Dengan demikian, seluruh bagian organ perseroan dapat terhindar dari dominasi oleh satu pihak terhadap pihak lainnya, bebas dari segala pengaruh dan tekanan sehingga pengambilan keputusan mengenai transaksi yang mengandung benturan kepentingan dapat dilakukan secara obyektif. untuk mencegah terjadinya benturan kepentingan, seluruh jajaran Direksi tidak memiliki saham perseroan, baik secara langsung maupun tidak langsung. seluruh Direksi juga tidak diperkenankan memiliki saham pada perusahaan terafiliasi dengan perseroan maupun saham pada anak usaha.

Conflict of Interest Transactions

the Company has established regulations for "Conflict of Interest transactions," which emphasize that internal or external parties of the Company who have opportunities related to a certain transaction are not allowed to take part in the decision making process involving that transaction. In this way, each division of the Company can avoid the domination of one party by another, and remain free of any influence or pressure such that decisions concerning a transaction that contains a conflict of interest can be made objectively. to prevent conflicts of interest occurring, none of the members of the Board of Directors own shares in the Company, either directly or indirectly. Moreover, the Directors are not allowed to own shares in businesses affiliated with the Company or shares in subsidiaries.

Transaksi orang dalam (*Insider Trading*)

sebagai salah satu perusahaan publik yang terdaftar di Bel, perseroan memiliki aturan mengenai transaksi orang dalam. selain diatur dalam kode etik, perseroan mengeluarkan aturan terkait hal ini dengan mengacu pada undang-undang pasar Modal (undang-undang no. 8 tahun 1995, penjelasan pasal 95) tentang pasar Modal dan peraturan Bapepam yang melarang orang dalam untuk membeli atau menjual efek perusahaan tercatat, kecuali jika memenuhi pengecualian sebagaimana diatur dalam peraturan Bapepam no. XI.C.1, tentang "*Transaksi Efek Yang Tidak Dilarang Bagi Orang Dalam*". pedoman etika Bisnis dan etika kerja perseroan juga menyatakan bahwa perseroan memegang teguh peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai informasi orang dalam khususnya dalam hal akses informasi yang sensitif dan bersifat rahasia.

Dalam kasus-kasus tertentu, seperti pada saat program pembelian kembali saham (*Share Buy-back*) perseroan mengeluarkan pengumuman yang melarang Dewan komisaris, Direksi dan pegawai untuk melakukan transaksi saham perseroan selama program tersebut berlangsung.

Larangan Pemberian dan Penerimaan hadiah dan donasi

setiap pihak didalam maupun diluar lingkungan perseroan, dalam menjalankan kegiatan operasional sehari-hari dilarang memberi atau menerima hadiah dan donasi. Larangan ini diberlakukan karena penerimaan dan pemberian hadiah atau bantuan dalam pekerjaan dan donasi, dapat menyebabkan benturan kepentingan dan atau turunnya kepercayaan publik terhadap integritas perusahaan. Demi tegaknya kebijakan ini, Dewan komisaris, Direksi dan pegawai setiap tahunnya diwajibkan membuat pernyataan tertulis di atas meterai bahwa masing-masing yang bersangkutan tidak memberikan sesuatu dan atau menerima sesuatu yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan.

Perseroan melarang pemberian dan penerimaan hadiah dan donasi

Barang/Jasa

perseroan menerapkan kebijakan pengadaan yang transparan dan akuntabel, memenuhi prinsip-prinsip efektif dan efisien, terbuka dan bersaing adil dan tidak diskriminatif. proses pengadaan barang dan jasa diupayakan melalui persaingan yang sehat sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku dan menghindari terjadinya transaksi benturan kepentingan.

Insider Trading

as one of the public companies listed on the IDX (Indonesia stock exchange), the Company has regulations on insider trading. Besides being regulated by the code of ethics, the Company has issued regulations related to this with reference to the Law on the Capital Market (Law no.8/1995, explanation paragraph 95) concerning Capital Market and Bapepam regulations, which prohibit Insiders from buying or selling the securities of listed companies, unless they qualify for the exemption as set forth in Bapepam regulation no. XI.C.1, regarding "securities transactions not prohibited For Insiders." the Business ethics Manual and Corporate Code of Conduct also state that the Company firmly upholds the prevailing laws and regulations concerning insider information, specifically on the issue of access to sensitive and secret information.

In certain cases, such as in the event of a share Buy-back program, the Company issues an announcement that prohibits the Board of Commissioners, Directors and employees from taking part in transactions of Company shares for as long as any such program is underway.

Ban on Giving and Receiving Gifts and donations

all parties, whether within or outside the Company sphere, are prohibited from giving and receiving gifts and donations in the course of day-to-day operational activities. this prohibition has been enacted because giving and receiving gifts or assistance and donations can result in conflicts of interest and/or reduce public trust in the integrity of the Company. to uphold this policy, the Board of Commissioners, Board of Directors and employees are required every year to make a written statement, formalized with a duty stamp, to the effect that the person concerned has not given and/or received anything that could influence decision making.

The Company prohibits giving and receiving gifts and donations

Goods/Services Procurement

the Company applies a transparent and accountable policy on procurement, fulfilling the principles of effectiveness and efficiency, openness, fair competition and non-discrimination. efforts are made to ensure that the process of goods and services procurement upholds the principles of healthy competition in accordance with prevailing regulations and laws and to avoid the occurrence of transactions with conflicts of interest.

Perseroan senantiasa menyampaikan informasi penting dengan tepat waktu, akurat, jelas dan objektif

The Company always provides important information on time, accurately, clearly and objectively



Pengendalian Kualitas Produk

sebagai bagian dari implementasi tanggung jawab perseroan terhadap para pelanggan dan konsumen produknya, perseroan menerapkan sistem manajemen mutu terpadu tentang pengendalian kualitas produk dan jasa yang dihasilkan oleh perseroan. Jaminan kualitas produk dan jasa merupakan hasil dari serangkaian kegiatan proses produksi yang sesuai dengan standar internasional yang dilakukan pada setiap kegiatan produksi maupun distribusi perseroan.

Product Quality Control

In implementing the Company's responsibility to the customers and consumers of its products, the Company applies an integrated quality management system to control the quality of products and services produced by the Company. Guaranteeing product and service quality is the result of a series of production process activities that are consistent with international standards for every aspect of the Company's production and distribution.

Keterbukaan Informasi

pelaksanaan keterbukaan informasi didasarkan pada kebijakan klasifikasi informasi yang dikembangkan sesuai dengan ketentuan anggaran Dasar dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Informasi yang tidak bersifat rahasia dapat dipublikasikan dan diakses oleh masyarakat melalui sarana dan fasilitas yang ada. perseroan menyediakan dan memberitahukan informasi-informasi yang harus segera disampaikan kepada para pemangku kepentingan dalam rangka proses pengambilan keputusan yang cepat.

Transparency of Information

Implementing transparency of information is based upon the classification of information developed in accordance with the articles of association and the applicable legal regulations. Information that is not confidential can be published and accessed by the public through existing facilities. the Company provides and discloses information that must be immediately made available to stakeholders in the context of rapid decision-making processes.



Informasi penting diungkapkan secara tepat waktu, akurat, jelas, dan obyektif dalam Laporan tahunan dan Laporan Keuangan perseroan kepada pemegang saham dan Instansi pemerintah yang terkait sesuai dengan ketentuan anggaran Dasar dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. peraturan lengkap mengenai kebijakan ini, misalnya prosedur komunikasi dengan pihak eksternal, merupakan pijakan bagi sekretaris perusahaan menjalankan kegiatannya.

Important information is provided on time, accurately, clearly and objectively in the Company's annual report and Financial statement to shareholders and related Government agencies in accordance with the articles of association and applicable legal regulations. the complete regulations for this policy, for example the procedures for communication with external parties, serve as a starting point for the Corporate secretary to undertake this activity.

manajemen Kinerja

perseroan menetapkan *Key Performance Indicator* (kpl) sebagai ukuran kinerja yang harus dicapai oleh manajemen. selain itu, dalam rangka optimalisasi kinerja korporasi, perseroan juga membuat komitmen yang disepakati dan ditandatangani bersama oleh Direksi dan Dewan komisaris yang meliputi antara lain: Kinerja perseroan, pembangunan pembangkit tenaga Listrik dan pabrik Baru, pembelian kembali saham perseroan, Implementasi erp dan penjualan *asset Non-Core*.

pelaksanaan kebijakan manajemen kinerja ini secara keseluruhan melibatkan penerapan *tools Balanced Scorecard*. salah satu bentuk implementasinya, progres pencapaian kpl dan program optimalisasi kinerja korporasi dibahas secara rutin, dengan periode setiap triwulan dan tahunan dalam rapat Direksi dan dilaporkan kepada Dewan komisaris.

management Performance

the Company has set key performance Indicators (kpl) as the measures of performance that must be achieved by the management. Besides that, in the context of optimizing corporate performance, the Company also made a commitment that was agreed upon and signed by the Directors and the Board of Commissioners that covered, among other things, Company performance, the Construction of power plants and new plants, the Buy-back of Company shares, the Implementation of erp and sales of non-Core assets.

the implementation of the entire management performance policy involves the application of Balanced scorecard tools. progress towards achieving the kpls and the program to optimize corporate performance is routinely discussed at every quarterly and annual meeting of the Directors, and is reported to the Board of Commissioners.

ASSESSMENT penerapan GCG Assessment of GCG Application

perseroan melakukan *assessment* pelaksanaan praktik GCG dengan tujuan mengukur kedalaman implementasi praktik GCG sekaligus mendapatkan umpan balik bagi perbaikannya di masa mendatang. Dalam penilaiannya, assesor juga merekomendasikan dilakukannya beberapa perbaikan dalam penerapan praktik GCG yang meliputi:

1. hak dan tanggung jawab pemegang saham (rups)
2. kebijakan GCG
3. penerapan GCG atas organ-organ Dewan komisaris, komite Dewan komisaris, Direksi, satuan pengawas Intern dan sekretaris perusahaan
4. pengungkapan Informasi (*Disclosure*)
5. komitmen

perseroan telah menindak-lanjuti sebagian besar rekomendasi dari 27 rekomendasi Bpkp perwakilan Jawa timur yang melakukan *assessment* penerapan GCG, diantaranya

the Company undertakes an assessment of the implementation of the GCG practices with the goal of measuring the depth of implementation of GCG practices, while at the same time obtaining feedback for future improvements. In the evaluation, the assessor also recommends various improvements in applying the GCG practices involving:

1. rights and responsibilities of shareholders (GMs);
2. GCG policies;
3. application of GCG practices in corporate organs such as the Board of Commissioners, Committees of the Board of Commissioners, Board of Directors, Internal supervision unit, and Corporate secretary;
4. Disclosure of Information;
5. Commitment.

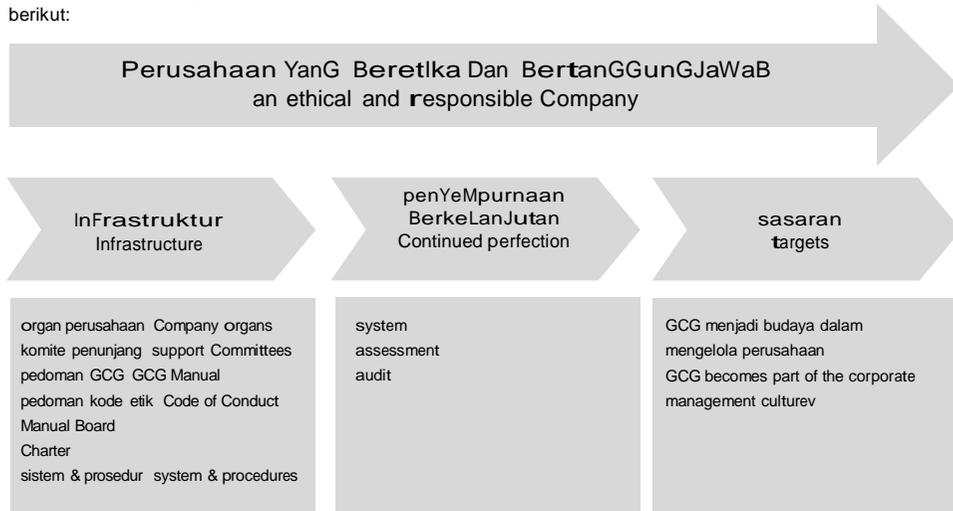
the Company has followed up most of the 27 recommendations of the east Java Bpkp representative, which made an assessment of GCG application, including the following.

rekomendasi recommendation	tindak Lanjut action taken
Menandatangani pernyataan tidak memiliki benturan kepentingan secara individu pada setiap awal tahun sign a statement at the beginning of each year individually that there are no conflicts of interest.	penandatanganan pakta Integritas signing of Integrity pact
Dewan komisaris bersama komite nominasi dan remunerasi menyusun kriteria seleksi dan prosedur nominasi bagi Dewan komisaris, Direksi dan eksekutif lainnya Commissioners together with the nomination and remunerations Committee prepare selection criteria and procedures for nomination of Commissioners, Directors, and other executives.	telah dilakukan already accomplished
Menetapkan secara formal sistem penilaian kinerja direksi baik kolejal maupun individual establish a formal system for directors' performance evaluation, both collegial and individual	penetapan kpl establish kpl
Membuat kpl korporat serta tingkat unit kerja Create corporate and kpl work unit	selesai dilakukan nopember 2009 Completed in november 2009
Membuat pernyataan tentang benturan kepentingan serta mengisi daftar khusus yang berisi kepemilikan sahamnya dan atau keluarganya pada perseroan Create statement regarding conflicts of interest and fill-in special list of corporate shareholders and/or their families	Ditindak lanjuti dengan penandatanganan pernyataan Benturan Kepentingan dan kepemilikan saham Followed up with signing of Conflict of Interest and share ownership statement
Direksi dan Dewan komisaris menandatangani pernyataan kepatuhan terhadap kode etik Directors and Commissioners sign statement of compliance to the Code of Conduct	telah dilakukan Completed

ROADMAP penerapan GCG Roadmap for GCG Application

perseroan telah menetapkan gambaran tahapan penerapan GCG perseroan dengan tujuan menjadi perusahaan yang beretika dan bertanggungjawab, dengan menjadikan praktik tata kelola yang baik sebagai budaya dalam pengelolaan perusahaan, sebagai berikut:

the Company has established steps for applying GCG with the goal of becoming an ethical and responsible business, by making the practice of good governance part of the culture of corporate management, as follows:



Rencana Peningkatan Praktik GCG

sebagai tindak lanjut dan komitmen tinggi atas berkesinambungannya peningkatan praktik GCG pada seluruh level operasional, perseroan merencanakan beberapa kegiatan penting terkait praktik GCG. kegiatan dimaksud mencakup diantaranya:

- Melengkapi seluruh *soft structure* yang belum ada dan melakukan kajian bagi penyempurnaan yang sudah ada demi meningkatkan kualitas penerapan GCG.
- perseroan akan melakukan monitoring, pelaporan secara reguler dan *review* atas penerapan GCG serta memfasilitasi *assessment* oleh pihak independen terhadap implementasi GCG di perseroan untuk mendapatkan *feed-back* penerapan GCG.

Plans to Improve GCG Practices

as a follow-up measure and as proof of the high level of commitment to the sustainable improvement of GCG practices at every level of operation, the Company has planned several important activities related to the practice of GCG. these activities include:

- Completing the remainder of the soft structure and conducting studies to improve the elements that are already in place to improve the quality of GCG application.
- regular monitoring, reporting and review of the application of GCG, as well as facilitating the assessment by an Independent party of the implementation of GCG in the Company in order to obtain feedback for GCG application in future.

IMpLeMentasi GCG Implementing GCG Practices

perseroan memastikan bahwa prinsip-prinsip dasar GCG diterapkan pada setiap aspek bisnis dan di semua jajaran. prinsip dasar tata kelola perusahaan meliputi keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), tanggungjawab (*responsibility*), independensi (*independency*) serta kewajaran dan kesetaraan (*fairness*).

the Company ensures that the basic principles of GCG are applied in every aspect of the business and at all levels. the basic principles of Corporate Governance include transparency, accountability, responsibility, independence, and fairness.

penerapan azas transparansi dilakukan melalui pelaksanaan berbagai kegiatan dan media komunikasi yang intensif dan dikelola secara profesional, sehingga para investor, pemegang saham, kreditur, masyarakat serta seluruh pemangku kepentingan dapat mengetahui kinerja dan kegiatan pengelolaan perusahaan secara merata.

the principle of transparency is applied through implementing various activities and communication media which is intensively and professionally managed, ensuring that investors, shareholders, creditors, the public and all stakeholders have equitable access to information about corporate performance and management activities.

Prinsip Akuntabilitas diterapkan melalui pembagian tugas Organ Perusahaan yang jelas, terinci dan terukur

The principle of Accountability is applied through the clear, detailed and measurable division of duties in the Corporate Organs

perseroan melaksanakan prinsip akuntabilitas dengan menitikberatkan pada peningkatan fungsi dan peran setiap organ perusahaan dan Manajemen sehingga pengelolaan usaha perusahaan dapat berjalan dengan baik. perseroan menerapkan sistem pengendalian internal dengan sebagian tugasnya adalah melakukan pengawasan internal.

the Company implements the principle of accountability with a focus on enhancing the function and role of each organ of Business and Management so that the management of the Company's business can be properly implemented. the Company applies an Internal Control system (ICs/sp), one of the functions of which is to undertake internal supervision.

perseroan menerapkan azas tanggung-jawab dengan senantiasa berpegang teguh pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

the Company applies the principle of responsibility by always holding firmly to prudential principles and ensuring compliance with the applicable laws and regulations.

penerapan prinsip kemandirian atau *independency* dilaksanakan dengan proses pengambilan keputusan yang bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*) serta pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

the principle of independence is applied by ensuring that the decision making processes is free of any potential conflicts of interest and undue influence/pressure from any parties that is not in accordance with applicable laws and regulations and healthy corporate principles.

Perseroan senantiasa mencegah terjadinya pengambilan keputusan yang mengandung benturan kepentingan

The Company prevents decision making that involves conflicts of interest

perseroan menerapkan azas kesetaraan dengan memperlakukan seluruh *stakeholder* secara berimbang (*equal treatment*) antara hak dan kewajiban yang diberikan kepada dan oleh perseroan. perseroan

the Company applies the principles of fairness and equality by treating all stakeholders equally with respect to their rights and obligations relating to the Company. the Company provides access to information for all

membuka akses informasi kepada seluruh pemangku kepentingan untuk memberikan sumbang-saran bagi kemajuan perseroan, namun perseroan juga menetapkan aturan kerahasiaan informasi yang membatasi akses informasi oleh pihak-pihak yang tidak berkepentingan.

Beberapa program yang dilaksanakan di tahun 2009 sebagai bukti komitmen manajemen perseroan dalam penerapan GCG diantaranya adalah:

- penyelesaian penyempurnaan pedoman kode etik.
- pengkomunikasian dan sosialisasi penerapan GCG dilakukan secara bertahap kepada pemangku kepentingan.
- pengkajian *Manual Board* perseroan secara periodik.
- pemenuhan fungsi *liaison officer* sesuai dengan perencanaannya.
- pemenuhan ketentuan pasar Modal.
- penyelesaian tindaklanjut rekomendasi Bpkp atas *assessment* tahun buku 2008.
- pelaksanaan *assessment* GCG oleh Bpkp perwakilan Jawa timur tahun buku 2009.

Keberhasilan perseroan menerapkan tata kelola perusahaan yang baik secara konsisten membuahkan penghargaan dari lembaga independen dalam berbagai perspektif, diantaranya:

- *Investment Award* kategori "perusahaan penanaman Modal Dalam negeri terbaik 2009", Desember 2009.
- *Best Managed Company Award* 2009 dari asiaMoney kategori "*Medium-Cap Corporate of the Year*", Januari 2010.
- *Best Managed Company* oleh majalah Finance asia, Juni 2009.
- *Creator Award* 2009 sebagai "*One of the Best Public Company on WAI (Wealth Added Index) Method*", diselenggarakan oleh stern stewart & Co Management Consultant bekerja sama dengan Majalah swa-sembedada, Juni 2009.
- *Investor Award*, "peringkat I non keuangan Bidang Industri semen dan pupuk", dari Majalah Investor, nopember 2009.
- *Assessment* implementasi GCG oleh Badan pengawasan keuangan dan pembangunan perwakilan Jawa timur dengan predikat Baik dan skor capaian 88,32%.

adapun implementasi prinsip-prinsip dasar GCG tersebut dalam operasional perseroan dijelaskan dalam uraian fungsi-fungsi utama dalam pengelolaan perusahaan berikut:

stakeholders to enable them to convey their input and advice in the interests of the Company's progress, but the Company also stipulates rules on confidential information that limit access to information by parties that do not have an interest in the Company.

several programs undertaken in 2009 reflect the commitment of the Company's management to applying GCG practices, including:

- Completing the improved Code of Conduct Manual.
- Communicating and disseminating information on the application of GCG to stakeholders, in phases.
- periodic review of the Company Board Manual.
- Fulfilling the liaison officer function according to plan.
- Fulfilling Capital Market provisions.
- Completing the follow up of the Bpkp recommendations on the assessment of financial year 2008.
- assessment of GCG by the east Java Bpkp office for financial year 2009.

the Company's success in consistently applying good corporate governance principles resulted in recognition in the form of awards from a range of independent organizations, including:

- Investment awards, "Best Domestic Corporate Investment 2009" category, December 2009.
- asiaMoney Best Managed Company award 2009, Medium-Cap Corporate of the Year category, January 2010.
- Finance asia Magazine, Best Managed Company, June 2009.
- Creator award 2009 as "one of the Best public Companies on Wal (Wealth added Index) Method", held by stern stewart & Co Management Consultants in cooperation with swa-sembedada Magazine, June 2009.
- Investor Magazine awards, First place in non-Financial Field Cement and Fertilizer Industry, november 2009.
- assessment of GCG implementation by the Financial and Development supervisory agency, east Java office, with a rating of Good and an actual achievement score of 88.32%.

the implementation of basic GCG principles in the Company's operations is explained below through a description of the main functions in the management of the Company.

PenGeLoLaan dan PenGemBanGan SISTEM manajemen Semen GREsIK

Guna meningkatkan praktik bisnis terbaik (*best practice*) sebagai salah satu manfaat dalam penerapan tata kelola perusahaan yang baik, perseroan mengeluarkan surat keputusan Direksi no. 022/kpts/Dir/2006 tentang sistem Manajemen semen Gresik (sMsG). sMsG yang diimplementasikan secara terintegrasi di perseroan meliputi: sistem Manajemen Mutu Iso 9001:2008, sistem Manajemen Lingkungan Iso 14001:2004, sistem Manajemen keselamatan & kesehatan kerja, sistem Manajemen k-3 ohsas 18001:2007 dan sistem Manajemen Laboratorium Iso 17025:2005.

manaGemenT and deLoPmenT of The Semen GREsIK manaGemenT SYSTEM

to optimize best business practices as one of the benefits of applying good corporate governance, the Company issued Decree of the Board of Directors no.022/kpts/Dir/2006 regarding the semen Gresik Management system (sGMs). sGMs is implemented in an integrated way in the Company, including through the Iso 9001:2008 Quality Management system, the Iso 14001:2004 environmental Management system, the Work safety and health Management system, the k-3 ohsas Management system 18001:2007, and the Iso 17025:2005 Laboratory Management system.



PenerAPAn PrOsedur
OPerAsiOnAl TerAkrediTasi
unTuk menjAmin kinerja
dAn PerTumbuhAn
berkelAnjuTAn

APPLyIng ACCrediTed
OPerATIOnAl PrOCedures
TO ensure PerfOrmanCe
And susTainAble grOWTh

untuk memastikan implementasi sMsG berjalan secara efektif dan efisien maka perseroan membentuk tim peningkatan dan penyempurnaan Mutu sMsG (tim p2M sMsG) melalui surat keputusan Direksi no. 002/kpts/Dir/2010. adapun tugas dan kewenangannya adalah:

- Melakukan kajian ulang, penyempurnaan dan peningkatan sistem Manajemen pedoman sistem Manajemen Mutu Iso 9004;
- Melakukan integrasi sistem-sistem yang ada, meliputi Integrasi proses, Dokumentasi, dan Implementasi;
- Melakukan penyempurnaan dan peningkatan sistem otomasi Dokumen melalui *software* pengendalian dokumen;
- Melakukan evaluasi efektivitas penerapan sistem manajemen dan *closing out findings* atas hasil Internal audit dan hasil eksternal audit.

perseroan juga mengeluarkan sk 024/kpts/Dir/2006 tentang penerapan sistem kendali Mutu dalam rangka menjamin peningkatan berkesinambungan dalam

to ensure the effective and efficient implementation of sGMs, the Company formed a Quality enhancement and Improvement team based on Decree of the Board of Directors no. 002/kpts/Dir/2010. Its duties and authority are to:

- undertake reviews, and improve and enhance the Management system guided by the Iso 9004 Quality Management system;
- Integrate existing systems, including processes, documentation and implementation;
- update and enhance the autonomous Document system through document control software;
- evaluate the effectiveness of the application of the management system and close out the findings based on internal and external audit results.

the Company also issued sk 024/kpts/Dir/2006 regarding the application of the Quality Control system in the context of ensuring increased sustainability

penerapan sMSG melalui kegiatan Gugus kendali Mutu, program 5r (ringkas, rapi, resik, rawat dan rajin), sistem saran, *Total Productive Maintenance*. *Total Productive Maintenance* kini telah ditingkatkan dengan penerapan *Reliability Centered Maintenance* (rCM) dan proyek kendali Mutu untuk mencapai pengelolaan operasional berkelas internasional sesuai dengan visi perseroan.

peningkatan dan penyempurnaan sistem manajemen di tahun 2009, menghasilkan hal-hal sebagai berikut:

- Upgrade versi *Quality Management System* (QMs) Iso 9001:2000 menjadi Iso 9001:2008 oleh lembaga sertifikasi sGs-ICs Indonesia.
- Re-certification *Environment Management System* (eMs) Iso 14001:2004 oleh lembaga sertifikasi sGs-ICs Indonesia.
- Integrasi *Risk Management* kedalam sistem Manajemen semen Gresik (sMSG)
- penyelenggaraan semen Gresik *Innovation Award* dalam rangka menciptakan budaya inovasi di perusahaan.
- Mendapat predikat *Nominee* kategori perusahaan besar barang dalam acara snl award 2009 yang diselenggarakan oleh Bsn.
- Mendapat peningkatan skor di peringkat *Early Improvement* dalam acara *Indonesian Quality Award* 2009 yang diselenggarakan oleh *IQA Foundation*.
- Mendapat penghargaan proper peringkat hJau dari kementerian negara Lingkungan hidup.
- Mendapat penghargaan dalam kegiatan *continual improvement* program dalam konvensi nasional dan internasional, yaitu :
 - penghargaan 2 emas dan 1 perak pada *Indonesian Quality Convention* (IQC) 2009 di Batam.
 - penghargaan 4 emas dan 5 perak pada temu karya Mutu & produktivitas nasional (tkMpn) 2009 di Bandung.
 - *Team Excellence Competition pada International Exposition Team Excellence* (IeteX) 2009 di singapore.
 - *Team Exhibition* pada 7th anQ Congress 2009 di tokyo – Jepang. penghargaan 1 perak pada *International Convention on Quality Control Circle* (ICQCC) 2009 di Cebu – philippines.

PeneRaPan manaJemen RISIKo

perseroan memiliki komitmen untuk menerapkan Manajemen risiko secara berkesinambungan di seluruh proses bisnis dan pengelolaan perusahaan

in applying sGMS through the activities of Quality Control Groups, the 5r program (Brief, neat, practiced, Cared For and Diligent), the advice system, and total productive Maintenance. total productive Maintenance is now enhanced with the application of reliability Centered Maintenance (rCM) and the Quality Control project to achieve an international level of operational management in accordance with the Company's vision.

the improvement and enhancement of the management system in 2009 has resulted in the following:

- upgrading of the Iso 9001:2000 Quality Management system (QMs) to Iso 9001:2008 by certification organization sGs-ICs Indonesia.
- re-certification of the Iso 14001:2004 environment Management system (eMs) by sGs-ICs Indonesia.
- Integration of risk Management into the semen Gresik Management system (sGMS).
- holding the semen Gresik Innovation awards to create a culture of innovation in the Company.
- Being nominated in the large manufacturing companies category at the 2009 snl awards held by Bsn.
- Gaining a higher score at the early Improvement level at the 2009 Indonesian Quality awards held by the IQa Foundation.
- Being awarded the proper Green rating by the state Ministry of the environment.
- Gaining recognition for the continual improvement program at domestic and international conventions:
 - 2 Gold and 1 silver medals at the Indonesian Quality Convention (IQC) 2009 in Batam.
 - 4 Gold and 5 silver medals at the temu karya Mutu & produktivitas nasional (tkMpn) 2009 in Bandung.
 - team excellence Competition at the International exposition team excellence (IeteX) 2009 in singapore.
 - team exhibition at the 7th anQ Congress 2009 in tokyo - Japan. 1 silver medal at the International Convention on Quality Control Circle (ICQCC) 2009 in Cebu, the philippines.

RISK manaGemenT aPLLIcaTion

the Company is committed to applying sustainable risk Management in all business processes and corporate management to support the achievement

guna mendukung tercapainya tujuan perseroan serta peningkatan nilai tambah bagi pemangku kepentingan yang tercermin dalam kebijakan Manajemen risiko dan pedoman Manajemen risiko perseroan.

komitmen perseroan tersebut tercermin dalam Manajemen risiko perseroan dan pedoman Manajemen risiko. kebijakan Manajemen risiko digunakan sebagai dasar pengelolaan risiko untuk pengambilan keputusan strategis dan operasional perseroan. pedoman Manajemen risiko merupakan penjabaran lebih lanjut dari kebijakan Manajemen risiko perseroan yang memberikan penjelasan detail proses pengelolaan risiko perseroan.

Dalam rangka mengembangkan penerapan manajemen risiko, perseroan secara berkesinambungan berupaya untuk:

- Menjadikan manajemen risiko sebagai bagian yang integral dan membudaya dalam praktik bisnis dan pengambilan keputusan perseroan sehingga mendukung tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan.
- Melakukan monitoring secara aktif atas kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan dengan melakukan identifikasi, analisis, dan evaluasi terhadap potensi risiko serta mitigasi risiko tersebut sesuai dengan batas risiko yang ditoleransi (*risk tolerance*) perseroan.
- Melakukan konsultasi dan komunikasi secara proaktif dan efektif mengenai penerapan manajemen risiko yang dilakukan perseroan.

Berbagai upaya dan kegiatan telah dilakukan perseroan untuk meningkatkan pengelolaan risiko melalui sosialisasi penerapan manajemen risiko, peningkatan pengetahuan dan wawasan mengenai penerapan manajemen risiko. sesuai dengan skB no.27/kpts/Dir/04.2009, Divisi hukum dan Manajemen risiko kemudian berperan untuk memastikan pengelolaan risiko secara berkesinambungan dan terintegrasi ke dalam sistem Manajemen semen Gresik.

of the Company's goals and to add value for the stakeholders .

the Company's commitment is reflected in the Company risk Management and risk Management Guidelines. the risk Management policy is used as the basis for managing risks to make strategic decisions and to implement Company operations. the risk Management Guidelines further articulate the Company risk Management policy by providing a detailed explanation of the Company's risk management process.

to develop the application of risk management, the Company continuously endeavors to:

- Make risk management an integral part of the Company's business practices and decision making so that it supports corporate targets and goals.
- undertake active monitoring of the condition of both internal and external business environments by identifying, analyzing, and evaluating potential risks and mitigating those risk in accordance within the limits of the Company's risk tolerance.
- undertake proactive and effective consultation and communication regarding risk management applied by the Company.

various efforts and activities have been implemented by the Company to improve risk management by communicating, disseminating and raising awareness and broadening perceptions about the application of risk management. In accordance with skB no.27/kpts/Dir/04.2009, the Legal and risk Management Division has played a role to ensure that continuous and integrated risk management is applied in the semen Gresik Management system.

Perseroan secara rutin dan berkesinambungan melakukan identifikasi *High Level Corporate Risk* dan melaksanakan langkah mitigasi risiko

The Company routinely and continuously identifies high level Corporate risks and takes steps to mitigate such risks

Risiko Usaha

tahun 2009, perseroan kembali melakukan *risk assessment* pada seluruh proses bisnis untuk menggali seluruh risiko yang ada, menentukan *high level corporate risk* yang diklasifikasikan berdasarkan tingkat risiko, kemudian mengidentifikasi dan merekomendasikan mitigasi atas risiko yang dihadapi. hasil *risk assessment* dan rekomendasi atas risiko-risiko yang dihadapi adalah sebagai berikut:

- risiko kapasitas Produksi

Kapasitas produksi perseroan tidak dapat memenuhi tingginya permintaan pasar. risiko ini dimitigasi dengan optimalisasi produksi untuk meningkatkan utilisasi peralatan produksi dan meningkatkan hasil produksi, *Project Debottlenecking* dengan melakukan modifikasi atau penggantian peralatan produksi agar kecepatan proses produksi meningkat, dan penyelesaian pembangunan pabrik semen baru sesuai jadwal.

- risiko kompetisi bisnis

kompetitor selalu melakukan diversifikasi produk maupun inovasi dalam segala aspek sebagai bagian dari pengembangan produk dan jaringan bisnis sehingga kompetisi menjadi semakin ketat. risiko ini dimitigasi melalui diversifikasi produk semen yang berkomposisi terak lebih sedikit dan melakukan inovasi pada seluruh lini bisnis perseroan serta lebih mengoptimalkan promosi dan komunikasi pemasaran.

- risiko sinergi *Holding*

pelaksanaan sinergi *holding* tidak berjalan sesuai dengan rencana sehingga tidak berjalan dengan efektif sesuai harapan. Mitigasi terhadap risiko ini dilakukan melalui pemilihan *model holding* yang tepat sehingga mampu mendukung proses sinergi.

- risiko energi listrik

keterbatasan pasokan atau kenaikan harga energi listrik mempengaruhi kelancaran proses produksi. Mitigasi dilakukan dengan pengaturan pola operasi peralatan pada saat beban puncak dengan mengoptimalkan operasi peralatan di Luar Waktu Beban puncak (LWBp), pembangunan pembangkit listrik dan melakukan kontrak jangka panjang dengan pLn.

- risiko batubara

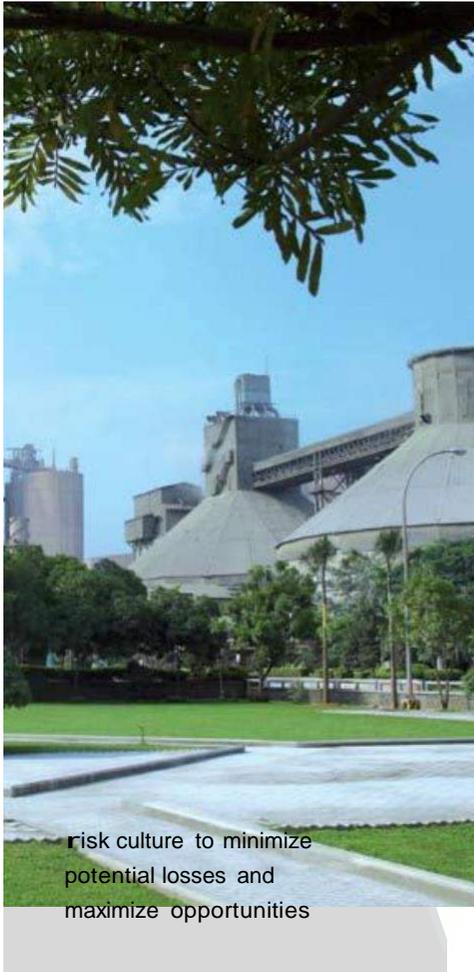
kelangsungan pasokan dan kualitas batubara merupakan kendala yang mempengaruhi kelancaran proses produksi perseroan. risiko ini dimitigasi dengan meningkatkan pemakaian batubara *low calorie* yang lebih terjamin pasokannya dan melakukan kontrak jangka panjang dengan perusahaan batubara berskala besar serta mengoptimalkan penggunaan bahan bakar alternatif.



budaya risiko untuk meminimalkan
potensi kerugian dan
memaksimalkan peluang

operating Risks

In 2009, the Company once again undertook a risk assessment for every business process to uncover any existing risks, to determine high level corporate risks as classified by level of risk, and then to identify and recommend mitigating actions for the risks faced. The results of the risk assessment and recommendations on the risks are as follows:



risk culture to minimize potential losses and maximize opportunities

- **Production Capacity risk**
The Company's production capacity cannot meet the high market demand. this risk is mitigated by optimizing production to increase the utilization of production equipment and increase production, and through the Debottlenecking project by modifying or changing production equipment to speed up production processes, and by completing the construction of new cement factories on schedule.
- **business Competition risk**
Competitors always undertake product diversification and innovation as part of product development and business networking, resulting in stiffer competition. this risk is mitigated through the diversification of cement products with less slag/cinder in the composition, and innovation throughout all the Company's lines of business, as well as optimizing promotion and marketing communications.
- **holding synergy risk**
the implementation of holding synergy is not accomplished according to plan, and is therefore not as effective as expected. this risk is mitigated through choosing the correct holding model to ensure that it can support the synergy process.
- **electrical energy risk**
Limited supply or a rise in the cost of electricity would influence the continuity of the production process. Mitigation is undertaken by regulating equipment operation patterns at peak burden times by optimizing the operation of equipment outside peak times, constructing power plants, and entering into long term contracts with pLn.
- **Coal risk**
the continued supply and quality of coal is a constraint that influences the continuity of the Company's production process. this risk is mitigated by increasing the use of low calorie coal, the supply of which is more reliable, and entering into long term contracts with large scale coal companies, as well as optimizing the use of alternative fuels.
- **environmental and social risks**
there are constraints arising from the Company's environmental and social conditions, particularly in its relationships with communities. these can be mitigated by optimizing the application of health, safety, and environmental management and by effectively implementing social and environmental responsibility programs.
- **risiko lingkungan dan sosial**
terdapat kendala pada kondisi lingkungan dan sosial perseroan terutama dalam hubungannya dengan masyarakat. Mitigasi dilakukan melalui optimalisasi penerapan *health, safety, and environment management* serta pelaksanaan program tanggungjawab sosial dan Lingkungan dengan efektif.

Pelaksanaan sistem pengawasan dan pengendalian internal secara sistematis dan berjenjang demi pencapaian kinerja dan tujuan jangka panjang Perseroan dengan efisien serta sesuai peraturan perundangan yang berlaku



- risiko Kerusakan Peralatan

Kerusakan peralatan yang tidak terduga menyebabkan proses produksi terganggu. Mitigasi atas risiko dilakukan melalui pengaturan pola pemeliharaan yang terprogram dengan baik.

- risiko Valuta Asing

Fluktuasi nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing dapat menghambat pelaksanaan program strategis perseroan. Risiko dimitigasi melalui tindakan *hedging*, sesuai dengan kebijakan *Hedging* perusahaan.

- risiko bahan baku

Kelangsungan pasokan bahan baku terganggu, sehingga mempengaruhi kelancaran proses produksi perseroan. Risiko dimitigasi melalui penambahan lahan bahan baku dengan mematuhi peraturan perundangan juga memperhatikan situasi lingkungan.

- equipment breakdown risk

unexpected breakdowns in equipment interrupt the production process. this risk is mitigated by regulating properly programmed maintenance patterns.

- foreign exchange risk

Fluctuations in the exchange rate of the rupiah against foreign currencies can hamper the implementation of the Company's strategic programs. this risk can be mitigated through hedging, in accordance with the Corporate hedging policy.

- raw material risk

Disturbances to the supply of raw materials can influence the continuity of the Company's production process. this risk can be mitigated by adding land for raw materials in compliance with the laws and regulations and by giving due attention to the environmental situation.

PenGaWaSan dan PenGendaLian InTeRnal

Internal audit merupakan aparat pengawasan internal perseroan, yang dibentuk untuk membantu Direktur utama dalam melakukan evaluasi yang obyektif dan fungsi konsultasi atas pelaksanaan kegiatan usaha perseroan beserta anak-anak perusahaan.

Dalam melakukan tugasnya tersebut Internal audit wajib menyampaikan pertanggung-jawabannya kepada Direktur utama dan Dewan komisaris.

aktivitas Internal audit adalah bagian dari proses tata kelola perusahaan yang memberikan jaminan atas sistem pengendalian internal, efektivitas dan efisiensi operasi, ketaatan terhadap aturan dan perundang-undangan

InTeRnal SUPeRvISion and ConTRoL

the Internal audit is a means of internal Company supervision, established to assist the president Director in undertaking objective evaluations and to perform a consultative function with regard to the implementation of the business activities of the Company and its subsidiaries.

In undertaking its tasks, the Internal audit team is required to be accountable to the president Director and Board of Commissioners.

Internal audit activities are part of the corporate governance process, which provides assurance for the internal control system, the efficiency and effectiveness of operations, strict compliance with regulations and laws, as well as



internal supervision and control is undertaken systematically and periodically to achieve the Company's performance and long term goals efficiently and in accordance with applicable laws and regulations

serta ketepatan dan keandalan pelaporan keuangan. sehingga dapat memberikan nilai tambah bagi perseroan dan memperbaiki operasional organisasi.

the accuracy and reliability of financial reporting. thus the Internal audit provides added value for the Company and improves its organizational operations.

aktivitas Internal audit memfokuskan pada pengendalian risiko transaksi saat ini dan masa mendatang, dengan menitik beratkan pada penanganan hambatan dan penyimpangan, serta memberikan masukan kepada manajemen yang bersifat konstruktif dan konsultatif untuk memberikan alternatif pemecahan dan rekomendasi.

Internal audit activities focus upon controlling current and future transaction risks, placing an emphasis on obstacles and deviations, and giving constructive and consultative input to the management to provide alternative solutions and recommendations.

selama tahun 2009, aktivitas audit dilakukan berdasarkan Risk Based yang meliputi audit operasional, audit sistem Manajemen dan audit khusus, sebagai berikut:

During 2009, the audit activities were risk-based, and included an operational audit, Management system audit and a special audit, as follows:

- audit operasional, dilakukan pada 12 topik dengan beberapa isu yang telah dilakukan tindak lanjut, meliputi bidang produksi, energi, pemeliharaan, pemasaran, Distribusi dan transportasi, sistem Informasi, akuntansi & keuangan, Investasi, urusan umum, pengadaan Barang & Jasa, program kemitraan dan Bina Lingkungan (pkBL), dan proyek (pembangunan pabrik baru).
- audit sistem Manajemen, meliputi beberapa topik yaitu, Iso 9001, 14000, sMk3, Iso 17025, dan proper. rekomendasi auditor telah ditindak lanjuti dan dimonitor secara berkala.
- audit khusus, meliputi bidang-bidang aset, operasional, dan teknologi informasi yang secara keseluruhan rekomendasi auditor Internal telah dilakukan tindak lanjut.
- audit proyek, pembangunan pabrik Baru meliputi isu bidang-bidang pengadaan, *Engineering*, akuntansi dan
- the operational audit was conducted on 12 topics with several issues that were followed up, covering the fields of production, energy, maintenance, marketing, distribution and transportation, information system, accounting and finance, investment, public affairs, product and service procurement, partnership and environmental protection program, and projects (construction of new plants).
- the Management system audit included several topics, namely Iso 9001, 14000, sMk3, Iso 17025, and proper. the auditor's recommendations have been periodically followed up and monitored.
- the special audit included assets, operations, and information technology, for which all of the Internal audit's recommendations have been followed up.
- the project audit for the construction of new plants involved issues of procurement, engineering, accounting and finance, hrD, It and project control,



keuangan, h.r.D. It. *Asn Project Control*, rekomendasi auditor Internal telah dilakukan tindak lanjut dan akan dimonitor secara terus menerus hingga akhir proyek.

- Internal auditor sebagai mitra eksternal auditor telah melakukan pendampingan dalam pemeriksaan yang meliputi pemeriksaan keuangan, audit atas sistem manajemen perseroan.

pada tahun 2009, telah dilaksanakan pemahaman tentang *Control Self Assessment (Csa)* dengan memfokuskan pada *Internal Control over Financial Reporting (ICoFr)*.

seluruh tindak lanjut atas temuan dan rekomendasi Internal auditor yang dilakukan oleh *Auditee*, akan dimonitor secara periodik bersamaan dengan audit periode berikutnya.

untuk memenuhi kompetensi Internal auditor sehubungan dengan tuntutan perkembangan bisnis, perubahan sistem yang mempengaruhi jalannya operasi perseroan, maka dilakukan pendidikan terhadap seluruh Internal auditor secara berkelanjutan.

eksternal Auditor

audit umum atas laporan keuangan perseroan tahun buku 2009 dilakukan oleh kantor akuntan publik (Kap) purwantono, sarwoko dan sandjaja, anggota dari ernst & Young Global Limited yang ditetapkan oleh rapat

and the Internal auditor's recommendations have been followed up and will be continually monitored until the end of the project.

- the Internal auditor has partnered the external auditor by assisting in reviews, including examining finances and auditing the Company's management system.

In 2009, a comprehensive understanding of Control self-assessment (Csa) was established, with a focus on Internal Control over Financial reporting (ICoFr).

all follow-up actions undertaken by the audited parties on the findings and recommendations of the Internal audit will be periodically monitored during the next audit period.

to ensure Internal auditor that competencies keep pace with the demands of business developments and changes in the system, which influence the operation of the Company, education is continually provided for all the Internal auditors.

external Auditor

the general audit of the Company's financial statement for financial year 2009 was undertaken by the public accountant's office purwantono, sarwoko and sandjaya, a member of ernst & Young Global Limited, which was



umum pemegang saham tahunan, tanggal 26 Juni 2009 dan berdasarkan rekomendasi Dewan komisaris/komite audit.

eksternal auditor yang ditunjuk harus independen terhadap perseroan dan bertanggung jawab untuk menyampaikan pendapat atas kesesuaian laporan keuangan yang diaudit terhadap prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia.

Periode Penugasan, Tugas dan honorarium
rapat umum pemegang saham tahunan tanggal 26 Juni 2009 memutuskan menunjuk kantor akuntan publik (kap) purwantono, sarwoko dan sandjaja, anggota dari ernst & Young Global Limited, untuk memeriksa dan menyatakan pendapatnya atas laporan keuangan perseroan untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2009. penugasan ini adalah tahun ke-3 (tiga) bagi kap dimaksud untuk melakukan audit umum atas laporan keuangan perseroan secara berturut-turut mulai tahun 2007, 2008 sampai dengan tahun 2009.

Berdasarkan kewenangan yang diberikan oleh rapat umum pemegang saham tahunan, Dewan komisaris telah menetapkan jumlah biaya jasa audit sebesar rp4,290 miliar termasuk biaya " *Out of Pocket Expenses* " (ope).

audit atas sistem manajemen dilaksanakan oleh auditor independen dari sGs-ICs Indonesia dan suCoFlndo-ICs.

agreed by the annual General Meeting of shareholders on June 26, 2009 based on the recommendation of the Board of Commissioners and the audit Committee.

the external auditor selected must be independent of the Company and is responsible for presenting its opinions on the appropriateness of the financial statement, which it audits in line with the generally accepted accountancy standards in Indonesia.

Assignment Period, duties and honorarium
the annual General Meeting of shareholders on June 26, 2009, decided to appoint the public accountant's office (pao) of purwantono, sarwoko and sandjaja, a member of ernst & Young Global Limited, to examine and state their opinion on the Company's financial statement for the period ending on December 31, 2009. this is the third period in which the pao concerned has undertaken the general audit of the Company's financial statements, i.e. in 2007, 2008 and 2009.

Based upon the authority given by the annual General Meeting of shareholders, the Commissioners established the fee for auditing services at rp4,290 billion, which includes "out of pocket expenses" (ope).

the audit of the management system was undertaken by an independent auditor from sGs-ICs Indonesia and suCoFlndo-ICs.

Kode Etik Perusahaan

Corporate Code of Conduct

Penetapan, sosialisasi Dan penerapan kode etik secara total untuk membangun integritas segenap Insan perseroan demi menjamin keberlangsungan usaha Dan pencapaian kinerja dalam jangka panjang

The code of conduct is determined, communicated and fully applied to build the integrity of everyone in the company to ensure the sustainability of the business and performance achievement in

The long term

krisis finansial global tahun 2008 lalu pemicunya adalah "moral hazard" yang terjadi di perusahaan finansial skala global di amerika serikat. pengalaman tersebut memicu perseroan untuk semakin bertekad menerapkan best practices GCG.

the 2008 global financial crisis was triggered by "moral hazards" occurring on a global scale in financial institutions in the united states. taking a lesson from this case, the Company has strengthened its resolve to apply best GCG practices.

oleh karena itu pada tahun 2009, perseroan menyelesaikan kajian dan penyusunan ulang atas butir-butir ketentuan dalam pedoman kode etik perusahaan yang telah ada, menyesuaikan kembali aturan di dalamnya dengan pedoman GCG dan praktik-praktik lazim terkini. Langkah tersebut diikuti dengan sosialisasi dan pemberlakuan pedoman kode etik perseroan.

In 2009, the Company therefore completed an assessment and redesign of the provisions in the existing Corporate Code of Conduct Manual, aligning the regulations therein to the GCG Manual and current common practices. this step was followed by the publication and enforcement of the Corporate Code of Conduct Manual.

pedoman kode etik perusahaan ini digunakan sebagai landasan untuk membentuk dan mengatur tingkah laku yang konsisten berdasarkan prinsip-prinsip berkesadaran etis (*ethical sensibility*), berpikir etis (*ethical reasoning*), dan berperilaku etis (*ethical conduct*) sebagai bagian upaya menumbuhkan integritas yang tinggi. pada akhirnya integritas tinggi yang menyertai penerapan tata kelola yang baik akan menjamin perwujudan visi, misi, falsafah, nilai-nilai dan Budaya perusahaan.

the Corporate Code of Conduct Manual is used to shape and regulate consistent behavior based upon the principles of ethical sensibility, ethical reasoning, and ethical conduct as part of a broader effort to develop a high level of integrity. ultimately, strong integrity, accompanied by the application of good governance, will ensure the realization of the vision, mission, philosophy, values and culture of the Company.

Pernyataan Kepatuhan

untuk membangun budaya kepatuhan di seluruh lini organisasi, perseroan menyebarkan pernyataan kepatuhan untuk semua pegawai agar melaksanakan standar etika yang harus ditanda-tangani. penerapan nilai etika ini menjadi bagian dari kepatuhan atas pelaksanaan tata kelola perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance* - GCG).

Statement of Compliance

to build a culture of compliance throughout the entire organization, the Company distributed the statement of Compliance, which had to be signed by all employees as part of their commitment to implement ethical standards. the application of these ethical values is part of their compliance with the implementation of Good Corporate Governance (GCG).

Pokok-pokok Kode etik

pedoman kode etik perseroan menjelaskan kebijakan perilaku perusahaan, jenis-jenis pelanggaran, mekanisme pengaduan pelanggaran maupun sanksi bagi pelanggaran yang terjadi. Kebijakan perilaku

main Points of Code of Conduct

the Corporate Code of Conduct Manual explains policies for corporate behavior, types of violations, and mechanisms for reporting violations, as well as sanctions for violations committed. policies on behavior regulate matters that are

mengatur hal-hal yang menjadi tanggungjawab perseroan, individu jajaran perseroan maupun pihak lain yang melakukan bisnis dengan perseroan, meliputi:

• **etika Bisnis Perseroan**

Merupakan penjelasan tentang bagaimana sikap dan perilaku perseroan sebagai suatu entitas bisnis bersikap, beretika dan bertindak dalam upaya menyeimbangkan kepentingan perseroan dengan kepentingan *stakeholder* sesuai dengan prinsip-prinsip GCG dan nilai-nilai korporasi yang sehat.

• **etika Perilaku Individu**

Merupakan penjelasan tentang bagaimana individu jajaran perseroan dalam berhubungan, bersikap, beretika dan bertindak sesuai kaidah-kaidah dan ketentuan yang berlaku.

aturan pokok yang tercakup pada etika Bisnis perseroan dengan aspek yang kritis terhadap jalannya operasional perusahaan diantaranya lain: (i) etika dalam berhubungan dengan pemangku kepentingan; (ii). kepedulian terhadap lingkungan, kesehatan dan keselamatan kerja; (iii) kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan; iv) kesempatan kerja yang adil; (v) pemberian dan penerimaan hadiah dan donasi; (vi) hak kekayaan intelektual; (vii) etika berkompetisi; (viii) etika hubungan dengan *stakeholders*; (ix) etika hubungan kerja.

sedangkan etika kerja yang harus dipenuhi oleh individu jajaran perseroan, meliputi: (i) Integritas dan komitmen; (ii). penyalahgunaan jabatan; (iii). etika berhubungan dengan Manajemen dan sesama karyawan; (iv). kerahasiaan informasi; (v) *Insider Trading*; (vi) perlindungan dan penggunaan aset secara efisien; (vii) Citra perseroan; (viii) keterlibatan dalam penyalahgunaan alkohol dan napza.

sosialisasi kode etik

perseroan berkomitmen untuk melaksanakan sosialisasi secara efektif dan menyeluruh dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- Melakukan sosialisasi kode etik kepada seluruh jajaran perseroan, pelanggan dan mitra kerja secara berkala
- Melakukan evaluasi atas pencapaian atau pemahaman kepada jajaran perseroan, baik pada masa orientasi maupun masa bekerja.
- pengkajian secara berkala butir-butir aturan kode etik dalam rangka pengembangan kode etik lebih lanjut.

the responsibility of the Company, individuals within the Company and other parties who conduct business with the Company, and they cover the following.

• **Company Business ethics**

an explanation of how the attitude and behavior of the Company, as a business entity, should be exhibited, and how to act ethically and properly in balancing the Company's interests with the interests of stakeholders in accordance with the principles of GCG and healthy corporate values.

• **ethics of Individual Behavior**

this explains how individuals in the Company relate to each other, behave, and act ethically and in accordance with the applicable principles and provisions

the basic rules in the Corporate Business ethics that are critical for the operational running of the company include: (i) ethics in relations with stakeholders; (ii) Concern for the environment, health and work safety; (iii) Compliance with laws and regulations; (iv) equal employment opportunities; (v) Giving and receiving gifts and donations; (vi) Intellectual property rights; (vii) ethics of competition; (viii) ethics in relations with stakeholders; and (ix) ethics in work relations.

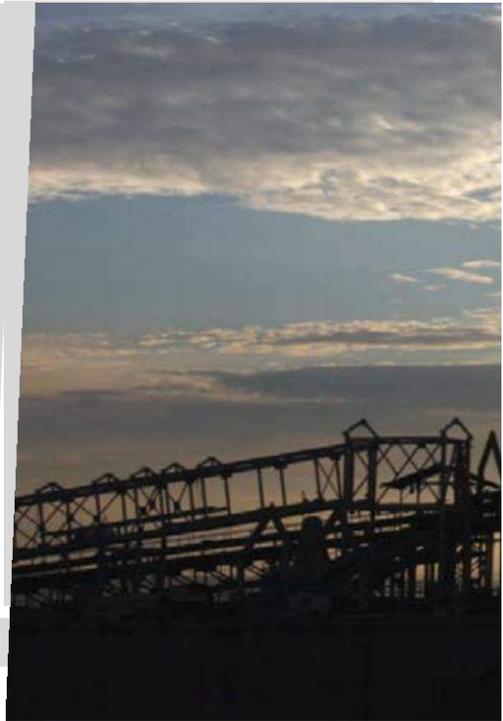
Work ethics, which must be observed by every individual in the Company, relate to: (i) Integrity and commitment; (ii) abuse of position; (iii) ethics in relations with Management and fellow employees; (iv) Maintaining confidentiality of information; (v) Insider trading; (vi) protection and efficient use of assets; (vii) Company image; and (viii) Involvement in drug and alcohol abuse.

Publication and dissemination of the Code of Conduct the Company is committed to disseminating the Code of Conduct effectively and comprehensively through the following measures:

- undertaking periodic awareness raising efforts drives on the Code of Conduct throughout the Company, and its customers and partners.
- evaluating the achievement or understanding of the Code of Conduct among Company employees, both during the orientation period and throughout their period of employment.
- periodically reviewing the rules in the Code of Conduct with regard to its further development.

penandatanganan pernyataan kepatuhan sebagai salah satu cara sosialisasi pedoman kode etik perseroan

The signing of the Statement of Compliance is one way of ensuring employee awareness of the Company's Code of Conduct



penyelenggaraan sosialisasi ini dilakukan oleh Bagian pengelolaan sistem Manajemen perusahaan, selaku penanggung jawab implementasi GCG dan kode etik berkordinasi dengan unit kerja terkait.

this dissemination and communication is undertaken by the Company's Management systems Division, as the division responsible for the implementation of GCG and the Code of Conduct, in coordination with the related Work units.

budaya Perusahaan

Budaya perusahaan merupakan sumber dari seluruh pranata organisasi (*software*) pengaturan pengelolaan perusahaan, yang dikembangkan dari falsafah dan nilai-nilai yang menjadi pedoman dan keyakinan insan perseroan dalam melaksanakan tugasnya. Falsafah perseroan adalah "**Berprestasi, Berdaya saing dan Bertanggung Jawab**". Dengan falsafah tersebut, perseroan menerapkan seperangkat nilai-nilai, yakni: kelestarian perusahaan, pengembangan Diri, keunggulan, kebanggaan, kepuasan, kreativitas, Inovasi, keteguhan hati dan Gotong royong.

Corporate Culture

the Corporate Culture is the source of all the organizational software regulating company management, developed from the philosophy and values that have become the guideposts and beliefs of the people of the Company in undertaking their duties. the Company philosophy is "achieve, Compete, and Be responsible." this philosophy is applied through a set of core values: preservation of the Company, personal Development, excellence, pride, satisfaction, Creativity, Innovation, Courage/ resolve and Mutual assistance.

Melalui penerapan GCG, perseroan menargetkan meningkatnya dan terbangunnya budaya perusahaan

through the application of GCG, the Company has targeted the instilling and nurturing of the corporate

pada seluruh jajaran karyawan dalam menjalankan kegiatan sehari-hari, dengan nilai-nilai mencakup:

- Meyakini bahwa hasil dapat dikendalikan
- Meyakini bahwa segala sesuatu dapat dibuat lebih baik
- Memiliki kemauan, kesanggupan, dan kemampuan
- Memiliki keterbukaan dan kemauan bekerja sama
- Memiliki kepedulian terhadap lingkungan
- Mampu berprestasi dan bersaing dengan penuh rasa tanggung jawab
- Mampu mengembangkan diri, memupuk kreativitas, dan melakukan inovasi
- Mampu memilih tindakan dengan risiko yang diperhitungkan
- Mampu memanfaatkan umpan balik untuk perbaikan yang berkesinambungan

culture in all employees as they undertake their daily activities, by emphasizing the following values:

- Believe that results can be controlled
- Believe that everything can be made better
- have determination, competence and ability
- Be open and have the desire to work cooperatively
- Be concerned about the environment
- Be able to achieve and compete with a full sense of responsibility
- Be able to develop oneself, encourage creativity, and undertake innovation
- Be able to choose actions with calculated risks
- Be able to use feedback for continuous improvement.

orGan perusahaan Corporate Organs

organ perusahaan terdiri atas rapat umum pemegang saham (rups), Dewan komisaris dan Direksi yang masing-masing mempunyai peran penting dalam pelaksanaan GCG secara efektif. tiga organ perusahaan utama ini menjalankan fungsinya sesuai dengan ketentuan yang berlaku atas dasar prinsip bahwa masing-masing organ memiliki independensi dalam menjalankan tugas, fungsi dan tanggung-jawabnya semata-mata untuk kepentingan perseroan.

rapat umum pemegang saham (rups), merupakan lembaga tertinggi perseroan. rups merupakan wadah para pemegang saham untuk mengambil keputusan penting yang kewenangannya tidak diberikan kepada Direksi dan Dewan komisaris sesuai yang ditentukan dalam anggaran Dasar dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dewan komisaris bertugas melakukan pengawasan serta memberi nasihat kepada Direksi. sedang Direksi adalah organ perseroan yang berwenang dan bertanggung-jawab penuh atas kepengurusan perseroan dalam mencapai tujuan perseroan. untuk menjalankan tugas pengawasan, Dewan komisaris membentuk komite penunjang dan Direksi membentuk unit kerja yang bertugas membantu pelaksanaan kegiatan operasional sesuai dengan kebutuhan.

RaPaT UmUm PemeGanG Saham

rapat umum pemegang saham (rups), sesuai dengan penyelenggaraannya terbagi atas: rapat umum pemegang saham tahunan (rupst), merupakan agenda rutin setiap tahun dan diselenggarakan minimal satu kali; dan rapat umum pemegang saham Luar Biasa (rupsLB), yang waktu penyelenggaraannya bisa terjadi di luar waktu rupst.

Beberapa keputusan penting rupsLB di antaranya adalah:

- penggantian Dewan komisaris dan Wakil Direksi sebelum masa tugasnya berakhir, baik karena pengunduran diri dan/atau sebab-sebab lainnya.
- transaksi material menyangkut penjaminan aset perusahaan, penjualan aset utama yang material, pengambil-alihan perusahaan maupun penutupan unit usaha yang material.
- transaksi yang mengandung benturan kepentingan.
- aksi korporasi yang material dan bersifat luar biasa, seperti pembelian kembali saham perseroan yang beredar dan *stock split*.

the Corporate organs consist of the General Meeting of shareholders (GMs), Board of Commissioners, and the Directors, each of which plays an important role in implementing effective GCG. these three main Corporate organs undertake their functions in accordance with the prevailing provisions on the principle that each organ is independent in carrying out its duties, functions and responsibilities solely for the Company's interests.

the General Meeting of shareholders (GMs) is the highest level institution in the Company. the GMs is the forum through which the shareholders make important decisions that the Directors or the Board of Commissioners are not authorized to make, within the limitations set by the articles of association and applicable laws and regulations.

the Board of Commissioners has the duty to exercise supervision, as well as to provide advice to the Directors. the Board of Directors is the Corporate organ that has full authority and responsibility for the management and direction of the Company in achieving its goals. In undertaking their operational duties, the Board of Commissioners has established supporting committees while the Board of Directors has formed work units to support the implementation of daily operations, as needed.

GeneRal meeTInG of ShaReHoLdeRS

the General Meeting of shareholders (GMs) comprises the annual General Meeting of shareholders (aGMs), which is held routinely every year and convened at least once; and the extraordinary General Meeting of shareholders (extraordinary GMs), which can be convened at a time other than the time of the aGMs.

the important resolutions that may be taken by the extraordinary GMs include the following.

- Changes in the Board of Commissioners and representatives on the Board of Directors prior to the end of their term of office, due to resignations and /or other reasons.
- Material transactions involving the Company's assets as collateral, the sale of key material assets, the takeover of the Company, or the closure of a significant business unit.
- transactions that involve a conflict of interest.
- Corporate actions of a material and extraordinary nature, such as a buyback of Company shares or a stock split.



selama tahun 2009, perseroan menyelenggarakan satu kali **rupst** dan tiga kali **rupslb**. **rupst** diselenggarakan pada tanggal 26 Juni 2009 sementara **rupslb** pada tanggal 30 Januari 2009, 26 Juni 2009, serta tanggal 15 september 2009, dengan tatacara penyelenggaraan sesuai peraturan yang berlaku.

During 2009, the Company held one aGMs and three extraordinary GMs. the aGMs was held on June 26, 2009, while the extraordinary GMs were held on January 30, 2009; June 26, 2009; and september 15, 2009. all were convened in accordance with the applicable regulations.

keputusan **rupst** yang diselenggarakan pada tanggal 26 Juni 2009 mencakup:

- Menyetujui Laporan tahunan mengenai keadaan dan jalannya perseroan selama tahun buku 2008 termasuk kegiatan pengawasan Dewan komisaris dan Laporan tahunan program kemitraan dan Bina Lingkungan tahun buku 2008 yang sekaligus merupakan pelaksanaan tanggung-jawab sosial sebagaimana diatur dalam uu nomor 40 tahun 2007.

the resolutions of the aGMs held on June 26, 2009 included the following:

- approval of the annual report on the condition and running of the Company for financial year 2008, including oversight activities by the Board of Commissioners, and the annual report on the partnership and environmental protection program in 2008, as well as the implementation of corporate social responsibility as regulated by Law no.40/2007.

- Mengesahkan Laporan keuangan tahunan pt semen Gresik (persero) tbk tahun buku 2008 yang telah diaudit kantor akuntan publik purwanto, sarwoko & sandjaja member firm of ernst & Young Global Limited sesuai dengan laporannya nomor: rpC-9690 tanggal 12 Maret 2009 dengan pendapat 'wajar dalam semua hal yang material'.
- Memberikan pelunasan dan pembebasan tanggung jawab sepenuhnya (*volledig acquit et decharge*) kepada Direksi dan Dewan Komisaris perseroan atas tindakan pengurusan dan pengawasan yang telah dijalankan selama tahun buku 2008, sepanjang tindakan tersebut tercatat pada buku perseroan dan tidak bertentangan dengan ketentuan dan peraturan perundangan.
- Menyetujui penetapan penggunaan laba bersih perseroan tahun Buku 2008, sebesar rp2.523.544.472.000,00 sebagai berikut:
 - Dibagikan sebagai dividen sebesar 50%, yakni sebesar rp1.261.772.236.000,00, atau ekuivalen rp215,19 per saham.
 - sebesar 1,5% atau senilai rp37.853.167.080,00 dialokasikan untuk program Kemitraan dan Bina Lingkungan.
 - sisanya sebesar 48,5%, senilai rp1.223.919.068.920,00 untuk cadangan dalam rangka pengembangan perseroan.
 - Memberi kuasa kepada Direksi perseroan untuk menindak lanjuti pembagian dividen sesuai ketentuan dan peraturan perundangan.
- endorsement of the annual Financial statement of pt semen Gresik (Limited) for financial year 2008, which was audited by public accountancy office purwanto, sarwoko & sandjaja, a member firm of ernst & Young, in accordance with report no. rpC-9690 March 12, 2009, with an 'unqualified opinion in all material matters.'
- Discharging the Company's Board of Directors and Board of Commissioners from their responsibility (*volledig acquit et decharge*) for the coordination and supervision undertaken in financial year 2008, on condition that those actions were recorded in the Company books and were not in conflict with any regulations or laws.
- approval of the decision to use the Company's net income from financial year 2008, amounting to rp2,523,544,472,000.00 as follows:
 - payment of a dividend of 50%, i.e. in the amount of rp1,261,772,236,000.00 or the equivalent of rp215.19 per share.
 - the allocation of 1.5% or rp37,853,167,080.00 to the partnership and environmental protection program.
 - the allocation of the remaining 48.5%, equal to rp1,223,919,068,920.00, as a reserve for the development of the Company.
 - the Board of Directors of the Company is authorized to proceed with the payment of the dividend in accordance with the provisions of the regulations and laws.

- Menyetujui usulan Direksi dan Dewan komisaris tentang gaji Direksi dan honorarium Dewan komisaris tahun 2008 serta tantiem Direksi dan Dewan komisaris perseroan tahun buku 2007 yang telah dihitung berdasarkan kemampuan keuangan perseroan serta mempertimbangkan azas kepatutan dan kewajaran.
- approval of the proposal of the Boards of Directors and Commissioners regarding the salaries of the Directors and the honoraria of the Commissioners in 2008, as well as bonuses for financial year 2007, which were calculated based upon the financial ability of the Company and consideration of the principles of decency and fairness.

keputusan rupsLB tertanggal 30 Januari 2009, mencakup hal-hal sebagai berikut:

the resolutions of the extraordinary GMs on January 30, 2009, included the following:

- Menyetujui perubahan rencana pembangunan pembangkit listrik yang akan dibangun sendiri oleh perseroan dari semula 10 unit kapasitas 410 MW dengan investasi usD573 Juta yang berlokasi di tuban, Indarung, tonasa, pabrik Baru di Jawa dan sulawesi, menjadi 2 unit kapasitas 70 MW (2x35 MW) dengan investasi usD114 Juta yang berlokasi di sulawesi.
- approval of a change in the planned construction of power plants by the Company in Java and sulawesi, from the original plan to build 10 units of 410 MW capacity with an investment of usD 573 million, at tuban, Indarung and tonasa, to two units of 70MW capacity (2 x 35 MW) with an investment of usD 114 million, both located in sulawesi.
- Menyetujui :
 - penyesuaian keputusan rups tahunan tahun buku 2006 yang diselenggarakan pada tanggal 28 Juni 2007 berkaitan dengan penghapusan catatan pada agenda 1 dan 2 yang berkenaan dengan kewajiban melakukan koreksi atas pencatatan uang jasa Direksi dan Dewan komisaris serta pkBL.
 - penyesuaian keputusan rups tahunan tahun buku 2007 tanggal 07 Mei 2008 agenda 2 dan 3 untuk:
 - Menghapus kewajiban penyesuaian pelaporan keuangan perseroan untuk tahun buku 2007.
 - Menghapus kewajiban melakukan koreksi pencatatan biaya program kemitraan dan Bina Lingkungan untuk tahun buku 2007.
 - Menetapkan penggunaan laba bersih perseroan yang dialokasikan untuk cadangan dalam rangka pengembangan perseroan adalah sebesar 50% dari laba bersih tahun buku 2007.
- approval of:
 - amendment of the decision of the aGMs for financial year 2006 held on June 28, 2007, related to the deletion of records for agenda items 1 and 2 concerning the requirement to make corrections in the recording of the compensation of the Directors and Commissioners as well as pkBL.
 - amendment of the decision of the annual GMs for financial year 2007 on May 07, 2008, agenda items 2 and 3, to:
 - remove the obligation to adjust the Company financial statement for financial year 2007.
 - remove the obligation to make corrections in the recording of the costs of the partnership and environmental protection program (pkBL) in financial year 2007.
 - Determine the allocation of the Company's net income as a reserve for the development of the Company at 50% of the net income in financial year 2007.
- rapat menyetujui penerapan peraturan Menteri negara BuMn no. per-05/MBu/2008 tentang pedoman umum pelaksanaan pengadaan Barang dan Jasa Badan usaha Milik negara sebagai salah satu pedoman pelaksanaan pengadaan barang dan jasa perseroan.
- approval of the application of state Ministry of soes regulation no. per-05/MBu/2008 regarding the General Guidelines for the procurement of Goods and services of state-owned enterprises (soes) as one of the guidelines for the Company in undertaking the procurement of goods and services.
- Mengukuhkan pelaksanaan pembelian kembali saham perseroan (*share buyback*) tanggal 13 oktober 2008 sampai dengan tanggal 9 Januari 2009 sebanyak 68.032.000 lembar saham dengan nilai transaksi rp198,7 miliar yang dananya diambil dari saldo Laba perseroan.
- Confirmation of the buyback of 68,032,000 of the Company's shares from october 13, 2008 through January 9, 2009, with a transaction value of rp198.7 billion, for which funds were taken from the Company's profit Balance.



sedangkan keputusan rupsLB tertanggal 26 Juni 2009 adalah sebagai berikut:

- Menyetujui usulan perseroan sehubungan dengan pembangunan unit pabrik di Sumatera Barat sebagai bagian dari pelaksanaan rencana terintegrasi dengan perincian:
 - Meningkatkan jumlah cadangan bahan baku untuk mengamankan operasional pabrik baru maupun unit pabrik yang telah ada.
 - Menyetujui usulan pelimpahan wewenang yang diperlukan oleh Manajemen perseroan jika ada hal-hal mendesak sehubungan dengan pembangunan pabrik sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.
- Menyetujui usulan amandemen atas sebagian pasal-pasal dalam anggaran Dasar perseroan yang sebelumnya telah dibagikan kepada para peserta rapat.
- Menyetujui dan menugaskan Direksi perseroan untuk menindak lanjuti amandemen dimaksud sesuai dengan kewenangannya dan peraturan perundangan yang berlaku.

sedangkan keputusan rupsLB tertanggal 15 september 2009 adalah sebagai berikut:

- Memberhentikan dengan hormat saudara heru D. adhiningrat sebagai Wakil Direktur utama perseroan, terhitung sejak ditutupnya rups Luar Biasa ini disertai ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya atas pengabdianya selama menjabat sebagai Wakil Direktur utama perseroan.
- pertanggungjawabannya sebagai anggota Direksi sejak tanggal 1 Januari 2009 sampai dengan tanggal 15 september 2009 akan diberikan pelunasan dan pembebasan tanggung

the resolutions of the extraordinary GMs on June 26, 2009, were as follows:

- approval of the Company's proposal related to the construction of a factory in West sumatra as part of the implementation of the integrated plans, specifically:
 - to increase raw material reserves to secure the operations of the new plant and those of existing factories.
 - approved the proposal for the delegation of authority as required by the Company Management in the event of any urgent matters related to the construction of the factory in accordance with the applicable laws and regulations.
- approval of the proposed amendment of some articles in the Company's articles of association which had previously been distributed to the meeting participants.
- approval and assignment of the Board of Directors of the Company to follow up on that amendment in accordance with their authority and the applicable rules and regulations.

the resolutions of the extraordinary GMs on september 15, 2009, are as follows:

- the honorable discharge of Mr. heru D. adhiningrat as the vice-president Director of the Company, as of the closing of this extraordinary GMs, together with an expression of gratitude for his service in the position of vice-president Director.
- his accountability as a member of the Board Directors from January 1, 2009 until september 15, 2009, will be settled and he will be discharged from all responsibility for management actions taken by



jawab sepenuhnya atas tindakan pengurusan yang telah dilakukan di perseroan pada saat rups tahunan tahun buku 2009;

the Company at the time of the aGMs for financial year 2009;

- Memberikan santunan purna jabatan sesuai dengan ketentuan perseroan
 - Mengangkat navin sonthalia sebagai Wakil Direktur utama perseroan, untuk masa jabatan 5 (lima) tahun terhitung sejak ditutupnya rups ini, dengan tidak mengurangi hak rups untuk memberhentikan yang bersangkutan sewaktu-waktu.
 - Menetapkan gaji serta jumlah, jenis tunjangan dan fasilitas bagi Wakil Direktur utama perseroan yang baru diangkat sebagaimana keputusan rups tahunan tahun Buku 2008
 - Memberikan wewenang dan kuasa kepada Direksi perseroan untuk melakukan segala tindakan yang diperlukan sehubungan dengan pendaftaran Wakil Direktur utama yang baru diangkat dalam Daftar perusahaan.
 - Menetapkan susunan Direksi sejak ditutupnya rapat ini menjadi sebagai berikut :
- the provision of retirement benefits in accordance with Company stipulations.
 - the appointment of navin sonthalia as vice-president Director of the Company, for a period of 5 (five) years starting from the close of this GMs, without prejudicing the right of the GMs to dismiss the person concerned at any time.
 - the salary and the amount and types of allowances and facilities for the vice-president Director of the Company just appointed will be as stipulated in the decision of the aGMs in financial year 2008.
 - the Company's Board of Directors is authorized to undertake all necessary actions related to the registration of the new vice-president Director on the Company register.
 - the composition of the Board of Directors as of the close of this meeting is as follows:

Dwi soetjipto	seBaGal as	Direktur utama president Director
navin sonthalia		Wakil Direktur utama vice
Cholil hasan		Direktur keuangan Finance
Irwan suarly		Direktur pemasaran Marketing
suparni		Direktur produksi production
suharto		Direktur Litbang dan operasional R&D and

deWan KomISaris

undang-undang nomor 40 tahun 2007 tentang perseroan terbatas ("uupt") mewajibkan semua perseroan yang didirikan berdasarkan hukum Indonesia mempunyai Dewan komisaris yang bertugas untuk melakukan pengawasan atas kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan pada umumnya, baik mengenai perseroan maupun usaha perseroan, dan memberi nasihat kepada Direksi. pengawasan dan pemberian nasihat dilakukan untuk kepentingan perseroan dan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan.

Dewan komisaris yang terdiri lebih dari 1 orang anggota merupakan majelis dan setiap anggota Dewan komisaris tidak dapat bertindak sendiri-sendiri, melainkan berdasarkan keputusan Dewan komisaris. peraturan pemerintah nomor 12 tahun 1998 tentang perseroan (persero) mengatur bahwa Dewan komisaris Badan usaha Milik negara ("BuMn") berhak untuk mengangkat seorang sekretaris Dewan komisaris.

setiap anggota Dewan komisaris wajib dengan itikad baik, kehati-hatian dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas pengawasan dan pemberian nasihat kepada Direksi untuk kepentingan perseroan dan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan. setiap anggota Dewan komisaris ikut bertanggung jawab secara pribadi atas kerugian perseroan apabila yang bersangkutan bersalah atau lalai dalam menjalankan tugasnya.

Dalam hal terjadi kepailitan karena kesalahan atau kelalaian Dewan komisaris dalam melakukan pengawasan terhadap pengurusan yang dilaksanakan oleh Direksi dan kekayaan perseroan tidak cukup untuk membayar seluruh kewajiban perseroan akibat kepailitan tersebut, setiap anggota Dewan komisaris secara tanggung renteng ikut bertanggung jawab dengan anggota Direksi atas kewajiban yang belum dilunasi.

Dewan komisaris melakukan pengawasan dan rekomendasi dari rencana kerja dan anggaran perusahaan ("rkap"), termasuk dari sisi manajemen risiko. peranan Dewan komisaris dalam Manajemen risiko lebih ditiitikberatkan pada proses persetujuan (baik yang diajukan Direksi dalam rkap maupun yang diajukan secara terpisah di tengah tahun buku) dan melakukan evaluasi atas kebijakan Manajemen risiko. artinya, Dewan komisaris tidak mencampuri wewenang Direksi untuk melakukan pengurusan, tapi lebih pada evaluasi pelaksanaan pengurusan perseroan serta melakukan analisa atas transaksi yang membutuhkan persetujuan Dewan Komisaris.

Dalam melaksanakan tugas pengawasan, Dewan komisaris berhak untuk meminta segala keterangan yang diperlukan dari Direksi dan wajib untuk memberikannya.



BoaRd of ComISSionERS

Law no.40/2007 regarding Limited Liability Companies ("uupt") requires all Companies established under Indonesian law to have a Board of Commissioners, which is charged with exercising oversight over management policies and the general implementation of management of both the Company and the Company's business, and providing advice to the Board of Directors. oversight and the provision of advice is undertaken in the interests of the Company and in accordance with the aims and objectives of the Company.

the Board of Commissioners, which consists of more than one member, is an assembly; none of the members of the Board of Commissioners can act alone, and all actions must be based upon the Decisions of the Board of Commissioners. article 27 paragraph (1) of Government regulation no.12/1998 regarding Limited Liability Companies states that the Board of Commissioners of soes are entitled to appoint a secretary of the Board of Commissioners.

every member of the Board of Commissioners is required to act in good faith, with care and responsibility in undertaking the duties of supervision and giving advice to the Board of Directors in the interests of the Company and in accordance with the aims and objectives of the Company. every member of the Board of Commissioners bears personal responsibility for Company losses if the person concerned was wrong or negligent in undertaking their duties.

In the event of bankruptcy due to a mistake or the negligence of the Board of Commissioners in exercising oversight over the management undertaken by the Board of Directors, and the Company has insufficient resources



Dewan Komisaris juga diberi kewenangan untuk memberhentikan sementara anggota Direksi yang melanggar anggaran dasar perseroan, sesuai ketentuan dan peraturan perundangan yang berlaku.

Tugas dan Tanggung jawab dewan komisaris. tanggung Jawab Dewan komisaris dapat dibagi menjadi 2 (dua) jenis, yaitu:

- Tanggung jawab ke dalam (*internal liability*)
tanggung jawab kedalam adalah melaksanakan tugas pengawasan di dalam perseroan, dimana laporan pertanggung jawabannya diberikan sekali dalam setahun, yaitu pada waktu rapat umum pemegang saham tahunan.
- Tanggung jawab ke luar (*external liability*)
tanggung jawab ke luar (external liability) muncul pada saat timbul kerugian pihak ketiga dalam hal terjadi kepailitan yang timbul sebagai akibat kesalahan atau kelalaian Dewan Komisaris dalam melakukan pengawasan terhadap Direksi (pasal 115 uupt).

Dalam melaksanakan tugasnya, Dewan komisaris perseroan dibantu oleh 5 (lima) komite, yaitu komite strategi, Manajemen risiko dan Investasi, komite audit, komite nominasi dan remunerasi, komite *Good Corporate Governance* serta *Oversight Committee*. *Oversight Committee* adalah komite yang khusus dibentuk sebagai komitmen Dewan komisaris dalam rapat umum pemegang saham Luar Biasa tanggal 10 Desember 2007, yang bertugas untuk mengawasi dan memberikan rekomendasi kepada Direksi terkait

to pay all of the Company's obligations resulting from such bankruptcy, every member of the Board of Commissioners is jointly responsible with the members of the Board of Directors for any outstanding obligations.

the Board of Commissioners exercises oversight over and makes recommendations on the Work plan (rkap) and the articles of association, including the risk management system. In risk Management, the role of the Board of Commissioners is focused more on the approval of processes (both those proposed by the Board of Directors in the rkap and those proposed separately in the middle of the financial year) and evaluating the risk Management policies. thus the Board of Commissioners does not interfere with the authority of the Board of Directors to manage the Company, but evaluates the implementation of this management and analyses transactions that require the approval of the Board of Commissioners.

In undertaking its supervisory duties, the Board of Commissioners has the right to request any explanations needed from the Board of Directors, and the Board of Directors is obliged to provide them. the Board of Commissioners also has the authority to temporarily suspend a member of the Board of Directors if they violate the articles of association of the Company, in accordance with the prevailing laws and regulations.

duties and responsibilities of the Commissioners the responsibilities of the Board of Commissioners can be divided into two types:

- responsibility for internal liability
Internal liability covers the supervisory tasks undertaken internally in the Company, for which an accountability report is provided once a year at the annual General Meeting of shareholders.
- responsibility for external liability
external liability appears at the time when third party losses arise in matters of bankruptcy caused by the mistakes or negligence of the Board of Commissioners in exercising supervision over the Board of Directors (article 115 uupt).

In implementing its duties, the Board of Commissioners is assisted by five committees: the strategy, risk Management and Investment Committee, the audit Committee, the nomination and remunerations Committee, the Good Corporate Governance Committee, and the oversight Committee. the oversight Committee was established specifically on the basis of the commitment made by the Board of Commissioners at the extraordinary GMs of December 10, 2007, and is charged with overseeing and giving recommendations to the Board of Directors in relation

pelaksanaan pembangunan proyek strategis pabrik Baru dan pembangkit Listrik tenaga uap (pLtu).

prinsip-prinsip kebijakan Dewan Komisaris dalam memberikan nasihat dan rekomendasi kepada Direksi dan perlakuan kepada para *stakeholders* adalah sebagai berikut:

- Dewan komisaris melakukan pengawasan atas kebijakan pengurusan, baik mengenai perseroan maupun usaha perseroan dan memberikan nasihat kepada Direksi dalam menjalankan pengurusan perseroan.
- kebijakan dilandasi oleh itikad baik, kehati-hatian dan rasa tanggung jawab dan ditujukan pada kepentingan perseroan dan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan.
- kebijakan diambil secara terbuka (*transparent*) kepada Direksi maupun para *stakeholders*.
- kebijakan dilandasi oleh obyektifitas (*objectivity*) serta perlakuan yang adil dan konsisten (*fair and consistent treatment*) pada data dan informasi yang disampaikan oleh Direksi kepada Dewan komisaris.

Komisaris independen

Jumlah Komisaris Independen perseroan adalah tiga orang, dari total enam orang anggota komisaris, atau 50%, yang berarti telah memenuhi peraturan perundangan yang berlaku. komisaris Independen perseroan tidak pernah memiliki hubungan usaha apapun maupun hubungan afiliasi dan hubungan keluarga dengan anggota Direksi maupun anggota komisaris lainnya. salah seorang anggota komisaris Independen memiliki latar belakang pendidikan di bidang keuangan, untuk menjamin kompetensi pengawasan bidang keuangan perseroan. anggota lainnya memiliki pengalaman luas dibidang perdagangan dan bidang ekonomi. salah satu anggota komisaris berlatar belakang pendidikan rekayasa industri dan sistem. sehingga komposisi komite independen tersebut menjamin kompetensi pengawasan bidang industri, perdagangan maupun keuangan.

Dengan dipenuhinya seluruh syarat dasar tersebut perseroan meyakini anggota komisaris independen akan mampu memberikan masukan dan pengawasan yang kredibel dan independen.

to strategic construction projects (new plants and steam generated power plants).

the policy principles of the Board of Commissioners regarding the giving of advice and recommendations to the Board of Directors and the treatment of stakeholders are as follows:

- the Board of Commissioners exercises supervision over management policies, both concerning the Company and Company business, and gives advice to the Board of Directors concerning the management of the Company.
- policies are based on good faith, prudence and a sense of responsibility and are in the interests of the Company and in accordance with the aims and objectives of the Company.
- policies are made transparent to the Board of Directors and the stakeholders.
- policies are based on objectivity and fair and consistent treatment regarding data and information presented by the Board of Directors to the Board of Commissioners.

independent Commissioners

the Company has three Independent Commissioners out of a total of six members of the Board of Commissioners, or 50%, which means that it satisfies the applicable laws and regulations. the Independent Commissioners of the Company have never had any business relationship with the Company or affiliations or family relationships with any members of the Board of Directors or other Commissioners. one of the Independent Commissioners has an educational background in finance, to guarantee supervisory competence in this field. the other members have broad experience in trade and economics. one member of the Board of Commissioners has an educational background in industrial engineering and systems. thus the composition of the independent committee guarantees competence in the supervision of industry, trade and finance related matters.

By satisfying all of these basic requirements, the Company believes that the independent commissioners are capable of providing input and exercising credible and independent supervision.

Perseroan telah memenuhi ketentuan jumlah dan kualifikasi komisaris independen

The Company has fulfilled the requirements for the number and qualifications of its independent Commissioners

Pemilihan dan susunan dewan komisaris Dewan komisaris perseroan saat ini terdiri atas seorang komisaris utama, seorang Wakil komisaris utama, seorang Komisaris dan 3 (tiga) orang komisaris Independen yang salah seorang diantaranya memiliki latar belakang pendidikan akuntansi dan keuangan, demi menjamin akuntabilitas dan independensi pengawasan yang dilakukan.

perseroan melaksanakan pemilihan anggota Dewan komisaris setiap 5 (lima) tahun sekali. untuk menjamin profesionalisme dan integritas calon komisaris, sebelumnya diselenggarakan *fit and proper test* yang seksama. sebagaimana layaknya BuMn, proses fit and proper test dilakukan secara terbuka, guna menjamin calon komisaris yang bersangkutan bebas dari afiliasi maupun benturan kepentingan lainnya, dan terpenuhinya kepentingan pemegang saham minoritas secara wajar. selanjutnya Dewan komisaris terpilih diangkat dan diberhentikan oleh rups melalui proses yang transparan.

susunan Dewan komisaris perseroan saat ini sesuai keputusan rupsLB tanggal 27 Juni 2008 adalah sebagai berikut:

komisaris utama : Dedi aditya sumanagara

Wakil komisaris utama : Darjoto setyawan

komisaris : setia purwaka

komisaris Independen : Marwoto hadi soesastro
arif arrayman
achmad Jazidie

proses pengawasan terhadap kegiatan operasional perseroan dilakukan melalui rapat-rapat, evaluasi laporan operasional bulanan dan diskusi dengan komite-komite yang terkait sesuai dengan masalah yang perlu mendapat perhatian.

selamatahun2009Dewan komisarismenyelenggarakan 24 kali rapat, terdiri atas 12 kali rapat internal Dewan komisaris dan 12 kali rapat Dewan komisaris yang mengundang Direksi. rapat Dewan komisaris yang dihadiri oleh seluruh komite dan unit Lainnya mencapai 29 kali rapat. sedangkan rapat komite yang dihadiri oleh Dewan komisaris sebagai ketua maupun anggota berjumlah 112 kali rapat.

selection and structure of the board of Commissioners the Company's Board of Commissioners now consists of a president Commissioner, a vice-president Commissioner, a Commissioner and three Independent Commissioners, one of whom has an educational background in accountancy and finance, to guarantee the accountability and independence of the supervision exercised.

the Company elects the members of the Commissioners once every five years. to ensure the professionalism and integrity of the candidate commissioners, a thorough fit and proper test is conducted. as a soe, the fit and proper test is conducted transparently to ensure that the candidate commissioners are free of affiliations or other conflicts of interest, and fairly satisfy the interests of the minority shareholders. the selected Board of Commissioners is then appointed and later dismissed by the GMs through a transparent process.

according to the decision of the extraordinary GMs on June 27, 2008, the current composition of the Board of Commissioners is as follows:

president Commissioner : Dedi aditya
sumanagara

vice-president Commissioner: Darjoto setyawan

Commissioner : setia purwaka

Independent Commissioners : Marwoto hadi
soesastro arif
arrayman
achmad Jazidie

the process of exercising oversight over the Company's operational activities is undertaken through meetings, the evaluation of monthly operational reports and discussions with committees related to problems that require attention.

throughout 2009, the Board of Commissioners held 24 meetings, consisting of 12 internal meetings of the Board of Commissioners and 12 meetings to which the Board of Directors was invited. Meetings of the Board of Commissioners attended by all Committees and other units were held 29 times. a total of 112 (one hundred and twelve) Committee meetings were attended by the members of the Board of Commissioners, either as chair or as members.



tingkat kehadiran anggota Dewan komisaris dalam rapat Dewan komisaris adalah sebagai berikut:

the level of attendance of each Commission member at the Board of Commissioners Meetings is as follows:

nama komisaris name of Commissioner	Internal		Korporasi Corporate		Lain-lain*) Others*)		total rapat total Meetings	
	r	h	r	h	r	h	r	h
Dedi aditya sumanagara	12	12	12	12	29	29	53	53
Darjoto setyawan	12	12	12	12	29	24	53	48
setia purwaka	12	**	12	1	29	5	53	6
Marwoto hadi soesastro	12	7*	12	9	29	16	53	32
arif arryman	12	8	12	7	29	13	53	28
achmad Jazidie	12	12	12	12	29	25	53	49

r : Jumlah rapat number of Meetings

h : Jumlah hadir number attended

*Dengan surat kuasa

*With power of attorney

**Berhalangan karena menjalankan tugas kenegaraan yang tidak dapat diwakili

** unable to attend because of state duties and not represented

*)rapat Komite, proyek dan rkap

*)Committee, project, and rkap meetings

pada tahun 2009, selain memberikan nasihat dan arahan dalam bentuk surat-menyurat kepada Direksi, Dewan komisaris telah mengeluarkan 26 keputusan Dewan komisaris, dengan rekapitulasi sebagai berikut:

- 17 keputusan Dewan komisaris terkait nominasi dan remunerasi;
- 1 keputusan Dewan komisaris terkait struktur komite *Good Corporate Governance* (GCG);
- 1 keputusan Dewan komisaris terkait struktur komite SMrI;
- 1 keputusan Dewan komisaris terkait struktur komite audit;
- 2 keputusan Dewan komisaris terkait rkap;
- 2 keputusan Dewan komisaris terkait audit tahunan; dan
- 2 keputusan Dewan komisaris terkait aksi korporasi perseroan.

diReKSI

Direksi bertugas dan bertanggung jawab secara kolegal dalam mengelola perseroan agar *value driver* berfungsi maksimal sehingga mampu meningkatkan profitabilitas operasional dengan hasil akhir meningkatnya nilai perseroan. Masing-masing anggota Direksi dapat melaksanakan dan mengambil keputusan sesuai dengan pembagian tugas dan wewenangnya, namun demikian tanggung jawab kolegal tetap berlaku.

Fungsi pengelolaan perseroan oleh Direksi mencakup 5 (lima) tugas utama, yakni:

- **kepengurusan**
Direksi menyusun visi, misi dan nilai-nilai perusahaan, program jangka pendek maupun panjang, mengendalikan sumber daya secara efektif dan efisien, memperhatikan kepentingan minority shareholder secara wajar dan memiliki tata kerja dan pedoman kerja (*charter*) yang jelas.
- **Manajemen risiko**
Direksi menyusun dan melaksanakan manajemen risiko yang mencakup seluruh aspek operasional perseroan
- **pengendalian internal**
Direksi menyusun satuan pengendalian internal untuk mengawasi dan mencegah terjadinya *fraud* maupun kegagalan penerapan strategi perseroan.
- **komunikasi**
Direksi memastikan kelancaran komunikasi internal atau antar bagian dan eksternal dengan pemangku kepentingan.

In 2009, besides giving advice and direction in the form of correspondence with the Board of Directors, the Board of Commissioners issued 26 Board of Commissioners' Decisions, recapitulated as follows:

- 17 Board of Commissioners' Decisions related to nomination and remuneration;
- 1 Board of Commissioners' Decision related to structure of the Good Corporate Governance Committee (GCG);
- 1 Board of Commissioners' Decision related to the structure of the SMrI Committee;
- 1 Board of Commissioners' Decision related to the structure of the audit Committee;
- 2 Board of Commissioners' Decisions related to the rkap;
- 2 Board of Commissioners' Decisions related to the annual audit; and
- 2 Board of Commissioners' Decisions related to Corporate actions of the Company.

BoaRd of diReCToRS

the Board of Directors has collegial responsibility for managing the Company in such a way that the value drivers function at their maximum to enable improved operational profitability, which in turn will increase the Company's value. each member of the Board of Directors undertakes and makes decisions in accordance with the division of duties and authority; however, collegial responsibility still applies.

the function of the Company's management by the Board of Directors comprises five main duties, i.e.:

- **Management**
the Board of Directors conceives the vision, mission and values of the Company as well as short term and long term programs; effectively and efficiently controls resources; gives fair and due attention to the interests of minority shareholders; and has clear working procedures and a charter.
- **risk Management**
the Board of Directors formulates and implements risk management, covering every operational aspect of the Company.
- **Internal control**
the Board of Directors arranges internal control units to supervise and protect against the occurrence of fraud or failure to apply Company strategies.
- **Communication**
the Board of Directors ensures the continuity of internal communication or communication between sections and external communication with stakeholders.

- tanggung jawab sosial.

Direksi juga menyusun dan melaksanakan kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan, sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Disamping fungsi di atas, Direksi juga bertugas memastikan informasi yang terkait dengan tanggung jawab Direktorat dari masing-masing bidang selalu tersedia untuk Dewan komisaris.

Direksi wajib menyusun Laporan tahunan yang memuat antara lain Laporan keuangan, laporan kinerja perusahaan, laporan pelaksanaan tanggung Jawab sosial dan Lingkungan, rincian masalah yang timbul selama tahun buku yang bersangkutan. Laporan tahunan dimintakan persetujuan dari rups dan Laporan keuangan dimintakan pengesahan dari rups.

Dengan diberikannya persetujuan atas Laporan tahunan dan pengesahan atas Laporan keuangan, berarti rups telah memberikan pembebasan dan pelunasan tanggung jawab atas tindakan pengurusan dan pengawasan yang telah dilakukan perseroan selama tahun buku yang bersangkutan sepanjang tindakan tersebut tercatat pada buku perseroan dan tidak bertentangan dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku.

rincian tugas masing-masing anggota Direksi diantaranya adalah sebagai berikut:

- Direktur utama dan Wakil Direktur utama bertugas untuk mengkoordinir anggota Direksi lainnya, agar seluruh kegiatan berjalan sesuai visi, misi, sasaran usaha, strategi, kebijakan dan program kerja yang ditetapkan. secara spesifik, Direktur utama dan Wakil Direktur utama juga bertanggung jawab untuk menyelaraskan seluruh inisiatif strategi perseroan.
- Direktur utama dan Wakil Direktur utama bertugas mengkoordinasikan tugas operasional di bidang audit internal, sumber daya manusia, komunikasi, memastikan kepatuhan terhadap hukum dan regulasi serta mengkoordinir manajemen risiko dan pengembangan perusahaan. Di samping itu juga mengendalikan dan mengevaluasi penerapan prinsip-prinsip GCG dan standar etika secara konsisten dalam perseroan.
- Direktur keuangan bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan, mengendalikan dan mengevaluasi tugas operasional di bidang keuangan, anggaran, akuntansi, memastikan penyediaan pendanaan bagi pengembangan perseroan dan sistem teknologi informasi.

- social responsibility

the Board of Directors also conceives and undertakes corporate social responsibility activities in accordance with the applicable laws and regulations.

In addition to the functions mentioned above, the Board of Directors has the duty to ensure that information related to work units is always available to the Board of Commissioners.

the Board of Directors is required to compile an annual report, including a Financial statement, a Company performance report, and a social and environmental responsibility activity report, as well as a report detailing problems that have arisen during the financial year and that influence the activities of the Company. the annual report must be approved by the GMs and the Financial statement must be endorsed by the GMs.

the acknowledgement of the Financial statement by the GMs means that the GMs has freed the Company and its managers of any further responsibility for their management and supervisory actions for the given fiscal year insofar as those actions have been recorded in the Company's books and are not in contravention of existing laws and regulations.

the details of the duties of each member of the Board of Directors are as follows:

- the president Director and the vice-president Director have the task of coordinating the Board of Directors, so that all activities can proceed in line with the vision, mission, business targets, strategies, policies and work programs that have been agreed upon. specifically, the president Director and the vice-president Director are also responsible for coordinating all the Company's strategic initiatives.
- the president Director and the vice-president Director have the duty to coordinate operational duties related to the internal audit, human resources, communications, ensuring compliance with laws and regulations and coordinating risk management and business development. In addition, they control and evaluate the consistent application of GCG principles and standards of conduct in the Company.
- the Finance Director is responsible for coordinating, controlling and evaluating operational duties in the fields of finance, budgeting and accounting, and ensuring that funds are made available for company development and the information technology system.



- Direktur pemasaran bertanggung jawab atas bidang penjualan, distribusi dan transportasi serta pengembangan pemasaran.

- the Marketing Director is responsible for sales, distribution and transportation and marketing development.

direksi tetap bertanggung jawab secara pribadi jika melakukan tindak pidana yang merugikan pihak ketiga

The directors are personally responsible if they commit criminal acts that cause losses to a third party

- Direktur produksi bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan, mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan tugas operasional bidang produksi bahan baku, produksi terak, produksi semen serta bidang teknik, keselamatan kerja, lingkungan serta mengembangkan program efisiensi proses produksi.
- Direktur Litbang&operasional bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan, mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan tugas operasional atas bidang pengadaan dan pengelolaan persediaan,

- the production Director is responsible for the coordination, control and evaluation of operational duties related to raw material production, slag production, cement production as well as the fields of engineering, workplace safety, and the environment, and for developing efficiency programs for the production processes.
- the r&D & operations Director is responsible for the coordination, control and evaluation of the implementation of operational tasks in the fields of procurement and supply management, construction

rancang bangun, serta penelitian & pengembangan dan menjaga jaminan mutu produk.

plans, and research & development and quality control of the products.

anggota Direksi dipilih dan diangkat melalui rups, untuk masa jabatan 5 tahun. untuk memastikan integritas dan profesionalitas di bidangnya, seluruh calon Direksi menjalani *fit and proper test* secara terbuka. susunan Direksi saat ini adalah sebagai berikut:

the members of the Board of Directors are selected and appointed by the GMs for a 5-year term. to provide assurance of their integrity and professionalism, each candidate for the Board of Directors undergoes a transparent fit and proper test. the structure of the Company's Board of Directors is as follows:

Direktur utama : Dwi soetjipto
Wakil Direktur utama : navin sonthalia
Direktur keuangan : Cholil hasan
Direktur Litbang & operasional: suharto
Direktur produksi : suparni
Direktur pemasaran : Irwan suarly

president Director : Dwi soetjipto
vice-president Director : navin sonthalia
Finance Director : Cholil hasan
R&D and operations Director: suharto
production Director : suparni
Marketing Director : Irwan suarly

untuk mengkoordinasikan seluruh kegiatan, mengawasi dan mengantisipasi hal-hal yang dapat mengganggu operasional perseroan, Direksi secara rutin mengadakan rapat Direksi. rapat Direksi dapat dilakukan setiap waktu bilamana dipandang perlu atas permintaan Direktur utama atau usulan oleh sepertiga dari seluruh anggota Direksi dan atas permintaan tertulis dari rapat Dewan Komisaris. rapat Direksi dianggap sah dan berhak mengambil keputusan yang sah dan mengikat hanya apabila lebih dari tiga perempat anggota Direksi hadir atau diwakili secara sah dalam rapat.

to coordinate all the activities, supervise and anticipate matters that could disturb the operations of the Company, the Board of Directors holds regular Board of Directors' Meetings. a Board of Directors' Meeting can be held whenever deemed necessary by the president Director or vice-president Director, or at the request of one-third of all the members of the Board of Directors. a Board of Directors' Meeting is considered valid and entitled to make decisions that are valid and binding only if more than three-quarters of the members of the Board of Directors attend or are represented.

pada setiap rapat Direksi, masing-masing Direktur berhak atas satu suara dan memberikan satu suara atas Direktur lain yang diwakili. keputusan Direksi harus diambil secara musyawarah untuk mufakat. apabila hal ini tidak tercapai, maka keputusan harus diambil berdasarkan suara terbanyak dan apabila suara setuju dan tidak setuju berimbang, maka Direktur utama yang menentukan. Direksi dapat mengambil keputusan yang sah dan mengikat tanpa mengadakan rapat Direksi apabila seluruh anggota Direksi menyetujui hal yang akan diputuskan dan menandatangani berkas keputusan secara tertulis.

at every Board of Directors' Meeting, each Director has the right to one vote and can give one vote for another Director he or she represents. Decisions of the Board of Directors must be made by consensus. If this cannot be achieved, then the decision must be based upon the greatest number of votes and if there are an equal number of votes in favor and against, the president Director must decide. the Board of Directors can make a valid and binding decision without a Board of Directors' Meeting if all the members agree on the issue being decided and sign a written document on the decision.

selama tahun 2009, perseroan menyelenggarakan rapat Direksi 32 kali dimana 20 kali adalah rapat Internal Direksi dan 12 kali rapat korporasi Direksi, membahas berbagai agenda pengelolaan perusahaan, yang mencakup aspek-aspek diantaranya:

During 2009, the Company held 32 Board of Directors' Meetings, of which 20 were Internal Meetings of the Board of Directors and 12 were Corporate Meetings of the Board of Directors to discuss various issues relating to company management, including the following:

- Bidang kepengurusan, menyangkut diantaranya:
 - umum, membahas pencapaian atas rkap 2009 dan Laporan Kinerja Bulanan dan rkap 2010, optimalisasi kinerja korporasi, perkembangan proyek strategis serta aset-aset non-produktif dan *Non-Core*.

- Management, including:
 - General discussion of achievement of the rkap 2009, the Monthly performance report and rkap 2010; optimizing Corporate performance; the Development of strategic projects; and non-productive and non-Core assets.

- Bidang pemasaran: Implementasi *Marketing Masterplan*.
 - Bidang hrD: hMCp, kesejahteraan pegawai, progres mekanisme penetapan kpl, implementasi *Balanced Scorecard*.
 - Bidang operasional: persiapan penggunaan *Software erp* perseroan, pembentukan ootC, persiapan pemindahan kantor pusat Jakarta.
 - Bidang Manajemen risiko, menyangkut rencana kerja unit Manajemen risiko, evaluasi mitigasi risiko.
 - Bidang pengendalian Internal, menyangkut rencana kerja Internal audit dan standarisasi akuntansi.
 - Bidang GCG: perubahan ad/art anak saha konsolidasi, pembahasan implementasi pedoman GCG, konsultasi dengan kementerian BuMn, optimalisasi harga saham dan program GCG BuMn, pembahasan dan penetapan *Board Manual*.
 - Bidang tanggung Jawab sosial/Cs r: pelaksanaan Cs r dan pkBL
- Marketing: Implementation of the marketing master plan.
 - hrD: hMCp; employee benefits; progress on the mechanism for setting kpl; Balanced scorecard implementation.
 - operations: preparation for the use of the Company's erp software; the establishment of the ootC; preparations to move the head office in Jakarta.
 - risk Management, involving plans for a work unit on risk Management; and the evaluation of risk Mitigation.
 - Internal Control, involving the work plans of the Internal audit and accounting standardization.
 - GCG: Changes in the articles of association/ rules of association of the consolidated subsidiaries; Discussion of the implementation of GCG Manual; Consultation with Ministry of soe; optimizing share prices and the GCG soe program; discussion and decision on the Board Manual.
 - Corporate social responsibility (Cs r): Implementing Cs r and pkBL.

tingkat kehadiran anggota Direksi dalam rapat Direksi adalah sebagai berikut:

the frequency of meetings and attendance by members of the Board of Directors is as follows:

nama Direksi Director's name	Internal		korporasi Corporate		total rapat total Meetings	
	r	h	r	h	r	h
Dwi soetijpto	20	20	12	11	32	31
heru D adhiningrat*	20	17	12	9	32	26
navin sonthalia**	20	3	12	3	32	6
Cholil hasan	20	18	12	11	32	29
suharto	20	19	12	12	32	31
suparni	20	18	12	11	32	29
Irwan suarly	20	15	12	7	32	22

r : Jumlah rapat number of Meetings

h : Jumlah hadir number attended

*Diberhentikan dengan hormat oleh pemegang saham melalui rupsLB 15 september 2009

**honorably discharged by the shareholders at the aGMs on september 15, 2009

**Diangkat sejak tanggal 15 september 2009 **appointed as of september 15, 2009

Koordinasi dewan Komisaris dan direksi

Coordination of the Board of Commissioners and Board of directors

Dewan Komisaris dan Direksi mempunyai tugas dan wewenang yang jelas sesuai dengan fungsinya seperti yang diamanahkan dalam anggaran Dasar dan peraturan perundang-undangan yang berlaku (*fiduciary responsibility*). keduanya secara bersama-sama memiliki tanggung jawab untuk memelihara kesinambungan usaha perseroan dalam jangka panjang. oleh sebab itu keduanya harus memiliki kesamaan pandangan atas visi, misi, nilai-nilai dan strategi perseroan.

the Board of Commissioners and Board of Directors have clear duties and authority in line with their functions as mandated in the articles of association and in applicable laws and regulations (*fiduciary responsibility*). together they have the responsibility to maintain the business sustainability of the Company in the long term. Both must therefore s the same perspective on the vision, mission, values and Company strategies.

untuk menyatukan pandangan dan memutuskan suatu persoalan penting menyangkut kelangsungan

to unite these perspectives and decide upon important issues related to business and operational continuity

usaha dan operasional perusahaan, Dewan komisaris dan Direksi sebagai dua organ perusahaan terpenting senantiasa mengagendakan pertemuan berkala. koordinasi antara Dewan komisaris dan Direksi dilakukan melalui rapat Dewan komisaris dengan mengundang Direksi. rapat ini diselenggarakan oleh Dewan komisaris secara berkala setiap bulan, antara lain untuk membahas kinerja perseroan bulan sebelumnya, rencana Direksi bulan mendatang untuk meraih peluang yang ada, serta isu-isu strategis yang memerlukan persetujuan Dewan komisaris. hal ini dilakukan sejalan dengan penerapan azas akuntabilitas dan pertanggungjawaban dalam pelaksanaan GCG.

agar tanggung jawab bersama antara Dewan komisaris dan Direksi dalam menjaga kesinambungan berusaha jangka panjang terpenuhi, kedua badan tertinggi perseroan bersepakat menjadikan empat sasaran pokok sebagai tolok ukur kinerja bersama, yakni:

- terlaksananya dengan baik kontrol internal dan manajemen risiko.
- tercapainya imbal hasil (*return*) yang optimal bagi pemegang saham.
- terlindunginya kepentingan *stakeholders*
- terlaksananya suksesi kepemimpinan yang wajar demi kesinambungan manajemen di semua lini organisasi.

pemenuhan tanggung jawab bersama untuk mencapai kinerja seperti tersebut di atas bukanlah tugas yang mudah. untuk mencapainya kedua badan tertinggi pada perseroan mengagendakan komunikasi intensif dalam bentuk rapat rutin bulanan, pertemuan tambahan maupun media komunikasi interaktif lain sesuai dengan urgensinya.

Beberapa agenda kerja kegiatan perseroan terpenting yang menjadi bahan pokok utama pada pertemuan Dewan komisaris dan Direksi di perseroan, antara lain adalah:

- penetapan rencana jangka panjang, strategi maupun rencana kerja dan anggaran tahunan.
- pembahasan kebijakan dalam memastikan pemenuhan dan ketaatan atas peraturan perundang-undangan anggaran Dasar perseroan serta dalam menghindari segala bentuk benturan kepentingan.
- penetapan kebijakan metode penilaian perusahaan, unit usaha dan personalia pendukungnya.
- pembahasan dan penetapan struktur organisasi sampai satu tingkat di bawah Direksi yang dapat mendukung tercapainya visi, misi dan nilai perusahaan melalui strategi yang telah ditetapkan bersama.

of the Company, the Board of Commissioners and the Board of Directors, as two of the most important organs of the Company, have scheduled meetings on a regular basis. Coordination between the Board of Commissioners and the Board of Directors is effected through the Board of Commissioners' monthly meeting, which is attended by the Board of Directors, among other things to discuss the Company's performance in the previous month, the plans of the Board of Directors for the coming month to seize existing opportunities, and strategic issues that require the approval of the Commissioners. this is undertaken in line with the application of the principles of accountability and responsibility in implementing GCG.

to ensure that the joint responsibility of the Board of Commissioners and the Board of Directors in safeguarding the long term sustainability of the business is fulfilled, these two highest organs of the Company have agreed to establish four key targets as the indicators of their joint performance, as follows:

- Internal control and risk management are properly implemented.
- optimal returns for shareholders are achieved.
- stakeholders' interests are fairly protected.
- there is a fair leadership succession to ensure the sustainable management in each line of the organization.

the fulfillment of this joint responsibility for the sake of achieving performance as described above is not an easy task. to this end, these two highest organs in the Company schedule intensive communication in the form of routine monthly meetings, together with additional meetings or other interactive communication media according to the level of urgency.

among the most important items on the working agenda, which form the substance of the meeting s between the Board of Commissioners and the Board of Directors, are the following:

- the determination of long term plans and strategies, the work plan, and the annual budget.
- Discussion of policies to ensure the fulfillment of and compliance with the laws and regulations and the Company's articles of association and to avoid conflicts of interest in any form.
- the determination of the policies and methods for evaluating the Company, its business units and supporting personnel.
- Discussion and determination of an organizational structure, up to one level below the Board of Directors, that can support the achievement of the Company's vision, mission and values through an agreed strategy.



demi pencapaian tujuan jangka panjang Perseroan, dewan komisaris dan direksi menetapkan dan menyepakati tolak ukur kinerja bersama

To achieve the Company's long term goals, the board of Commissioners and the board of directors establish and agree upon performance indicators together

RemUneRaSi deWan KomiSaRIS dan diReKSI

RemUneRaTion of ComMISSioneRS and diReCToRS

dasar Penetapan penetapan besaran remunerasi anggota Dewan komisaris ditetapkan setiap tahun dalam rups bersamaan dengan penetapan besaran remunerasi Direksi. pengkajian besaran remunerasi dilakukan oleh konsultan independen yang sudah memiliki pengalaman, mempunyai *database* yang kuat dalam menangani perusahaan sekelas perseroan dan mampu menyelesaikan tugas yang diberikan secara cepat dan akurat. usulan konsultan independen kemudian diajukan kepada Dewan komisaris melalui komite nominasi dan remunerasi.

Basis for Determining remuneration the amount of remuneration for members of the Board of Commissioners and Board of Directors is determined every year by the GMs. a review of the amount of remuneration is undertaken by an experienced independent consultant, who has a strong database in handling companies the class of the Company and is able to complete the duties given to them quickly and accurately. the suggestions of the independent consultant are presented to the Board of Commissioners by the Committee on nomination and remuneration.

Dalam kesempatan tersebut, komite nominasi dan remunerasi (knr) meminta konsultan independen untuk menyusun formula yang akan diajukan dalam rapat umum pemegang saham. Dengan demikian, usulan remunerasi yang diusulkan oleh Dewan komisaris melalui komite nominasi dan remunerasi adalah usulan yang sudah dikaji dan dianalisa secara profesional dan independen.

at that time, the Committee on nomination and remuneration requests the independent consultant to prepare the formula which will be proposed to the General Meeting of shareholders. thus the remuneration proposed to the Board of Commissioners by the Committee on nomination and remuneration (Cnr) will be a proposal that has been professionally and independently studied and analyzed.

perseroan memberikan remunerasi kepada Dewan komisaris dan Direksi dengan memperhatikan tanggung jawab dan capaian masing-masing. Besaran remunerasi ditetapkan sedemikian rupa sehingga mekanisme *check and balance* antara kedua organ perseroan tersebut tetap terjaga. perseroan menetapkan target pencapaian Direksi yang dikaitkan dengan kemampuan menghasilkan *profit*, menjaga keberlangsungan dan mengembangkan usaha perseroan. target pencapaian Dewan komisaris dikaitkan dengan aspek pengawasan, pengendalian risiko dan pembenahan atas beberapa kelemahan yang ditemukan dalam menjalankan operasional perseroan.

the Company provides remuneration for the Commissioners and Directors with consideration for their respective responsibilities and achievements. the amount of remuneration is determined in such a way that the checks and balance mechanism between the two bodies of the Company is maintained. the Company determines the achievement targets for the Directors, which are linked to profit-making ability and to protecting the continuity and development of the Company's business. the achievement targets of the Board of Commissioners are related to aspects of supervision, risk control, and correction of various weaknesses found in the operational running of the Company.

perseroan juga mempertimbangkan komitmen waktu yang disediakan dalam penetapan remunerasi. seluruh anggota Direksi harus memberikan komitmen waktu penuh dalam menjalankan tugasnya di perseroan, sementara masing-masing anggota komisaris diperkenankan bekerja paruh waktu.

the Company also takes the time commitment into account in setting the remuneration. all members of the Board of Directors must make a full-time commitment to their duties in the Company, while each Commission member is allowed to work part time.

remunerasi dewan komisaris dan direksi didasarkan atas lima faktor utama dan terjaganya mekanisme *check and balance*

The remuneration of the board of Commissioners and directors is based on five main factors and the maintenance of the checks and balances mechanism

perseroan, melalui knr, mempertimbangkan lima faktor utama dalam menetapkan usulan remunerasi Dewan komisaris dan Direksi, yakni: faktor pertama, imbalan jasa untuk menutupi biaya-biaya yang diperlukan dalam menjalankan usaha; kedua adalah komitmen waktu; ketiga adalah pencapaian target sesuai tolok ukur yang ditetapkan terhadap Dewan Komisaris dan Direksi, keempat adalah imbal jasa yang terkait dengan tanggung jawab atas tindakan masing-masing yang mengandung risiko bagi pribadi masing-masing; dan faktor kelima kompetensi dan pengalaman yang dibutuhkan oleh perusahaan.

the Company, through the Cnr, considers five main factors in setting the proposed remuneration of the Commissioners and Directors. the first factor is compensation to cover the costs required to run the business; the second is the time commitment; the third is the achievement of targets in accordance with the indicators set for the Commissioners and Directors; the fourth is compensation related to the responsibility for actions involving personal risks to themselves; and the fifth factor is the competence and experience needed by the Company.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut diatas dan masukan serta hasil perumusan dan kajian oleh tim independen, termasuk mempertimbangkan butir-butir peraturan Menteri no. per-02/MBu/2009, kemudian usulan besaran maupun formula perhitungan remunerasi tersebut diajukan oleh Dewan komisaris pada rapat umum pemegang saham untuk dimintakan persetujuan.

Based on the factors mentioned above as well as the input and results of formulations and studies by the independent team, including consideration of the points in Ministerial regulation no. per-02/MBu/2009, the amount proposed as well as the formula for calculating the remuneration is then submitted by the Board of Commissioners to the General Meeting of shareholders for approval.

besaran remunerasi

Dewan komisaris menerima remunerasi tetap dan tidak tetap yang terdiri atas honorarium, asuransi, tantiem serta fasilitas dan tunjangan lainnya yang jumlahnya direkomendasikan oleh komite nominasi dan remunerasi, dan diputuskan dalam rups. remunerasi untuk Dewan komisaris dapat berbeda sesuai dengan tugas dan tanggung jawab setiap komisaris. Jumlah total remunerasi yang diterima oleh anggota Dewan komisaris dilaporkan oleh perseroan dalam rups.

Amount of remuneration

the Board of Commissioners receives fixed and incidental remuneration consisting of honorariums, insurance, bonuses, as well as other support facilities, the amount of which is recommended to the Cnr and decided upon at the GMs. the remuneration for Commissioners may differ according to the duties and responsibilities of each Commissioner. the total amount of remuneration received by members of the Board of Commissioners is reported by the company in the GMs.

Direksi menerima remunerasi tetap dan tidak tetap yang mencakup gaji, tunjangan, tantiem dan fasilitas serta tunjangan lainnya yang jumlahnya direkomendasikan oleh komite nominasi dan remunerasi dan Dewan komisaris serta diputuskan dalam rups. ada pun rincian dari remunerasi yang diterima oleh seluruh anggota Direksi dilaporkan dalam rups. rincian dari remunerasi yang diterima oleh Dewan komisaris dan Direksi untuk tahun buku 2009 adalah sebagai berikut:

the Directors receive fixed and incidental remuneration including a salary, allowances, benefits and facilities as well as other allowances, the amount of which is recommended by the Cnr and the Commissioners and is decided at the GMs. Details of the remuneration received by all the members of the Board of Directors are reported in the GMs. Details of the remuneration received by the Board of Commissioners and the Board of Directors in financial year 2009 are as follows.

reMunerasi DeWan koMIsaris Dan Direksi tahun 2009 (DaLaM riBu rp)

reMuneration of BoC and BoD Year 2009 (In thousand rp)

kelompok Group	per bulan Monthly		per tahun annually			tantiem	total	
	Gaji salary	tunjangan allowance	Gaji salary	tunjangan allowance	Gaji+tunjangan salary+allowance		2009	2008
Direktur utama president Director	132.000	38.000	1.584.000	1.118.955	2.702.955	3.100.000		
Wakil Direktur utama vice president Director	125.400	36.100	1.504.800	1.626.443	3.131.243	3.100.000		
Direktur Director	118.800	34.200	5.702.400	4.434.074	10.136.474	11.160.000		
Direksi Board of Directors			8.791.200	7.179.472	15.970.672	17.360.000	33.330.672	20.396.817
komisaris utama president Commissioner	62.040	17.860	744.480	700.594	1.445.074	1.550.000		
Wakil komisaris utama vice president Commissioner	60.060	17.290	720.720	618.394	1.339.114	1.550.000		
komisaris Commissioner	50.028	14.402	2.401.344	2.087.053	4.488.397	4.960.000		
Dewan komisaris Board of Commissioners			3.866.544	3.406.041	7.272.585	8.060.000	15.332.585	8.747.875
total			12.657.744	10.585.513	23.243.257	25.420.000	48.663.257	29.144.692

KePemiLikan Saham

sesuai dengan azas keterbukaan dan untuk menghindari konflik kepentingan, seluruh jajaran Direksi tidak memiliki saham perseroan, baik secara langsung maupun tidak langsung. kode etik perseroan juga mensyaratkan Direksi untuk tidak memiliki saham pada perusahaan terafiliasi dengan perseroan maupun saham pada anak usaha. ketentuan ini dipegang teguh dan dilaksanakan oleh seluruh jajaran Direksi.

ShaRe oWneRSHIP

In accordance with the principle of transparency and to avoid conflicts of interest, none of the Directors own shares in the Company, either directly or indirectly. the Company Code of Conduct also requires that Directors not own shares in companies affiliated with the Company or shares in subsidiary companies. this stipulation is firmly upheld and implemented by the entire Board of Directors.

PeLaTihan diReKSI

untuk semakin meningkatkan pengetahuan, keahlian dan profesionalisme Direksi, perseroan menyediakan paket-paket pelatihan dan *training* bagi Direksi. sebagai tambahan, Direksi juga mengikuti kursus eksekutif eksternal yang relevan. Daftar peningkatan kompetensi yang diikuti oleh Direksi adalah sebagai berikut.

TRaInInG of diReCToRS

to improve the knowledge, expertise, and professionalism of the Directors, the Company provides training. the Directors also attend relevant external executive courses. the list of courses that Directors have participated in to improve their competence is as follows:

keterangan Description	Waktu time	penyelenggara organizer	tempat place	peserta participants
s-3 Bidang strategic Management	Lulus oktober 2009 Graduate oct 2009	program Doktor Fakultas ekonomi – universitas Indonesia	Jakarta	Dwi soetjipto
Corporate Governance and Leadership	9-12 Des 2009	plus partnership	London	Dwi soetjipto, suharto dan Cholil hasan
assessment of Corporate Financial Distress	23 apr 2009	Bisnis Indonesia	Jakarta	Cholil hasan
the 58th aCpaC Workshop	18-19 Jun 2009	thai Cement Manufacturers association Magister	Bangkok	Irwan suarly
s-2 Management strategic	Lulus Feb 2010 Graduate Feb 2009	Management Fakultas ekonomi - universitas airangga	surabaya	suharto

koMlTe penunJanG Supporting Committees

KomiTe PenUnJanG deWan KomiSaRIS

Dewan komisaris membentuk komite-komite fungsional untuk membantu pelaksanaan tugasnya, menjaga akuntabilitas pengawasan dan penelaahan atas segala rencana operasional perseroan dan memberikan nasihat dan saran yang berkualitas. selain untuk memenuhi kebutuhan pengelolaan perseroan secara transparan dan bertanggung-jawab, secara umum keberadaan komite-komite diatur dengan kepMen BuMn nomor 117/M-MBu/2002 tentang penerapan GCG pada BuMn dan peraturan perundang-undangan lainnya.

hingga akhir tahun 2009 Dewan komisaris telah melengkapi dan menyempurnakan keberadaan komite-komite di bawah Dewan komisaris menjadi lima komite, dengan penjelasan fungsi, personalia dan laporan kegiatan sebagai berikut:

KomiTe aUdit

komite audit dibentuk guna memenuhi ketentuan hukum dan perundang-undangan di Indonesia untuk Badan usaha Milik negara dan mendukung penerapan praktik GCG, terutama prinsip akuntabilitas. komite audit dibentuk untuk memastikan tercapainya 4 (empat) sasaran yaitu: (i) laporan keuangan perseroan disajikan secara wajar sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku, (ii) struktur pengendalian internal perseroan dilaksanakan dengan baik, (iii) pelaksanaan audit internal dan eksternal dilakukan sesuai standar audit yang berlaku, dan (iv) tindak lanjut temuan audit dilaksanakan oleh Manajemen.

terkait dengan hal tersebut di atas, komite audit bertugas untuk melakukan pengawasan (*oversight*) terhadap proses pelaporan keuangan termasuk melakukan monitoring dan evaluasi terhadap independensi dari auditor independen. Laporan keuangan konsolidasian sepenuhnya adalah tanggung jawab Manajemen.

tanggung jawab *oversight* dari komite audit diatur dalam pedoman pelaksanaan kerja (*Charter*) komite audit yang diterapkan berdasarkan keputusan Dewan komisaris. *Charter* komite audit secara rutin dievaluasi dan disesuaikan untuk meyakinkan kesesuaian dengan peraturan Bapepam-Lk dan peraturan yang berlaku.

anggota komite audit secara kolektif bertanggung jawab terhadap keefektifan pelaksanaan tugas komite audit. hal ini memungkinkan setiap anggota untuk dapat memfokuskan perhatiannya pada tugas-tugas tertentu, serta memastikan bahwa mandat dari komite audit terpenuhi.

BoaRd of CommISSioneRS SUPPoRT CommITTees

the Board of Commissioners has formed functional committees to assist in the implementation of their duties, to safeguard the accountability of the supervision and review of all the Company's operational plans and to provide quality advice and suggestions. Besides fulfilling the need for transparent and responsible Company management, the committees' existence is structured by Ministerial Decision on soe no.117M-MBu/2002 on the application of GCG in soes, as well as other laws and regulations.

as of the end of 2009, the Board of Commissioners had completed and updated the committee structure under the Board of Commissioners such that there are now five committees. their functions, personnel and activity reports are as follows.

aUdit CommITTeE

the audit Committee was formed to satisfy legal provisions and laws in Indonesia for state owned enterprises (soe) and to support the practices of GCG, especially the principle of accountability. the audit Committee was formed to ensure achievement of four targets, that is: (i) financial statements of the company are presented fairly according to the applicable accounting principles, (ii) the company internal control system is implemented well, (iii) the internal and external audit is undertaken according to applicable audit standards, and (iv) follow-up on the audit findings are undertaken by the management.

In relation to the above, the audit Committee is in charged with oversight of financial reporting, including monitoring and evaluating the independency of independent auditor. the Company's management has the full and primary responsibility for the consolidated financial statements.

the role of audit Committee's is established by the audit Committee Charter which was promulgated by the Board of Commissioners. the audit Committee Charter was evaluated and revised periodically in ensuring its compliance with Bapepam-Lk requirements and other relevant regulations.

Members of audit Committee are collectively responsible for the effectiveness of the audit Committee's oversight functions. this will allow each individual member to focusing on his particular duties, as well as ensuring that the mandate of the Committee is fulfilled.

Independensi Komite audit

komite audit perseroan terdiri atas 5 (lima) anggota, yakni: arif arryman, komisaris Independen yang sekaligus bertindak sebagai ketua komite audit dan Marwoto hadi soesastro, komisaris Independen. tiga orang anggota komite audit, yakni nina Diyanti anwar, tjiptohadi sawarjuwono dan sahat pardede memiliki latar belakang pendidikan formal akuntansi dan keuangan.

Independence of the audit Committee

the Company audit Committee consists of five members: arif arryman, Independent Commissioner, who also acts as head of the audit Committee, and Marwoto hadi soesastro, Independent Commissioner. three members of the audit Committee, nina Diyanti anwar, tjiptohadi sawarjuwono and sahat pardede, have formal educational backgrounds in accountancy and finance.



Perseroan telah membentuk komite Audit dengan independensi dan kredibilitas tinggi

The Company has formed the Audit Committee with independence and a high degree of credibility

seluruh persyaratan independensi anggota komite audit sesuai dengan peraturan dan kaidah praktik GCG, telah dipenuhi. hal ini karena seluruh anggota komite audit tidak memiliki afiliasi dengan Dewan Komisaris, Direksi maupun pemegang saham pengendali perseroan, bukan merupakan pemegang saham, Dewan komisaris atau Direksi maupun karyawan dari perusahaan yang memiliki afiliasi maupun bisnis dengan perseroan.

all the requirements for independence of the audit Committee members in accordance with the rules and practices of GCG are fulfilled. this is because none of the members of the audit Committee are affiliated with the Board of Commissioners; or the Board of Directors; or shareholders, who control the Company; nor are they are shareholders; or members of the Board of Commissioners or Board of Directors; or employees of companies that have affiliation or business with the Company.

Laporan Komite audit

selama tahun 2009, komite audit mengadakan rapatsebanyak 20 kali. rapat tersebut diselenggarakan sesuai dengan *charter* dan memfasilitasi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tiap anggota komite audit. tingkat kehadiran dan frekuensi masing-masing rapat sebagai berikut:

audit Committee Report

In 2009, the audit Committee had executed 20 meetings. these meetings were held in accordance with the provisions of the audit Committee Charter and to facilitate the members in carrying out their roles and responsibilities. Frequency of meetings and absenteeism level are described as follows:

komposisi komite audit perseroan dan tingkat kehadiran rapat 2009

Company Audit Committee Composition and Meeting Attendance, 2009

nama	Jabatan	tahun pengangkatan	Jumlah rapat	Jumlah kehadiran
name	position	Member since	Meetings	attendance
arif arryman	ketua Chairman	october 2006	20	17
Marwoto hadi soesastro	anggota Member	october 2006	20	15
nina Diyanti anwar	anggota Member	august 2004	20	18
tjiptohadi sawarjuwono	anggota Member	november 2005	20	17
sahat pardede	anggota Member	July 2008	20	18

pelaksanaan tugas komite audit termasuk pengawasan (*oversight*) terhadap proses pelaporan keuangan perseroan dilakukan melalui pertemuan secara periodik dengan auditor Independen, unit Internal audit, dan Manajemen perseroan untuk membahas dan menelaah hal-hal yang terkait dengan akuntansi, audit, dan pelaporan keuangan.

tugas komite audit lainnya yaitu mengevaluasi dan menyarankan penunjukan kantor akuntan publik (kap) kepada Dewan komisaris. selanjutnya Dewan komisaris mengajukannya kepada rups, yang diselenggarakan pada tanggal 26 Juni 2009. hasil keputusan rups menyetujui penunjukkan kembali kap purwanto, sarwoko dan sandjaja yang berafiliasi dengan ernst & Young ("pss") sebagai auditor Independen untuk melakukan audit umum atas laporan keuangan konsolidasian perseroan untuk tahun buku 2009 dan melimpahkan kewenangan kepada Dewan komisaris untuk menunjuk kap untuk mengaudit penggunaan Dana program kemitraan dan Bina Lingkungan tahun Buku 2009.

komite audit berupaya lebih memberdayakan peran Internal audit dengan menekankan arah pemeriksaan Internal audit, bukan hanya terfokus pada operasional audit, tetapi juga memfokuskan pada proses pengawasan penyajian laporan keuangan dan evaluasi kontrol internal perseroan. untuk itu, komite audit juga menyarankan peningkatan kemampuan individual anggota Internal audit.

Dalam melaksanakan tanggung jawabnya, komite audit menelaah dan mendiskusikan laporan keuangan konsolidasian yang sudah diaudit dengan manajemen perseroan termasuk diskusi kualitas dari prinsip akuntansi yang diterapkan, dasar penggunaan pertimbangan (*judgement*) yang signifikan, dan kecukupan pengungkapan dalam laporan keuangan konsolidasian. Manajemen perseroan telah mengkonfirmasi kepada komite audit bahwa laporan keuangan merupakan tanggung jawabnya yang telah disiapkan dengan integritas dan obyektifitas serta telah sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum.

komite audit mendiskusikan dan menelaah dengan auditor independen yang bertanggung jawab dalam memberikan pendapat atas kesesuaian laporan keuangan konsolidasian yang sudah diaudit terhadap prinsip akuntansi yang berlaku umum. telaahan ini juga meliputi kualitas pertimbangan (*judgement*) yang digunakan manajemen dalam penyusunan laporan keuangan dan hal lainnya yang diharuskan oleh standar audit untuk didiskusikan dan dikomunikasikan dengan komite audit.

the implementation of audit Committee oversight function in the financial reporting process for the Company was conducted by having periodic meetings with the Company's independent accountants, internal auditors and management of the Company to review accounting, auditing, internal controls and financial reporting matters.

the other responsibility of audit Committee is evaluating and giving recommendation in regards to the appointment of independent accounting firm to the Board of Commissioners, which was followed by the proposal from Board of Commissioners in the GMs, conducted on 26 June 2009. GMs approved to re-appoint independent accounting firm purwanto, sarwoko and sandjaja member of ernst & Young Global ("pss") as independent auditor to perform general audit upon consolidated financial statement for fiscal year 2009 and handed the appointment of the auditor independent for audit of partnership and Community Development program (pkBL) to Board of Directors for fiscal year 2009.

audit Committee is sets out to enhance the internal audit roles by focusing on the reviews from the internal audit, not only by focusing on operational audit, but also focusing on the supervisory process of company's preparation on the financial reporting and evaluation of Company's internal control. therefore, audit Committee is also suggesting the improvement of individual capability of internal audit members.

In accordance with its responsibilities, the audit Committee is also reviewing and discussing the audited consolidated financial statements with the Company's management, discussing the quality in incorporating the accounting principles; the foundation of significant judgments; and the clarity of disclosures in consolidated financial statements. Management has to authenticate to audit Committee that the financial statements has been prepared with integrity and objectivity and prepared in conformity with generally accepted accounting principles.

audit Committee is also discussing and evaluating with the independent accounting firm which is responsible in giving an opinion on the conformity of those audited consolidated financial statements with generally accepted accounting principles. the reviews are also included the management's judgments as to the quality, of the Company's accounting principles and such other matters as are required to be discussed and communicated with the Committee by statement on auditing standards

kemudian, komite audit telah mediskusikan dengan pss independensi kap terhadap manajemen dan perseroan termasuk hal-hal yang ada dalam surat independensi dari kap yang diharuskan oleh standar audit.

In addition, the Committee has discussed with pss the firm's independence from Company management and the Company, including the matters in the independence letter from the firm as required by auditing standards.

Berdasarkan penelaahan dan diskusi tersebut diatas, komite audit merekomendasikan kepada Dewan komisaris dan Dewan komisaris telah menyetujui bahwa laporan keuangan konsolidasian perseroan dimasukkan dalam laporan tahunan perseroan untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2009 dan yang kemudian akan dilaporkan ke Bapepam-Lk.

In reliance on the reviews and discussions referred to above, the audit Committee recommended to the Board of Commissioners, and the Board has approved, that the audited consolidated financial statements be included in the annual report of the Company for the year ended December 31, 2009 and filed by the Company with the Bapepam-Lk.

Komite nomInaSI dan RemUneRaSI

komite nominasi dan remunerasi (knr) memberikan nasihat dan rekomendasi kepada Dewan komisaris untuk hal-hal yang terkait dengan mekanisme nominasi dan penetapan remunerasi bagi Dewan komisaris dan Direksi. komite nominasi dan remunerasi terdiri dari satu ketua merangkap anggota yang dijabat oleh komisaris utama dan dua anggota, yaitu Wakil komisaris utama dan seorang anggota Independen.

nomInaTion and RemUneRaTion CommITtee

the nomination and remuneration Committee (nrC) provides independent and professional opinions to the Board of Commissioners on the nomination mechanism and the determination of the remuneration package of Board of Commissioners and the Board of Directors. the nrC consists of one chairman/member, who is the president Commissioner, and other two members, namely the vice-president Commissioner and an independent member.

knr mempunyai sejumlah tugas yang mencakup:

- Menyusun sistem nominasi dan seleksi untuk jabatan-jabatan strategis di lingkungan perseroan.
- Membantu Dewan komisaris yang secara bersama atau berkonsultasi dengan Direksi menyeleksi kandidat untuk jabatan-jabatan strategis di lingkungan perseroan.
- Menyusun sistem remunerasi anggota Direksi dan anggota Dewan komisaris perseroan berdasarkan azas keadilan (*fairness based*) dan kinerja.
- Melaksanakan seleksi awal kandidat yang profesional dan memiliki kompetensi menjadi calon komisaris Independen dan Direksi perseroan dan mengusulkannya kepada Dewan komisaris untuk diajukan dalam rups.

the nrC has a number of duties, which include:

- preparing a nomination and selection system for strategic positions within the Company.
- assisting the Board of Commissioners by working together or in consultation with the Board of Directors to select candidates for strategic positions within the Company.
- Compiling a remuneration system for members of the Company's Board of Directors and Board of Commissioners based on the principles of fairness and performance.
- selecting professional and competent potential candidates for the Independent Commissioners and the Board of Directors and proposing them to the Board of Commissioners for submission to the GMs.

Independensi Komite nominasi dan Remunerasi

untuk menjamin independensi pendapat knr dalam menjalankan tugasnya, salah seorang anggota knr dipilih dari kalangan profesional diluar Dewan komisaris, tidak pernah memiliki hubungan dengan perseroan ataupun hubungan kekeluargaan dengan anggota Dewan komisaris dan Direksi lainnya.

Independence of the nomination and Remuneration Committee

to guarantee the independence of the opinions of the nrC in undertaking their duties, one of the nrC members has been selected from professional circles outside the Commissioners, and has never had any relation to the Company or family relationships with other members of the Board of Commissioners of Board of Directors.

Laporan Komite nominasi dan Remunerasi

selama tahun 2009, knr menyelenggarakan 7 (tujuh) rapat dengan tingkat kehadiran terlampir.

nomination and Remuneration Committee Report

During 2009, the nrc met 7 times, with the level of attendance as attached below.

**komposisi komite nominasi dan remunerasi perseroan 2009
and the Committee attendance, 2009**

nama name	Jabatan position	tahun pengangkatan Member since	Jumlah rapat Meetings	Jumlah kehadiran attendance
Dedi aditya sumanagara	ketua Chairman	June 2008	7	7
Darjoto setyawan	Member anggota	october 2006	7	6
pri notowidigdo	Member anggota	april 2007	7	5

tugas-tugas yang telah diselesaikan selama tahun 2009 diantaranya adalah:

- Menyusun dan memformulasikan perhitungan usulan remunerasi bagi Direksi dan Dewan komisaris untuk tahun buku 2009 dan tantiem tahun buku 2008 untuk diajukan pada rapat umum pemegang saham. untuk maksud ini knr melibatkan konsultan independen untuk melakukan kajiannya. (Lihat "Dasar penetapan remunerasi" GCG, hal 167-168)
- Melakukan *review* dan *assessment* atas pelaksanaan proyek strategis perseroan di bidang sumber Daya Manusia, yaitu *Human Capital Master Plan*. proyek ini memegang peranan penting untuk mempersiapkan perseroan dalam menghadapi berbagai tantangan di masa depan.

Duties completed in 2009 included, among others:

- Compiling and formulating the proposed remuneration calculation for the Board of Directors and Board of Commissioners for financial year 2009 and the bonuses for financial year 2008 for submission to the General Meeting of shareholders. For this purpose the nrc appointed an independent consultant to conduct a study. (see "Basis for Determining remuneration" GCG, page 167-168)
- undertaking a review and assessment of the implementation of strategic Company projects in the field of human resources, i.e. the human Capital Master plan. this project has an important role in preparing the Company to face various challenges in the future.

kajian atas besaran remunerasi Dewan komisaris dan Direksi untuk tahun 2009 melibatkan opini konsultan independen yang bergerak di bidangnya. Dengan demikian usulan yang diajukan telah melewati survei pasar atas besaran remunerasi pada industri sejenis dengan besaran tanggung jawab yang setara. usulan berdasarkan kajian tersebut kemudian disampaikan kepada Dewan komisaris untuk disampaikan dalam rups guna mendapatkan persetujuan.

the review of the amount of remuneration for the Boards of Commissioners and Directors in 2009 involved the opinions of an independent consultant working in this field. thus the proposal submitted is based on a market survey of the amount of remuneration for personnel in this kind of industry with equivalent responsibilities. the proposal based on this study then presented to the Board of Commissioners to be submitted to the GMs for their approval.

Komite STRaTeGi, manaJemen RiSiKo dan InVeStasi

komite strategi, Manajemen risiko dan Investasi (ksMri) bertugas membantu Dewan komisaris dalam melakukan pengawasan penyusunan dan implementasi strategi bisnis, manajemen risiko dan investasi di perseroan. komite strategi, Manajemen risiko dan Investasi perseroan mempunyai serangkaian tugas dan tanggung jawab untuk:

- Melakukan pengkajian secara komprehensif atas usulan rencana Jangka panjang perseroan (rJpp) dan (rkap) yang diajukan oleh Direksi.

STRaTeGY, RiSk manaGemenT and InVeStmenT ComMiTtee

the strategy, risk Management and Investment Committee (srMIC) has the duty to assist the Board of Commissioners in supervising, conceiving and implementing Company business strategies, risk management and investments. the srMIC has a series of responsibilities that include:

- undertaking a comprehensive study of the proposed Long term Company plans (rJpp and rkap) submitted by the Board of Directors.



menantiasa memonitor

pengelolaan risiko yang telah dijalankan, mengkaji rencana investasi dan melaporkannya kepada dewan komisaris

The srmiC monitors the Company's ongoing risk management, analyzes investment plans and reports on these matters to the board of Commissioners



- Melakukan penelaahan pelaksanaan rJpp dan rkap agar sesuai dengan sasaran rJpp dan rkap yang disahkan oleh Dewan komisaris.
- Melakukan penelaahan terhadap usulan investasi/divestasi serta *capital expenditure* perseroan dalam batas nilai tertentu yang diajukan oleh Direksi serta melakukan pemantauan proses pelaksanaannya.
- Melakukan penelaahan terhadap usulan *strategic actions* perusahaan serta melakukan pemantauan proses pelaksanaannya.
- Memberikan saran dan rekomendasi pengembangan dan implementasi sistem manajemen risiko
- Melakukan evaluasi dan pemantauan pelaksanaan manajemen risiko di lingkungan perseroan, termasuk melakukan penelaahan risiko-risiko
- studying the implementation of the rJpp and rkap in accordance with the targets therein as approved by the Commissioners.
- undertaking studies on proposed Company investments/divestments and capital expenditures under a certain value submitted by the Directors, and supervising the process of their implementation.
- studying the proposed strategic actions of the Company and monitoring their implementation.
- providing suggestions and recommendations on the development and implementation of a risk management system.
- evaluating and monitoring the implementation of environmental risk management by the Company, including studies of business risks that could

usaha yang berpotensi mengganggu pencapaian tujuan perseroan.

potentially affect the achievement of Company goals.

tugas, tanggung jawab, dan wewenang ksMrI secara lengkap diatur dalam surat keputusan pembentukan komite dan Charter (pedoman kerja) ksMrI yang dibuat oleh Dewan komisaris.

the duties, responsibilities and authority of the srMIC are regulated in full by the Board of Commissioners' Letter of Decision on the Formation and Charter of the srMIC.

Independensi Komite Strategi, manajemen Risiko dan Investasi

anggota komite strategi, Manajemen risiko dan Invesatasi (ksMrI) mayoritas adalah para profesional yang telah bergerak dibidangnya masing-masing hingga minimal lima tahun. para profesional ini tidak pernah memiliki hubungan dengan perseroan ataupun hubungan kekeluargaan dengan anggota komisaris dan Direksi lainnya. Latar belakang para anggota ksMrI beragam, yakni pertambangan, teknik, manajemen strategis, pengelolaan kinerja, manajemen risiko, perbankan/keuangan dan akuntansi. keberagaman latar belakang tersebut adalah demi menjaga kompetensi dan independensi pendapat maupun rekomendasi yang diajukan.

Independence of the Strategy, Risk management and Investment Committee

the majority of the members of the strategy, risk Management and Investment Committee (srMIC) are professionals who have been working in their respective fields for at least five years. these professionals have never had any affiliation with the Company or family relationships with any members of the Board of Commissioners or Board of Directors. the backgrounds of the srMIC members are varied, and include mining, engineering, strategic management, performance management, risk management, banking/finance and accounting. these diverse backgrounds are to ensure the competence and independence of the opinions and recommendations they submit.

**koMposisi Dan kehaDiran rapat koMite strateGI, ManaJeMen risiko Dan Investasi tahun 2009
CoMpositlon anD MeetInG attenDanCe oF strateGY, rIsk ManaGeMent anD InvestMent CoMMIttee, 2009**

nama name	Jabatan position	tahun pengangkatan Member since	Jumlah rapat Meetings	Jumlah kehadiran attendance
Dedi aditya sumanagara*	Chairman	June 2008	48	48
Darjoto setyawan*	Member	october 2006	48	47
setia purwaka*	Member	november 2005	48	6
patdono suwignjo**	Member	november 2005	44	44
Firmansyah t satya***	Member	april 2008	40	40
Fransisca ekawati**	Member	July 2008	44	44

*Bertugas dalam bidang strategi, manajemen risiko dan investasi Duties in the fields of strategy, risk management and investment

**Bertugas di bidang strategi dan manajemen risiko Duties in the fields of strategy, risk management and investment

***Bertugas di bidang investasi Duties in the field of investment

*Jumlah rapat disesuaikan dengan masing-masing bidang number of meetings adjusted for each field

Dalam rangka pengelolaan risiko operasional maupun risiko yang terkait dengan pelaksanaan *strategic actions*, maka komite strategi, Manajemen risiko dan Investasi selama tahun 2009 telah melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

In the management of operational risks or risks related to the implementation of strategic plans, in 2009 the strategy, risk Management and Investment Committee undertook the following activities:

- Melakukan kajian terhadap usulan rkap tahun 2009 yang diajukan Direksi dan memberikan masukan mengenai *risk factor* dan cara mitigasinya.
- Melakukan *review* terhadap usulan rencana Jangka panjang yang diajukan Direksi
- Melakukan kajian usulan belanja modal 2009 yang diajukan Direksi.
- Melakukan evaluasi atas laporan realisasi belanja modal periode tahun 2009, pengawasan pelaksanaan belanja modal, dan prosedur investasi.
- Melakukan kajian kinerja bulanan dan memberikan masukan mengenai potensi risiko dan mitigasinya.
- Melakukan evaluasi atas risiko terkait perjanjian kredit sindikasi dengan bank sindikasi yang dipimpin oleh pt Bank Mandiri (persero) tbk.
- Bersama-sama dengan *Oversight Committee* melakukan pengawasan dalam pelaksanaan tender peralatan utama pabrik baru di Sulawesi.
- Melakukan monitoring dan evaluasi tindak lanjut yang dilakukan Direksi atas hasil *assessment* pelaksanaan manajemen risiko, terutama mengenai Laporan tahunan pelaksanaan Manajemen risiko di perseroan.
- studies of the proposed rkap for 2009 that was submitted to the Board of Directors and providing input on risk factors and means of mitigating them.
- a review of the proposed Long term plans submitted to the Board of Directors.
- studies of proposed capital expenditure for 2009 submitted to the Board of Directors.
- the evaluation of the report on the realization of capital expenditures for the period of 2009, the supervision of capital expenditure implementation, and investment procedures.
- a study of monthly performance and providing input on potential risks and their mitigation.
- an evaluation of risks related to capital syndicated loan agreements led by pt Bank Mandiri (persero) tbk.
- supervision, with the oversight Committee, of the implementation of the tenders for the primary equipment for the new plant in Sulawesi.
- the monitoring and evaluation of the Board of Directors' follow-up on the results of the risk management assessment, in particular regarding the annual report on the Implementation of risk Management in the Company.

Pendapat Komite Strategi, manajemen Risiko dan Investasi

bidang strategi

- rJp telah memuat semua isu-isu strategis, realistis dan menantang yang telah dilengkapi dengan rencana implementasi dan mitigasi risiko.
- Implementasi strategi yang termuat dalam rJp harus dikelola dengan baik sehingga sasaran-sasaran strategis dapat dicapai.
- pelaksanaan strategi perusahaan: *revenue management, cost management, capacity management* dan *improving competitive advantage* telah berjalan dengan baik meskipun masih dibutuhkan penyempurnaan. tercapainya kinerja *bottom line* lebih baik dari target merupakan cerminan dari keberhasilan implementasi strategi.
- Masuknya semen impor merupakan ancaman yang serius bagi perseroan, sehingga diperlukan langkah-langkah strategis yang nyata untuk mengatasi tantangan tersebut.

opinions of the Strategy, Risk management and Investment Committee

strategy

- the rJp states all realistic and challenging strategic issues, as well as plans for implementation and risk mitigation.
- the implementation of the strategy contained in the rJp must be properly managed to ensure that the strategic targets can be achieved.
- Implementation of Company strategies: revenue management, cost management, capacity management and improving competitive advantage are all going well, although there is still scope for improvement. Bottom line performance has exceeded the target, which reflects the Company's success in implementing the strategies.
- the introduction of imported cement presents a serious threat to the Company. substantial strategic steps are needed to overcome this challenge.

bidang manajemen risiko

- perseroan telah mengidentifikasi risiko-risiko yang dapat mengancam tercapainya sasaran strategis rJp dan telah merumuskan mitigasinya.
- perseroan telah mengidentifikasi risiko-risiko yang dapat mengancam tercapainya target rkap dan telah melaksanakan mitigasinya.
- Beberapa risiko telah terjadi selama tahun 2009, tetapi perseroan telah memitigasinya sehingga target kinerja *bottom line* perseroan masih dapat dicapai dengan baik.
- risiko yang terjadi pada tahun 2009 masih sangat mungkin terjadi pada tahun 2010. untuk itu perseroan perlu menyiapkan rencana mitigasi terhadap:
 - risiko mesin rusak saat beroperasi
 - risiko kelangkaan pasokan listrik
 - risiko kekurangan pasokan semen
 - risiko masuknya semen impor

bidang investasi

- perseroan perlu menyempurnakan prosedur investasi yang meliputi *Standard Operating Procedure* pelaksanaan investasi, pengawasan internal dan pelaporan, termasuk investasi *multiyears* atau *carry over* rkap
- perseroan perlu menyelaraskan prioritas investasi dalam penyusunan rkap tahunan dengan rencana jangka panjang
- sebagaimana yang dilakukan dalam proyek strategis, perseroan perlu menyusun pedoman monitoring untuk seluruh investasi
- perseroan perlu segera menetapkan unit kerja yang khusus bertanggung jawab atas perencanaan, pelaporan maupun pengawasan investasi yang tidak termasuk dalam proyek strategis

KomiTe Good CoRpoRaTe GoveRnanCe

tugas dan tanggung jawab komite *Good Corporate Governance* (GCG), sebagai kepanjangan tangan Dewan komisaris yang diuraikan secara rinci dalam pedoman kerja/*Charter* komite GCG meliputi dua kelompok tugas yaitu:

- pemberian pendapat profesional dan independen untuk memastikan terlaksananya prinsip-prinsip GCG
- pemantauan efektifitas praktik GCG yang diterapkan di pt semen Gresik (persero) tbk.

risk management

- the Company has identified risks that could threaten the achievement of strategic Long term plans and has formulated mitigation measures for them.
- the Company has identified risks that could threaten the achievement of targets in the rkap and has undertaken mitigation for them.
- some risks materialized in 2009, but the Company has mitigated them such that the bottom line performance targets could still be properly achieved.
- risks that occurred in 2009 could still very possibly occur in 2010. the Company has therefore had to prepare mitigation plans with respect to the:
 - risk of breakdown of machines while in operation;
 - risk of scarce supply of electricity;
 - risk of insufficient supply of cement;
 - risk of imported cement entering the market.

investment

- the Company needs to improve its investment procedures, which cover standard operating procedures for investment, internal supervision and reporting, including multi-year investments or carry-over of the rkap.
- the Company needs to align investment priorities in the formulation of the annual rkap with the Long term plan.
- as it has done for strategic projects, the Company needs to compile guidelines for monitoring all investments.
- the Company needs to quickly establish a special work unit responsible for the planning, reporting and oversight of investments that are not included in the strategic projects.

Good CoRpoRaTe GoveRnanCe ComITtee

the duties and responsibilities of the Good Corporate Governance (GCG) Committee as an extension of the Board of Commissioners, which are explained in detail in the GCG Committee Charter, involve two main groups of duties, as follows.

- providing a professional and independent opinion to ensure the implementation of GCG principles;
- Monitoring the effectiveness of the GCG practices applied at pt semen Gresik (persero) tbk.



tugas pemberian pendapat independen dan profesional untuk memastikan diterapkannya prinsip-prinsip GCG didukung oleh status ketiga anggota komite GCG yang semuanya independen dan profesional serta berpengalaman luas dalam bidang GCG, Csr, standar etika perusahaan dan peraturan perundang-undangan terkait sebagaimana tergambar dalam masing-masing profil anggota komite GCG.

sedangkan lingkup tugas pemantauan efektifitas praktik GCG yang diterapkan di perseroan terutama meliputi pengkajian kebijakan dan penilaian konsistensi penerapan prinsip GCG, *Corporate Social Responsibility*, standar etika dan anggaran Dasar perusahaan sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku termasuk pada setiap akhir tahun melakukan penilaian kinerja komite GCG maupun kinerja individual anggota komite GCG.

Dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tersebut di atas, komite GCG mengadakan rapat dengan komite penunjang di jajaran Dewan komisaris, dengan mitra kerja di jajaran manajemen, sekretaris perusahaan dengan kepala Divisi komunikasi yang membawahi bidang Csr - berupa rapat koordinasi, rapat rutin bulanan dan rapat kerja.

komite GCG semaksimal mungkin mendorong manajemen untuk secara konsisten mengimplementasikan GCG diseluruh jajaran perseroan sebagai fondasi perseroan dalam menyongsong pertumbuhan dan iklim persaingan yang semakin ketat, agar perusahaan efisien, efektif sehat sehingga dapat mempertahankan posisi terdepan dalam persaingan menuju visi dan misi perseroan.

the duty to provide an independent and professional opinion to ensure the application of GCG principles is supported by the status of the three members of the GCG Committee, all of whom are independent and professional as well as having a broad range of experience in the fields of GCG, Csr, ethical Business standards and the related legislation, as illustrated in their profiles as GCG Committee members.

the scope of their duty to monitor the effectiveness of GCG practices applied by the Company mainly involves a study of policies and evaluation of the consistency with which principles of GCG, Csr, ethical standards and articles of association of the Company are applied in accordance with the applicable laws and regulations including at the end of every year undertaking evaluation of the performance of the GCG Committee and the individual members of the GCG Committee.

In undertaking these tasks and responsibilities the GCG Committee holds meetings with supporting Committees of the Board of Commissioners, working partners at the management level, the Corporate secretary and the head of the Communications Division which is responsible for Csr. these meetings may be coordination meetings, routine monthly meetings or work meetings.

as far as possible, the GCG Committee encourages the management to consistently implement GCG at all levels of the Company as the foundation for welcoming growth and a healthy competitive climate, to ensure that the Company is efficient, effective and healthy and thus able to maintain its leading position and achieve the Company's vision and Mission.

komposisi, status Independensi Komite GCG Dan Kehadiran rapat, 2009
 InDependent status of the GCG CoMMittee and MeetinG attenDanCe , 2009

nama name	status Independensi Independence status	Jabatan position	tahun pengangkatan Member since	Jumlah rapat Meetings	Jumlah kehadiran attendance
achmad Jazidie	komisaris Independen Independent Commissioner	ketua Chairman	Februari 2008	11	6
Marwoto hadi soesastro	komisaris Independen Independent Commissioner	Member anggota	oktober 2006	11	3
achmad Dohar siregar	Independen Independent	Member anggota	Juli 2009	11	11

*tidak semua rapat harus dihadiri oleh anggota komite GCG yang merupakan anggota Dewan komisaris, cukup diwakili oleh sdr achmad Dohar siregar anggota komite GCG yang bukan merupakan anggota Dewan komisaris
 *not all meetings must be attended by the members of the GCG Committee who are members of the Board of Commissioners; they can be represented by achmad Dohar siregar, a member of the GCG Committee who is not a member of the Board of Commissioners

Laporan Komite GCG

komite GCG melakukan rapat koordinasi/rapat rutin bulanan/rapat kerja, yang jumlahnya sebanyak 11 kali, diluar mengikuti rapat Dewan komisaris dan mengikuti rapat Dewan komisaris dengan Direksi yang masing-masing dilakukan setiap bulan.

setelah disahkannya pedoman GCG perusahaan maka sasaran program kerja 2009 adalah menyelesaikan pedoman kerja (*Charter*) komite GCG, dan mendorong manajemen melengkapi seluruh perangkat *soft structure* GCGnya - standar etika, *Board Manual* dan tindak lanjut atas 27 (dua puluh tujuh) butir usulan hasil *Assessment* tim Bpkp dalam hal penerapan GCG di perseroan-2009 yang memberi skor capaian aktual 88,32, lebih baik dari tahun 2008 yang memperoleh nilai 83,88. komite mendorong Manajemen untuk meraih nilai lebih baik lagi pada *assessment* 2009 serta segera meningkatkan implementasi GCG di jajaran perseroan.

komite GCG menyarankan tindak lanjut rekomendasi Bpkp diselesaikan berdasarkan tingkat urgensinya. terkait dengan lingkup tugas komite GCG maka mitra kerja di jajaran manajemen tidak saja tim GCG yang dipimpin oleh sekretaris perusahaan tetapi juga kepala Divisi komunikasi yang membawahi bidang *Corporate Social Responsibility* (Csr).

komite GCG telah memastikan bahwa penjabaran pasal 74 undang-undang no. 40 tahun 2007 dan peraturan Menteri BuMn no: per - 05/MBu/2007 tentang program kemitraan dengan usaha kecil dan program Bina Lingkungan dilaksanakan perseroan secara konsisten yakni mengembangkan program Csr/tJSL dan program pkBL (program kemitraan dan Bina Lingkungan).

GCG Committee Report

the GCG Committee held a total of 11 coordination meetings, routine monthly meetings and work meetings, besides taking part in monthly Board of Commissioners' Meetings and the monthly meetings of the Board of Commissioners with the Board of Directors.

after the Company GCG Manual was approved the work program target for 2009 was to complete the Charter for the GCG Committee and encourage the Management to complete all the GCG soft structure— Code of Conduct, Board Manual, and follow up on 27 points proposed in the results of the assessment by the Bpkp team on GCG application in the Company in 2009, which gave an actual achievement score of 88.32, an improvement on the 2008 score of 83.88. the Committee encouraged Management to obtain an even better score in the 2009 assessment and to improve the implementation of GCG throughout the company.

the GCG Committee suggested that the follow-up on the Bpkp recommendations be based on the degree of urgency. In relation to the scope of the duties of the GCG Committee, the working partners at the Management level are not only the GCG team led by the Corporate secretary but also the head of the Communications Division, which oversees Corporate social responsibility (Csr).

the GCG Committee has ensured that the substance of article 74 Law no. 40/2007 and regulation of the Minister of soes no:per-05/MBu/2007 on partnership programs with small-scale Businesses and the environmental protection program are implemented consistently, that is, the development of the Csr/tJSL and pkBL (partnership and environmental protection) programs.

ejauh ini perseroan telah melaksanakan paradigma *triple bottom line*—bahwa perseroan disamping bertanggung jawab pada aspek ekonomi juga bertanggung jawab pada aspek sosial dan lingkungan. Dengan demikian pelaksanaan program sosial, merupakan bagian upaya pemenuhan tuntutan masyarakat untuk diizinkan perseroan beroperasi dengan dukungan masyarakat setempat (“*Licence to operate*”). oleh karenanya perlu dipastikan bahwa perseroan terus meningkatkan kepeduliannya kepada lingkungan/ masyarakat setempat yang pada gilirannya dapat mempertahankan *proper* hijau sebagai target minimal yang harus dapat diraih oleh perseroan disamping juga mulai mempedomani ISO 26000, dan pembuatan *Sustainability Report* dalam kegiatan CSR-nya.

sesuai dengan *charter*, pada, setiap akhir tahun dilakukan penilaian atas kinerja komite dan kinerja individu anggota komite GCG yang dinilai dengan dua cara “*self assessment*” dan “*peer assessment*”, dimana “*self assessment*” menggunakan kpi kuantitatif maupun kualitatif sedangkan “*peer assessment*” penilaiannya dilakukan oleh rekan/mitra kerja.

the Company has, up to now, implemented the triple bottom line paradigm—namely, that the Company, besides having economic responsibilities, also has social and environmental responsibilities. thus implementing the social program is part of the effort to fulfill the demands of the local communities that allow the Company to operate in their midst with their support (“*License to operate*”). as a result, it is necessary to ensure that the Company continuously improves its concern for the environment and local communities. this, in turn, can help to maintain the *proper* Green level as the minimum target that must be achieved by the Company, which is also now guided by ISO 26000. Moreover, the Company now compiles a sustainability report on its CSR activities.

In accordance with the Charter, at the end of every year the Committee performance and the performance of individual GCG Committee members are evaluated. this comprises two forms of evaluation, self-assessment and peer assessment. the self-assessment is based on both quantitative and qualitative kpls, while the peer assessment is an evaluation by colleagues or work partners.

overSIGHt CoMMITTEE

Oversight Committee mengawasi pelaksanaan pembangunan proyek strategis dan melaporkan perkembangannya secara periodik kepada dewan komisaris.

overSIGHt CoMMITTEE

The Oversight Committee monitors the development of strategic projects and regularly reports related developments and progress to the board of Commissioners.

komite *Oversight* atau *Oversight Committee* (oC) dibentuk oleh Dewan komisaris berdasarkan amanat pemegang saham melalui rups Luar Biasa pada 10 Desember 2007. tugas dari oC meliputi tiga hal, yakni 1) *assessment* dan *review*, 2) pengkajian dan evaluasi; serta 3) pemberian masukan dan rekomendasi kepada Dewan komisaris untuk hal-hal terkait dengan pembangunan pabrik semen Baru dan pembangkit Listrik (p3sB dan p2L) yang merupakan proyek strategis dan bersifat *multi-years*.

tugas-tugas oC sifatnya preventif, yakni mencegah terjadinya keputusan dan aktivitas proyek p3sB dan p2L yang berisiko menyebabkan tidak tercapainya pembangunan pabrik semen dan pembangkit listrik yang tepat jadwal (*schedule*), tepat lingkup (*scope*), dan tepat biaya (*cost*) dengan tetap mematuhi kaidah-kaidah tata kelola yang lazim.

the oversight Committee (oC) was established by the Board of Commissioners based on the mandate of the shareholders through the extraordinary GMs on December 10, 2007. the duties of the oC fall into three areas, that is: 1) assessment and review, 2) study and evaluation, and 3) providing input and recommendations to the Board of Commissioners on matters related to the Construction of new Cement Factories and power plants (p3sB and p2L), which are strategic, multi-year projects.

the duties of the oC are preventative in nature, meaning that they are intended to prevent decisions and activities related to p3sB and p2L that put the Company at risk of being unable to construct the cement factories and power plants on schedule, to the agreed scope and on budget, while still complying with generally accepted principles of governance.

Lingkup pengawasan oC adalah pembangunan dua unit pabrik semen di Jawa dan Sulawesi yang masing-masing berkapasitas 2,5 juta metrik ton semen per tahun serta pembangunan pembangkit listrik berkapasitas 2x35 megawatt di Sulawesi. proyek pembangunan pabrik semen baru di Jawa dijadwalkan selesai pada tahun 2012, sedangkan pabrik semen baru beserta pembangunan pembangkit listrik di Sulawesi selesai pada tahun 2012.

In 2009, the oversight Committee (oC) was responsible for providing oversight over the construction of two cement factories in Java and Sulawesi, each with a capacity of 2.5 million metric tons of cement a year, as well as construction of a power plant in Sulawesi with a capacity of 2x35 megawatts. the construction of the new cement factory in Java is scheduled for completion in 2012, while the new cement factory and power plant in Sulawesi are scheduled for completion in 2012.

Independensi Oversight Committee

anggota Oversight Committee (oC) adalah para profesional yang berpengalaman di bidang masing-masing sedikitnya sepuluh tahun. para profesional ini tidak memiliki hubungan dengan perseroan ataupun hubungan kekeluargaan dengan anggota komisaris dan Direksi. Latar belakang profesi dan pendidikan anggota oC beragam, mulai dari rancang bangun teknik pembangkit listrik dan pabrik semen, manajemen proyek, keuangan, akuntansi dan tata kelola yang baik (*good governance*). Keberagaman itu dimaksudkan untuk menjaga kredibilitas pendapat maupun rekomendasi yang disampaikan.

Independence of the oversight Committee

the majority of members of the oversight Committee (oC) are professionals who have worked in their respective fields for a minimum of ten years. these professionals have never had any affiliation with the Company or family relationships with members of the Board of Commissioners or Board of Directors. the professional and educational backgrounds of the members of the oC Committee are varied, ranging from technical design for power plant construction, to project management, finance, good governance and accounting. these diverse backgrounds are intended to ensure the competence and credibility of the opinions and recommendations proposed.

Laporan Kegiatan Oversight Committee (oC)

selama tahun 2009, oC melakukan pertemuan internal dan koordinasi dengan tim proyek sebanyak 33 kali, dengan tingkat kehadiran anggotanya sebagai berikut.

oversight Committee (oC) activity Report

throughout 2009, the oC held internal and coordinating meetings with the project team 33 times, with the level of attendance of the members as follows.

komposisi Dan tingkat kehadiran rapat OVERSIGHT COMMITTEE perseroan 2009 oversight CoMMittee CoMposition and MeetinG attenDanCe, 2009

nama name	Jabatan posisi Member since	tahun pengangkatan Member since	Jumlah rapat Meetings	Jumlah kehadiran attendance
ari soelendro	Ketua Chairman	March 2008	33	29
Gumilang hardjakoesoema	Member Member	March 2008	33	14
Meirios Moechtar rachmat	Member Member	March 2008	33	21
Basuki	Member Member	March 2008	33	32
eddy Fritz sinaga	Member Member	March 2008	33	28

sejalan dengan kemajuan proyek selama tahun 2009 yang telah memasuki masa konstruksi, maka oC melakukan aktivitas berupa rapat dengan tim proyek untuk keperluan koordinasi dan evaluasi proyek maupun untuk pembahasan permasalahan yang sedang dihadapi oleh tim proyek, kunjungan ke lokasi tuban dan tonasa untuk mengetahui kemajuan pembangunan fisik, rapat gabungan bulanan Dewan komisaris perseroan dan rapat

In line with the progress of the project during 2009, which is now in the construction phase, the oC's activities have included meetings with the project team for project coordination and evaluation and to discuss problems encountered by the project team, visiting the locations in tuban and tonasa to find out about the progress of the construction, monthly meetings with the Board of Commissioners and Board of Directors to evaluate the project, coordination meetings with other committees of

gabungan bulanan Dewan komisaris dan Direksi perseroan dalam rangka evaluasi berkala proyek, rapat koordinasi dengan komite-komite lain Dewan komisaris, dan rapat internal oC yang dijadwalkan setiap minggu pada hari rabu.

the Board of Commissioners, and internal oC meetings scheduled for each Wednesday of every week.

keluaran (*output*) oC berupa laporan bulanan kepada Dewan komisaris selama tahun 2009 secara rutin disusun dan disampaikan setiap bulan, selain juga dipresentasikan dalam rapat gabungan bulanan Dewan komisaris pt semen Gresik (persero), tbk dan Grup. Demikian pula opini atas permasalahan dan/atau usulan dari tim proyek dan/atau Direksi disampaikan oleh oC kepada Dewan komisaris untuk diambil keputusan atau diteruskan kepada Direksi untuk diputuskan pada tingkat Direksi sesuai kewenangan masing-masing. adapun ringkasan pelaksanaan kegiatan oC selama tahun 2009 mencakup diantaranya:

the output of the oC is in the form of monthly reports to the Board of Commissioners throughout 2009, which were also presented in the joint monthly meetings of the Board of Commissioners of pt semen Gresik (persero), tbk and the Group. Likewise, opinions on problems and/or proposals from the project team and/or the Directors are presented by the oC to the Board of Commissioners for their decision or sent to the Board of Directors to be decided at that level, in accordance with their respective authority. a summary of oC activities in 2009 includes the following:

- rapat dengan tim proyek untuk keperluan koordinasi, evaluasi proyek maupun untuk pembahasan permasalahan yang sedang dihadapi oleh tim p3sB dan p2L.
- kunjungan ke lokasi Jawa dan sulawesi untuk mengetahui kemajuan fisik.
- Melakukan *review* atas laporan *Feasibility Study* (Fs) dan *Fairness of Opinion* (Fo) perubahan lingkup dan besaran proyek pembangunan pabrik dan pembangkit listrik untuk diajukan dalam rupsLB, termasuk perubahan tata kelola proyek dari semula "fully centralized" menjadi "centre led".
- Memberikan dukungan pelaksanaan *risk assessment* oleh Bpkp terhadap perseroan, berupa kajian atas risiko proyek.
- Memberikan masukan atas pembentukan Group Internal audit perseroan yang mencakup sG, st dan sp.
- Mendukung relokasi pembangunan proyek dari pati ke tuban dengan melakukan kajian atas relokasi, termasuk dari sisi pendanaan.
- Melakukan *review* atas beberapa hal mencakup: penurunan skala pembangunan pembangkit menjadi 1x65 MW, sistem manajemen risiko proyek, kelayakan *Offering Letter* dari Bank Mandiri, dokumen Fs pembangunan pabrik semen ke 3 di sp, termasuk ratifikasi perjanjian penjaminan st kepada Bank Mandiri oleh sG.
- Membahas peran oC dalam tata kelola pembangunan proyek dengan pola "centre led".
- Memberikan masukan pada tim proyek mengenai koordinasi/kontrol dan sistem akuntansi proyek.
- Meeting with the project team for the coordination and evaluation of the project and to discuss problems faced by the p3sB and p2L teams.
- visiting locations in Java and sulawesi to assess physical progress.
- reviewing the Feasibility study (Fs) and Fairness of opinion (Fo) reports on changes in scope and size of the projects for the construction of the factory and power plant, for submission to the extraordinary General Meeting of shareholders, including changes in the project governance from "fully centralized" to "center-led".
- providing support for the implementation of a risk assessment of the Company by Bpkp in the form of a study on project risks.
- providing input on the formation of the Company's Group Internal audit, which covers sG, st and sp.
- supporting the relocation of the construction project from pati to tuban by undertaking a study of the relocation, including funding aspects.
- reviewing a number of issues, including: a reduction in the scale of the power plant construction to 1x65 mw, the project risk management system, the feasibility of Offering Letter from Bank Mandiri, the Fs document for the construction of a third cement factory in sp, including the ratification of the st promissory agreement to Bank Mandiri by sG.
- Discussing the role of the oC in the governance of the construction project under a "center led" model.
- providing input to the project team on coordination/control and the project accounting system.



- Memberi masukan kepada tim proyek atas pelaksanaan prosedur *procurement* proyek tonasa, khususnya untuk kontraktor pembangunan pembangkit listrik dengan pola epC.
- Melakukan *review* atas prosedur *bidding* sehubungan dengan lebih besarnya nilai *bid* yang diajukan *vendor* untuk kontraktor epC dibandingkan *Owner Estimate* (oe) dan anggaran yang disediakan.
- providing input to the project team on the tonasa project procurement procedure, specifically for the power plant contractor, using the epC model.
- reviewing the bidding procedure with regard to the size of the bid value proposed by the vendor for the epC contractor compared to the owner estimate (oe) and the available funding.

secara berkala, oC juga melakukan kunjungan ke lokasi proyek di Jawa dan Sulawesi.

the oC also made periodic visits to the project sites in Java and Sulawesi.

SeKReTaRIS PerUSahaan

Fungsi sekretaris perusahaan antara lain (i) memastikan kelancaran komunikasi antara perusahaan dengan para pemangku kepentingan, (ii) menjamin tersedianya informasi yang boleh diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan kebutuhan wajar para pemangku kepentingan dan (iii) memenuhi kewajiban perseroan terkait dengan pasar modal dan memegang saham sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

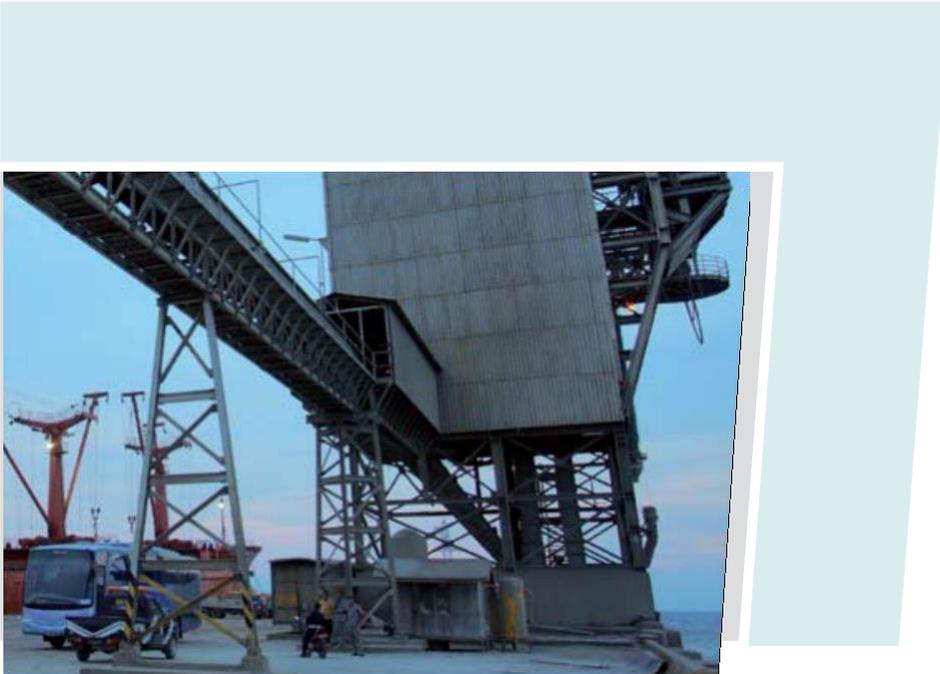
CoRPoRaTe SeCRetaRY

the functions of the Corporate secretary are, among others, to (i) ensure continuity of communication between the Company and its stakeholders, (ii) guarantee the availability of information that can be accessed by stakeholders, given their reasonable need for information, (iii) fulfill the Company obligations in relation to the capital market and the shareholders, in line with the applicable provisions.

Fungsi sekretaris perusahaan tersebut wajib diimplementasikan dalam beberapa fungsi sebagai berikut:

the various functions of the Corporate secretary that must be implemented are as follows:

- *Compliance officer*, mengikuti dan memberikan masukan kepada Direksi atas perkembangan ketentuan perundang-undangan dan peraturan-peraturan yang berlaku serta memastikan bahwa perseroan memenuhi ketentuan/peraturan tersebut.
- *Compliance officer*: following and providing input to the Board of Directors on the development of legal provisions and regulations as well as ensuring that the Company complies with such provisions/regulations.



- *Stakeholders relation*, memberikan pelayanan kepada pemegang saham, Dewan Komisaris, Direksi dan *stakeholders* lainnya termasuk namun tidak terbatas pada investor atas informasi yang berkaitan dengan kondisi sesuai dengan anggaran Dasar dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. pelayanan ini menunjukkan penerapan azas transparansi dan *disclosure* oleh perusahaan terhadap pemangku kepentingan.
- *Liaison officer/contact person*, bertindak sebagai pejabat penghubung antara perseroan dengan Bapepam-Lk, bursa efek dan masyarakat.
- *Business information*, memberikan informasi segera atas kejadian aktual yang sebenarnya terjadi sebagai respon atas adanya rumor-rumor atau isu-isu, baik yang bersifat positif maupun negatif kepada para pemangku kepentingan.
- *stakeholder relations*: providing information services to the shareholders, Board of Commissioners, Board of Directors and other stakeholders, including but not limited to investors, in relation to the conditions stated in the articles of association and the applicable laws and regulations. such services demonstrate the application of the principles of transparency and disclosure by the Company to the stakeholders.
- *Liaison officer/contact person*: acting as the intermediary between the Company and Bapepam-LK (the Capital Market & Financial Institutions supervisory agency), the stock exchange, and the public.
- *Business information*: providing timely information to stakeholders on actual events in response to rumors or issues, both positive and negative.

Dalam struktur organisasi perseroan, sekretaris perusahaan bertanggung-jawab langsung kepada Direktur utama dan Wakil Direktur utama. kegiatan yang telah dijalankan selama ini meliputi pengelolaan hubungan dengan investor, publik dan hubungan internal, menangani data-data internal, serta memberikan masukan kepada Direksi perseroan untuk mematuhi ketentuan undang-undang pasar Modal dan peraturan pelaksanaannya, termasuk pelaksanaan tata kelola di perseroan. sejak 1 april 2008 perseroan telah menetapkan sunardi Prionomurti sebagai sekretaris perusahaan.

In the Company's organizational structure, the Corporate secretary is directly responsible to the president Director and the vice-president Director. activities undertaken until now include the management of relationships with investors and the public, internal relations, handling internal data, and providing input to the Company Directors on the provisions of the capital market laws and their implementing regulations, including on the implementation of governance in the Company. sunardi prionomurti has been the Company's Corporate secretary since april 1, 2008.

sekretaris Perusahaan menjalankan empat fungsi yakni sebagai *Compliance officer, stakeholders relation, liaison officer/contact person* dan *business information*.

The Company Secretary carries out four functions: compliance officer, stakeholder relation, liaison officer/contact person and business information officer.

selanjutnya sebagai penghubung perseroan dengan komunitas pasar modal dan pihak eksternal lain yang berkepentingan, perseroan telah membentuk Bagian hubungan *Investor* di bawah sekretaris perusahaan yang memiliki tanggung jawab untuk memastikan dipenuhinya aspek keterbukaan sebagai salah satu prinsip GCG kepada komunitas pasar modal, membina hubungan dengan para investor saham dan obligasi maupun surat berharga lainnya, para analis, jurnalis, wali amanat, lembaga pemeringkat, *Self Regulatory Organization (SRO)*, serta komunitas keuangan terkait lainnya.

to serve as the liaison between the Company and the capital market community and other external stakeholders, the Company has formed an Investor relations Division under the Corporate secretary, which is responsible for ensuring the fulfillment of transparency to the capital market community, as one of the principles of GCG, as well as maintaining relations with investors in shares, bonds and other securities, analysts, journalists, trustees, rating agencies, self regulatory organizations (sro), and others in the financial community.

untuk memastikan bahwa pengungkapan informasi sudah akurat serta dicatat, diolah, dirangkum dan dilaporkan dalam jangka waktu tertentu, sesuai dengan ketentuan keterbukaan informasi yang berlaku dan sebagai pegangan sekretaris perusahaan dalam menjalankan tugasnya, perseroan mengeluarkan kebijakan komunikasi yang dituangkan dalam pedoman GCG dan "prosedur komunikasi eksternal".

to ensure that the information disclosed is accurate and recorded, managed, summarized and reported within a specific time period, the Company has, in accordance with the provisions on information transparency and as a reference for the Corporate secretary in the performance of her duties, issued a communication policy that is incorporated included in the GCG Guide and the "external Communications procedures."

Dalam rangka memenuhi peraturan dan meningkatkan

Perseroan berupaya melakukan penyalarsan komunikasi antara Perseroan dengan pemangku kepentingan agar berkontribusi positif dan memberi nilai tambah secara berkesinambungan

In the interests of compliance with the regulations

in its communications, the Company strives to maintain a balance between corporate and stakeholder interests in order to contribute positively and provide added value consistently

komunikasi yang efektif, perseroan mengadakan acara *public expose, conference call, investor gathering, analyst meeting, non-deal roadshow, investor forum* serta distribusi siaran pers untuk mengkomunikasikan perkembangan operasional dan kondisi keuangan perseroan terkini. Di samping itu, perseroan juga menyampaikan informasi untuk seluruh pegawai melalui program komunikasi Internal. hal ini dilaksanakan untuk

and making communication more effective, the Company has held public expose events, conference calls, investor gatherings, analyst meetings, non-deal roadshows and investor forums, and distributed press releases to communicate recent operational developments and financial conditions in the Company. the Company also distributes information to all employees through the Internal Communication

menjamin kesetaraan dalam penyebaran informasi kepada seluruh pemangku kepentingan.

sepanjang tahun 2009, perseroan telah melaporkan dan mengumumkan 44 kali informasi yang terdiri atas 11 kali informasi material yang dilaporkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku serta 33 kali informasi korporasi lainnya, 22 di antaranya berupa siaran pers. selain itu perseroan mengadakan sejumlah acara dengan rincian sebagaimana tercantum pada tabel-tabel berikut.

**keGlatan sekretaris perusahaan
Corporate seCretarY's aCtivities taBle**

nama acara type of event	Jumlah kegiatan activity Frequency
public expose	1 kali time
Conference call dan Investor update	4 kali times
Investors visit	65 kali times
Investor gathering	2 kali times
analysts update	309 kali times
analyst meeting	2 kali times
analysts plant visit	1 kali time
non-deal roadshow	3 kali times
Investor Forum	4 kali times
press conference	27 kali times
press release	22 kali times
Lainnya (humas) other (public relations)	7 kali times

program. this is done to ensure an equitable dissemination of information to all stakeholders.

In 2009, the Company reported and publicly announced 44 items of information, consisting of 11 items of material information reported according to the prevailing provisions and 33 items of other corporate information, including 22 in the form of press releases. in addition, the Company held a number of events as detailed in the following tables.

perseroan juga menyampaikan berbagai informasi terkait operasional perusahaan dalam rangka keterbukaan informasi kepada Bapepam-Lk maupun melalui siaran pers, diantaranya.

the Company also conveyed information related to the Company's operations to Bapepam-Lk and through press releases, including the following:

**keterBukaan InForMasi
transparenCY oF InForMation**

Bulan Month	kegiatan activities	Media
Januari	<ul style="list-style-type: none"> penjelasan atas pertanyaan bursa tentang pemberitaan di harian Investor Daily terkait penambahan kapasitas produksi 800.000 ton answer questions from stock exchange on news in newspaper Investor Daily related to additional production capacity of 800,000 tons keterbukaan informasi terkait laporan realisasi final pembelian kembali saham perseroan per 9 Januari 2009 Disclosure of information related to report on the realization of the final buyback of company shares per January 9, 2009 	Bel, Bapepam-Lk, ksel Bel, Bapepam-Lk, ksel
Februari	<ul style="list-style-type: none"> pemberitahuan hasil rapat umum pemegang saham Luar Biasa beserta akte pernyataan keputusan rapat umum pemegang saham Luar Biasa announce results of extraordinary General Meeting of shareholders and Certificate of Decision statement of extraordinary General Meeting of shareholders 	Bel, Bapepam-Lk, ksel
Maret	<ul style="list-style-type: none"> penjelasan atas pertanyaan bursa tentang pemberitaan di harian kontan terkait dengan investasi sebesar us\$3 Juta untuk energi alternatif dan di harian Investor Daily terkait kerjasama dengan syndicatam capital untuk energi alternatif Clarify question from stock exchange regarding news in daily kontan related to investor of us\$3 million for alternative energy and in daily Investor Daily regarding cooperation with syndicatam capital for alternative energy publikasi dan penyampaian publikasi Laporan keuangan perusahaan posisi 31 Desember 2008 (audited) publication and Delivery of published Company Financial report position December 31, 2008 (audited) penjelasan rekapitulasi realisasi pembelian kembali saham periode 13 oktober 2008 sampai dengan 9 Januari 2009 explanation on the recapitulation of the realization of buyback of shares for the period of october 13, 2008 until January 9, 2009 penjelasan atas perubahan lebih dari 20% pada pos aktiva dan kewajiban posisi per 31 Desember 2008 explanation of change of more than 20% in assets and obligations position per December 31, 2008 	Bel, Bapepam-Lk, ksel Bel, Bapepam-Lk, ksel Bel, Bapepam-Lk, ksel Bel, Bapepam-Lk, ksel
april	<ul style="list-style-type: none"> penyampaian Laporan keuangan perusahaan posisi 31 Maret 2009 (tidak Diaudit) Delivery of Company Financial report position March 31, 2009 (unaudited) 	Bel, Bapepam-Lk
Mei	<ul style="list-style-type: none"> penjelasan atas pertanyaan bursa tentang pemberitaan di harian Investor Daily terkait dengan permasalahan lahan penambangan di semen padang dan di harian Bisnis Indonesia terkait pemberitaan pendanaan proyek explanation of stock exchange question on information in Investor Daily related to the problem of problems with the mining land of semen padang and in Bisnis Indonesia daily related to news of project funding penjelasan atas permintaan Bapepam-Lk tentang penelaahan atas Laporan keuangan tahunan 2008 explanation upon request of Bapepam-Lk regarding study on annual Financial report 2008 	Bel, Bapepam-Lk Bapepam-Lk

Juni	<ul style="list-style-type: none"> • pemberitahuan hasil rapat umum pemegang saham tahunan dan Luar Biasa beserta akte pernyataan keputusan rapat umum pemegang saham tahunan dan Luar Biasa serta iklan pemberitahuan hasil rups dan rupsLB • announcement of results of annual and extraordinary General Meeting of shareholders together with Certificate statement of Decisions of annual and extraordinary General Meeting of shareholders and notice /ad announcement of results GMS and e-GMS • keterbukaan informasi terkait fasilitas pinjaman sindikasi bank senilai rp3,55 triliun • Information disclosure related to syndicated bank loan facilities of rp3.55 trillion 	<p>surat kabar, Bel, Bapepam-Lk, ksel</p> <p>Bel, Bapepam-Lk, ksel</p>
Juli	<ul style="list-style-type: none"> • penyampaian dan publikasi Laporan keuangan perusahaan posisi 30 Juni 2009 (tidak Diaudit) • Delivery and publication Company Financial report position June 30, 2009 (unaudited) • penjelasan atas perubahan lebih dari 20% pada pos aktiva dan kewajiban posisi per 30 Juni 2009 • explanation of change of more than 20% in assets and obligations position per June 30, 2009 	<p>Bel, Bapepam-Lk, surat kabar, Bel</p> <p>Bel, Bapepam-Lk</p>
agustus	<ul style="list-style-type: none"> • penjelasan atas pertanyaan bursa tentang pemberitaan di harian Bisnis Indonesia terkait ijin penambangan perseroan dicabut • explanation on question of stock exchange regarding news in Bisnis Indonesia related to company mining license revoked 	surat kabar, Bel
september	<ul style="list-style-type: none"> • pemberitahuan hasil rapat umum pemegang saham tahunan dan Luar Biasa beserta akte pernyataan keputusan rapat umum pemegang saham Luar Biasa dan pemasangan iklan keputusan rups/rupsLB • announcement of results of annual and extraordinary General Meeting of shareholders together with Certificate statement of Decisions of annual and extraordinary General Meeting of shareholders and notice /ad announcement of results GMS and e-GMS • penjelasan atas pertanyaan bursa tentang pemberitaan di harian Bisnis Indonesia terkait isu pembelian pabrik kertas kraft • explanation on question from exchange on news in Bisnis Indonesia related to issue of purchase of kraft paper factory 	<p>Bel, Bapepam-Lk, ksel, surat kabar</p> <p>surat kabar, Bel</p>
oktober	<ul style="list-style-type: none"> • penyampaian Laporan keuangan perusahaan posisi 30 september 2009 (tidak Diaudit) • Delivery of Company Financial report position september 30, 2009 (unaudited) • penjelasan atas pertanyaan bursa tentang pemberitaan di harian Bisnis Indonesia terkait pengkajian ulang proyek pabrik di sumbar • explanation on question of exchange regarding news in Bisnis Indonesia related to review of factory project in sumbar • keterbukaan Informasi terkait kondisi pt semen padang pasca gempa bumi (3x pemberitahuan) • explanation on question of exchange regarding news in Bisnis Indonesia related to review of factory project in sumbar 	<p>Bel, Bapepam-Lk</p> <p>Bel, Bapepam-Lk</p> <p>Bel, Bapepam-Lk</p> <p>Bel, Bapepam-Lk</p>
november	<ul style="list-style-type: none"> • keterbukaan informasi terkait penjualan saham hasil buyback perseroan • Disclosure of information related to sale of shares from Company buyback 	
Desember	<ul style="list-style-type: none"> • penjelasan atas pertanyaan bursa tentang pemberitaan di harian Media Indonesia terkait isu pembangunan pabrik semen baru senilai us\$ 400 Juta di papua dan di harian Bisnis Indonesia terkait dengan rencana investasi perseroan senilai us\$ 10 Juta di papua dan isu rencana divestasi rajawali di sMGr • explanation on exchange question regarding news in Media Indonesia related to issue of new cement factory construction worth us\$ 400 Million in papua and in Bisnis Indonesia related to plans for company investment of us\$ 10 Million in papua and issue of plans for rajawali divestment in sMGr 	surat kabar, Bel

taBeL siaran pers
press reLase taBLE

Bulan Month	kegiatan activities	Media
Januari	<ul style="list-style-type: none"> • antisipasi krisis ekonomi ptsG revisi rencana pembangunan pLtu • anticipating economic Crisis ptsG revised plans for pLtu construction 	siaran pers
Maret	<ul style="list-style-type: none"> • edutrain perseroan ambil peran dalam supply chain management pemkot surabaya • edutrain perseroan takes a role in supply chain management pemkot surabaya • semen Gresik Bukukan Laba Bersih tahun 2008 sebesar rp2,52 triliun • semen Gresik publishes net incomes 2008 of rp2.52 trillion • semen Gresik Menerapkan Mekanisme pembangunan Bersih • semen Gresik applying Mechanism of Clean Construction • semen Gresik Mantu hari Ini 300 orang dinikahkan masal • semen Gresik Mantu today 300 people take part in mass marriage 	siaran pers
april	<ul style="list-style-type: none"> • Bupati tuBan tanam padi perdana • regent of tuBan plants perdana rice • pelaksanaan GCG semen Gresik capai predikat Baik • Implementation of GCG by semen Gresik achieves Good citation 	siaran pers
Mei	<ul style="list-style-type: none"> • Laba semen Gresik triwulan I/2009 Capai 681 M • semen Gresik tri-Monthlyprofits I/2009 reach 681 M • sGF buka 6 pendidikan prasekolah di daerah keluarga Miskin • sGF opens 6 preschools in poor areas 	siaran pers
Juni	<ul style="list-style-type: none"> • sBC produksi semen Gresik untuk pembangunan suramadu • sBC production semen Gresik for Construction of suramadu • semen Gresik antisipasi potensi pertumbuhan konsumsi Melalui peningkatan kapasitas dan efisiensi • semen Gresik anticipates potential Growth in Consumption through Increased Capacity and efficiency 	siaran pers
Juli	<ul style="list-style-type: none"> • semen Gresik Gelar khitanan Massal terbesar • semen Gresik holds Largest Mass Circumcision • semen Gresik serahkan Beasiswa kepada 1.636 siswa • semen Gresik Gives scholarships to 1,636 students • LaZIZ semen Gresik berikan Beasiswa kepada 315 siswa • LaZIZ semen Gresik gives scholarships to 315 students 	siaran pers
agustus	<ul style="list-style-type: none"> • semen Gresik berikan penghargaan pada 544 karyawan • semen Gresik gives recognition to 544 employees • semen Gresik mulai bangun pabrik baru berkapasitas 2,5 juta ton • semen Gresik begins construction of new plant with 2.5 million ton capacity 	siaran pers
september	<ul style="list-style-type: none"> • Brl fasilitas L/C impor main equipment pabrik baru • Brl facilitates L/C import of main equipment for new plant • navin sonthalia menjadi Wadirut semen Gresik • navin sonthalia becomes vice president Director semen Gresik 	siaran pers
oktober	<ul style="list-style-type: none"> • sMGr Mampu Meningkatkan kinerja Berkelanjutan • sMGr able to Improve sustainable performance 	siaran pers



Desember	<ul style="list-style-type: none">• Dwi soetjipto raih Gelar Doktor Ilmu Manajemen• Dwi soetjipto achieves Degree of Doctor in Management• penganugrahan ukM award 2009• ukM award 2009• pabrik pengemasan di Ciwandan Banten dioperasikan• packing plant in Ciwandan Banten in operation	siaran pers
----------	--	-------------

selain itu, setiap tahun perseroan menerbitkan laporan tahunan dalam dua bahasa, yaitu Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris, yang menyajikan informasi mengenai kinerja perseroan. Laporan tahunan perseroan dan informasi lainnya dapat diperoleh di sekretaris perusahaan di kantor pusat atau perwakilan perseroan.

the Company publishes annual reports in two languages, Indonesian and english, which provide information on the Company's performance. the Company's annual report and other information can be obtained from the Corporate secretary at the head office or from a Company representative.

pemegang saham dan masyarakat umum juga dapat memperoleh informasi mengenai perkembangan perseroan melalui situs <http://www.semengresik.com>.

shareholders and the general public can also obtain information on developments of the Company through the website: <http://www.semengresik.com>.



UNIT KeRJa InTeRnaL aUDIT

Dewan komisaris merupakan organ perseroan yang bertanggung jawab melaksanakan fungsi pengawasan yang dalam pelaksanaannya dibantu oleh komite audit. Komite audit dalam melaksanakan fungsinya berkoordinasi dengan Internal audit yang berperan sebagai unit kerja pengawasan internal. Internal audit bertugas memastikan pencapaian tujuan dan kelangsungan usaha dengan: (i) melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program kerja, (ii) memberikan saran dalam upaya memperbaiki efektifitas proses pengendalian risiko, (iii) melakukan evaluasi kepatuhan terhadap peraturan, pelaksanaan GCG dan perundang-undangan, serta (iv) memfasilitasi dan mendukung kelancaran pelaksanaan audit oleh auditor eksternal.

pelaksanaan audit yang dilakukan oleh Internal audit bertujuan memberikan jasa konsultasi, evaluasi yang obyektif dan independen melalui analisa, penilaian, rekomendasi dalam lingkup *internal control*, tata kelola, pengelolaan risiko, termasuk penilaian ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan, penanganan pengaduan masyarakat, untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi perseroan.

selain melalui unit tertentu, perseroan juga memiliki fungsi pengawasan dan pengendalian yang melekat pada unit fungsional dimaksud (*embedded internal control*), antara lain:

- pengawasan dan pengendalian yang berkaitan dengan penggunaan atau realisasi dana sesuai dengan anggaran (fungsi *budgeting*) yang ditetapkan.

InTeRnaL aUDIT WoRK UnIT

the Board of Commissioners is the body of the Company responsible for implementing the supervisory function, in which it is assisted by the audit Committee. the audit Committee coordinates with the Internal audit, which serves as the work unit for internal supervision. the Internal audit has the duty to ensure achievement of goals and business continuity by: (i) evaluating the implementation of work programs, (ii) providing advice on efforts to improve the effectiveness of risk control practices, (iii) evaluating compliance with regulations, laws and the implementation of GCG, and (iv) facilitating and supporting the smooth implementation of the audit by the external auditor.

the audits conducted by the Internal audit are aimed at providing consultative services; objective and independent evaluation through analysis; recommendations on internal control, governance, risk management; evaluation of compliance with applicable laws and regulations, and the handling of customer complaints, in order to improve the effectiveness and efficiency of the Company.

the Company also exercises the supervision and control function through embedded internal control, as follows:

- supervision and control related to the use or realization of funds according to budgets.

- pengawasan dan pengendalian yang melekat pada unit bisnis termasuk unit-unit pendukung (*embedded internal control*) yang mengharuskan unit pelaksana tersebut bertanggung jawab kepada Direktur yang membawahi unit dimaksud. Fungsi yang dimaksud adalah *preventive control*, yakni memastikan kepatuhan dan pemenuhan prasyarat yang telah ditetapkan sebelum suatu kegiatan operasional dilaksanakan.
- penerapan standar akuntansi yang harus merefleksikan setiap transaksi keuangan dan perubahan aset serta menjamin bahwa semua transaksi keuangan tercatat secara akurat sesuai dengan standar akuntansi keuangan Indonesia.
- embedded internal control of business units, including support units, which requires the implementing unit concerned to report to the Director supervising that unit. this is the preventative control function, which is intended to ensure compliance and fulfillment of the stipulated requirements prior to the operational implementation of an activity.
- application of accounting standards that must reflect every financial transaction and change in assets as well as ensure that all financial transactions are recorded according to Indonesian Financial accounting standards.

office of The Ceo (ootC)

untuk merumuskan, menerapkan dan mengawasi pelaksanaan strategi jangka panjang, termasuk mensinergikan potensi ketiga perusahaan utama dalam group perusahaan untuk memastikan meningkatnya kinerja dan tercapainya tujuan jangka panjang perseroan, Direksi menugaskan *Office of the CEO (ootC)* berperan sebagai tim khusus yang bertindak sebagai *counterpart* Direksi dalam menetapkan dan melaksanakan rencana strategis jangka panjang.

Office of the CEO (ootC) merupakan tim khusus yang membantu Direktur utama dan Wakil Direktur utama dalam melaksanakan pengelolaan program-program strategis dan peningkatan kinerja operasional terutama meliputi 3 (tiga) bidang, yaitu:

• visi dan Strategi

Menetapkan visi dan misi perseroan serta mengkaji alternatif strategi yang sesuai untuk mencapai target-target dalam rencana Jangka panjang perseroan. selama tahun 2009, tim telah menghasilkan diantaranya:

- penyusunan rencana Jangka panjang 2010-2030.
- evaluasi strategi pengembangan kapasitas perseroan.
- evaluasi strategi integrasi vertikal.
- restrukturisasi korporasi.

• Peningkatan Kinerja

Menetapkan ukuran pencapaian kinerja utama, memastikan kegiatan operasi berjalan secara efisien serta menyarankan aktifitas perbaikan kinerja dan proses bisnis utama.

• Proyek-proyek Khusus

Melakukan pengawasan terhadap proyek-proyek strategis perseroan, menyusun ringkasan kemajuan inisiatif/proyek strategis, dan melakukan mitigasi atas risiko-risiko proyek.

oFFICe oF The Ceo (ootC)

For the formulation, application and supervision of the implementation of the long term strategy, including synergizing the potential of the three main companies in the group to ensure improvements in performance and the achievement of the Company's long term objectives, the Board of Directors appointed the office of the Ceo (ootC) as a special team to act as a counterpart to the Board of Directors in determining and executing long term strategic plans.

the office of the Ceo (ootC) is a special team that assists the president Director and vice-president Director in the management of strategic programs and improving operational performance, in three fields in particular:

• vision & Strategy

establishing the Company's vision and mission and reviewing alternative strategies for achieving the targets in the Company's Long term plan. In 2009, the team's output included:

- the formulation of the Long term plan 2010-2030
- an evaluation of the Company's capacity expansion strategy.
- an evaluation of the vertical integration strategy.
- Corporate restructuring.

• Performance Improvement

establishing standards for performance achievement, ensuring that operations run efficiently and suggesting activities to improve performance and key business processes.

• Special Projects

exercising supervision over strategic projects, compiling progress summaries on strategic initiatives/projects, and mitigating project risks.

tim juga memastikan kpl perseroan telah dilaksanakan sesuai program-program yang telah disusun di rencana kerja dan anggaran perusahaan dan selaras dengan rencana Jangka panjang.

the team also determined the Company's kpls in accordance with the programs outlined in the Corporate annual Work plan and Budget and the Long term plan.

UNIT KeRJa manaJemen RISIKO

sebagai wujud komitmen perseroan dalam penerapan GCG yang efektif, perseroan telah membentuk unit kerja Manajemen risiko yang bertanggung jawab mengkoordinir, mengevaluasi dan memfasilitasi kegiatan pengelolaan risiko di perseroan. hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa penerapan manajemen risiko tercapai secara komprehensif, efektif dan efisien sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan perseroan. selain itu unit Manajemen risiko juga berfungsi sebagai:

- koordinator pengelolaan risiko korporat dan risiko operasional yang berdampak signifikan bagi perseroan.
- memfasilitasi kegiatan-kegiatan penerapan manajemen risiko di perseroan.
- mengintegrasikan penerapan manajemen risiko lintas fungsi.
- memberikan saran kepada kepala unit kerja pemilik risiko dalam penerapan manajemen risiko di unit kerja yang menjadi tanggungjawabnya.
- melaporkan dan mengkomunikasikan secara periodik penerapan manajemen risiko kepada Direksi.
- memastikan manajemen risiko diterapkan secara konsisten dan efektif.

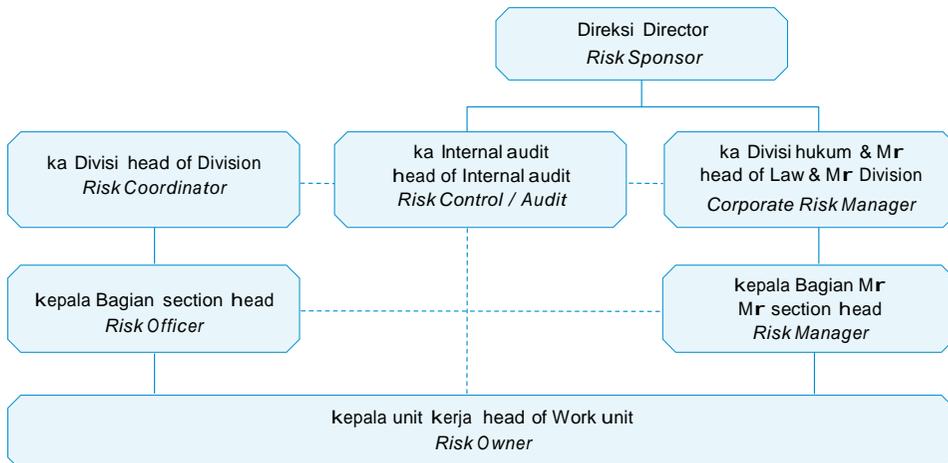
RISK manaGemenT WoRK Unit

as part of the Company's commitment to the effective application of GCG, the Company has formed a risk Management Work unit, which is responsible for coordinating, evaluating, and facilitating risk management activities in the Company. this is done to ensure comprehensive, effective and efficient risk management in accordance with the plans already set by the Company. In addition, the risk Management unit also functions to:

- Coordinate the management of corporate and operational risks with a significant impact on the Company.
- Facilitate the application of risk management activities in the Company.
- Integrate risk management application across functions.
- provide advice to heads of Work units in which there are risks on applying risk management in the work units for which they are responsible.
- to periodically report and communicate the application of risk management to the Directors.
- to ensure that risk management is applied consistently and effectively.

struktur kerja manajemen risiko

structure of risk management work unit





Dalam struktur diatas diuraikan bahwa pengelolaan risiko merupakan suatu hal yang melekat di seluruh proses dan aktivitas perseroan. sehingga unit Manajemen risiko selalu berkordinasi dengan unit kerja pemilik risiko (*Risk Coordinator*) dan Internal audit (*Risk Control/Audit*).

PeLaYanan PeLaNGGan

sebagai komitmen dalam meningkatkan pelayanan pelanggan, perseroan telah menetapkan kebijakan serta prosedur pelayanan pelanggan yang diatur dalam sistem Manajemen Gresik. Disamping itu, perseroan telah memiliki unit kerja yang menangani keluhan pelanggan, untuk menjamin semua keluhan pelanggan ditindak lanjuti. Beberapa program yang telah dilakukan antara lain meliputi:

1. Melakukan kunjungan dan bimbingan teknis kepada pelanggan pabrikan, proyek, *readymix* dan lain-lain.
2. Menyediakan fasilitas bebas pulsa untuk layanan pelanggan.
3. temu pelanggan yang dilakukan secara periodik diseluruh area pemasaran perseroan.
4. program *edutrain* tukang batu bersertifikasi nasional.

total biaya yang telah dikeluarkan untuk kegiatan pelayanan pelanggan adalah sebesar rp12,1 miliar.

the structure above shows that risk management is embedded in all Company processes and activities. the risk Management unit therefore consistently coordinates with all Work units with risks (risk Coordinator) and with the Internal audit (risk Control/audit).

CUSTomeR SeRvIce

as part of its commitment to improving customer service, the Company has established customer service policies and procedures, which are set forth in the semen Gresik Management system. Moreover, the Company has a work unit to handle customer complaints and ensure that they are all followed up. some of the programs already implemented include:

1. visits and technical assistance for factory, project, *readymix*, and other customers.
2. providing a toll-free number for customer service.
3. regular customer gatherings throughout the Company's entire marketing area.
4. the *edutrain* program for the national certification of stonemasons.

total expenditure on customer service activities amounted to rp12.1 billion.

keseLaMatan, kesehatan kerJa Dan perLinDunGAn LInGkunGAn Work Safety, Health and Environmental Protection

PenjAgAAn keselAmATAn dAn kesehATAn kerJA dAn Perlindungan lInGkunGAn demi menjAmin PerTumbuhAn berkelAnjuTAn

sAfeGuArDing wOrk sAFeTy And heAlTh And enVirOnmenTAl PRoTEcTIOn TO ensure susTainAble grOWTh



PenGeLoLaan KeSeLamaTan dan KeSehATan KeRJa (K3)

Bagi perseroan, pengelolaan k3 tidak hanya sekedar memenuhi peraturan yang ditetapkan, namun berarti upaya serius bagi terjaminnya keselamatan dan kesehatan kerja para pegawai maupun masyarakat sekitar secara maksimal. perseroan menerapkan sistem Manajemen keselamatan dan kesehatan kerja (sMK3), ohsas 18001:2008, sistem 5r dan sistem saran yang terintegrasi dengan sistem Manajemen semen Gresik (sMSG).

Mengacu pada standar yang diterapkan pada sistem manajemen tersebut, perseroan melaksanakan 7 program terkait k3, meliputi: program pemeriksaan kesehatan; program pemantauan 10 besar penyakit di puskesmas sekitar perusahaan; program pengelolaan Biaya kesehatan; program asuransi tenaga Kerja (Jamsostek); program Identifikasi & penilaian Dampak kegiatan (IpDk); program pengukuran Lingkungan kerja dan program pencegahan kecelakaan kerja.

program pemeriksaan kesehatan dan pemantauan 10 besar penyakit merupakan kegiatan pemeriksaan kesehatan tenaga kerja dan masyarakat sekitar yang dilakukan secara rutin dalam upaya pemenuhan terhadap peraturan perundangan k3. untuk menjamin kesehatan kerja seluruh karyawan, perseroan

WoRK SaFeTy and heAlTh manaGemenT (K3)

For the Company, k3 management is undertaken not only to satisfy established regulations, but as part of a serious effort to guarantee optimal standards of work safety and health for the employees and local communities. the Company applies the Work safety and health Management system (sMK3), ohsas 18001:2008, the 5r system and a suggestion system, which are integrated into the semen Gresik Management system (sGMs).

referring to the standards articulated in that management system, the Company has implemented seven programs related to k3: a health examination program; a monitoring program for the 10 biggest diseases at health clinics near the company; the worker insurance program (Jamsostek); Identify & evaluate activity Impact (IeaI) program; Work environment Measurement program and Work accident prevention program.

the health examination and top 10 disease monitoring programs are intended as health screening activities for workers and people in local communities which are routinely undertaken in compliance with the legal provisions on k3. to ensure workplace health for all employees, the Company



berpartisipasi dalam program Jamsostek dan mengelola biaya pemeriksaan dan pengobatan kesehatan karyawan.

untuk menetapkan acuan dan skala prioritas dalam menjaga aspek k3, perseroan melaksanakan program Identifikasi & penilaian Dampak kegiatan (IpDk). perseroan melakukan pengukuran lingkungan kerja secara rutin dalam upaya pemenuhan terhadap peraturan perundangan k3.

perseroan melaksanakan program pencegahan kecelakaan kerja secara rutin untuk mencegah terjadinya kecelakaan, kebakaran dan pemenuhan terhadap peraturan perundangan k3. kegiatan yang dilakukan meliputi :

- pengawasan terhadap *unsafe action* dan *unsafe condition*.
- *Safety talk*.
- pengadaan alat pelindung Diri (apD).
- Investigasi kecelakaan/kebakaran.
- pembuatan dan perawatan rambu norma k3 (*safety promotion*).
- pemeriksaan peralatan pemadam kebakaran (apar, hydrant dan mobil pMk).
- Melakukan simulasi kegiatan tanggap darurat.
- Melakukan pelatihan mengenai k3 terhadap semua pegawai.

participates in the Jamsostek program and manages the costs of health examinations and treatment for employees.

to establish the reference and scale of priorities for 3k, the Company has implemented an Identification & evaluation of activity Impact (leal/lpDk) program. the Company routinely assesses the work environment in order to comply with the legal provisions on k3.

the Company routinely implements a Work accident prevention program to prevent the occurrence of accidents and fire, and to comply with the legal provisions on k3. activities implemented include:

- Monitoring of unsafe actions and unsafe conditions.
- safety talks.
- provision of personal protective equipment (ppe).
- Investigation of accidents/fires.
- Making and maintaining signs on safety promotion.
- Checking of fire extinguishing equipment (apar, hydrants and fire trucks).
- Doing emergency response simulations.
- providing training on k3 for all employees.

perseroan secara rutin memantau kinerja yang diukur melalui statistik kecelakaan *Frequency Severity Indicator* (Fsl), gabungan angka kecelakaan *Frequency Rate* (Fr=angka kekerapan) dengan *Severity Rate* (sr = angka keparahan). Dengan pelaksanaan program k3 tersebut, selama tahun 2009 tidak ada kecelakaan kerja yang dikategorikan fatal di lingkungan perseroan.

the Company routinely monitors performance by assessing various accident statistics: Frequency severity Indicator (Fsl), Frequency rate (Fr) and severity rate (sr). With the implementation of the k3 program during 2009, there were no fatal work accidents in the Company during the year.

pada tahun 2007, perseroan berhasil mempertahankan predikat "Bendera emas" dan telah memperoleh sertifikasi ohsas-18001:2007. tahun 2008 dan dilanjutkan di tahun 2009, perseroan melakukan upaya-upaya mempertahankan sMk3 sesuai sertifikasi tersebut. penerapan k3 yang dilakukan dengan baik dan benar oleh perseroan dengan tujuan menciptakan lingkungan kerja yang bersih, sehat dan nyaman, kemudian membuahkan pengakuan dari pemerintah setempat. tahun 2009, melalui fasilitas tuban, perseroan mendapatkan penghargaan "Zero Accident Award" dari Bupati tuban atas prestasi tanpa kecelakaan kerja untuk tahun 2008.

In 2007, the Company successfully maintained its "Gold Flag" citation and received the ohsas-18001:2007 certification. starting in 2008 and continuing into 2009, the Company undertook efforts to maintain sMk3 standards according to that certification. k3 has been properly applied by the Company, with the goal of creating a clean, healthy and safe work environment, and this has earned it recognition from the local government. In 2009, the Company received the "Zero accident award" from the regent of tuban for its achievement in the tuban facilities in 2008.

PenGeLoLaan LinGKUnGan

"Perseroan terus melakukan berbagai usaha perbaikan terhadap kinerja lingkungan dalam upaya membangun lingkungan usaha berwawasan hijau sekaligus sebagai bentuk kepedulian Perseroan terhadap kualitas lingkungan"

envIRnmenTaL manaGement

"The Company continues to work to improve environmental performance in an effort to create a 'green' working environment and as a tangible demonstration of the Company's concern for environmental quality."

perseroan berinisiatif memadukan berbagai fungsi pelestarian lingkungan hidup untuk diintegrasikan ke dalam kebijakan perseroan yang meliputi: penataan, pemanfaatan, pengembangan, pemeliharaan, pemulihan, pengawasan dan pengendalian lingkungan hidup. Bagi perseroan keberhasilan pengelolaan lingkungan merupakan salah satu pilar perwujudan pembangunan berkelanjutan.

the Company has taken the initiative of integrating several environmental protection functions in Company policies relating to the regulation, use, development, maintenance, recovery, supervision and control of the environment. For the Company, successful environmental management is one of the pillars of sustainable development.

oleh sebab itu perseroan secara sadar dan terencana, memadukan lingkungan hidup termasuk sumber daya, ke dalam proses bisnis untuk menjamin kemampuan, kesejahteraan, dan mutu hidup generasi masa kini dan masa depan.

For this reason, the Company consciously builds its concern for the environment and natural resources into the business processes to guarantee prosperity, welfare and quality of life for this generation and generations to come.

perseroan menerapkan falsafah 3p dalam mengembangkan usahanya, yakni menjaga keseimbangan antara *people* (masyarakat), *planet* (bumi)

In developing its businesses, the Company applies the 3p philosophy, that is, to maintain a balance between people, the planet, and profit. the importance of

dan *profit* (ekonomi). Keseriusan manajemen terhadap pentingnya pengelolaan lingkungan dituangkan kedalam kebijakan perseroan, sebagai berikut:

- Mengelola dan mengendalikan seluruh kegiatan yang dapat memberikan manfaat bagi para pemangku kepentingan (*stakeholders*) dengan senantiasa mentaati peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, melakukan pengelolaan lingkungan yang lebih baik, termasuk upaya pencegahan pencemaran, kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja dengan selalu memperhatikan dampak penting, risiko dan praktik terbaik Good Corporate Governance (GCG) dalam mewujudkan perseroan bertaraf internasional.

penetapan kebijakan tersebut ditindak-lanjuti dengan menetapkan serangkaian program pengelolaan lingkungan, mengacu pada berbagai standar pengelolaan lingkungan, yakni sistem Manajemen Lingkungan ISO-14001:2004, sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (sMK3) dan ohsas 18001:2007 serta penerapan program 5R dan sistem saran. perseroan kemudian menerapkan berbagai program-program kegiatan pengelolaan lingkungan, meliputi:

- program pantau Lingkungan.
- program kelola Lingkungan.
- program konservasi sumber Daya.
- Implementasi CDM.

PRoGRam PanTAU LinGKUnGan

pemantauan rutin dilakukan terhadap: emisi udara cerobong pabrik; kualitas udara ambien; tingkat kebisingan lingkungan; konsentrasi debu area pabrik; iklim kerja; kualitas air buangan, air badan air dan air laut; serta pemantauan keberadaan air bawah tanah. pemeriksaan atas parameter Baku Mutu Lingkungan (BML) dilakukan secara rutin baik oleh internal perseroan maupun oleh badan independen yang berkompeten.

tabel hasil pemantauan sesuai parameter BML yang berlaku adalah sebagai berikut.

parameter Lingkungan environmental standard	Baku Mutu standard	satuan unit	hasil pengukuran Measured result
emisi udara emission			
- raw Mill :			
nitrogen dioksida, no2	1.000	mg/m ³	55,1
sulfur dioksida, so2	800	mg/m ³	0,6
partikulat debu	80	mg/m ³	5,7
- Debu <i>Dust Clinker Cooler</i>	80	mg/m ³	11,6
- Debu <i>Dust Coal Mill</i>	80	mg/m ³	24,1
- Debu <i>Dust Cement Mill</i>	80	mg/m ³	31,0
- Debu <i>Dust Cement Packer</i>	80	mg/m ³	7,2

environmental management is a concern that the management takes very seriously, as reflected in the Company policy:

- Manage and control all activities that can provide benefits for stakeholders while always complying with the applicable laws and regulations; ensure better environmental management, including through efforts to prevent pollution, workplace accidents and work-related illness, by always giving due attention to significant impacts and risks as well as best practices in Good Corporate Governance (GCG), to create an international-standard Company.

the establishment of this policy was followed up by setting up a series of environmental management programs, based on various environmental management standards such as the ISO-14001:2004 environmental Management system, Workplace safety and health Management system (sMK3) and ohsas 18001:2007, and the 5R program and the suggestion system. the Company then applied these standards through various environmental management activities, including the following:

- environmental Monitoring program;
- environmental Management program;
- natural resource Conservation program;
- CDM Implementation.

envIRonmenTaL monIToRInG PRoGRam

routine monitoring is undertaken of emissions from factory smokestacks; ambient air quality; level of environmental noise; concentration of dust in factory areas; work climate; quality of wastewater, water in lakes/ponds and sea water; and groundwater. the parameters of environmental Quality standards (eQs) are routinely checked, both internally by the Company and by competent independent agencies.

Monitoring results according to the applicable eQs parameters are shown in the following table.

parameter Lingkungan environmental standard	Baku Mutu standard	satuan unit	hasil pengukuran Measured result
udara ambien air ambient			
- Carbon monoksida, Co	20	ppm	0,99
- oksida nitrogen, nox	0,05	ppm	0,020
- sulfur dioksida, so2	0,1	ppm	0,001
- hidrogen sulfida, h2s	0,03	ppm	0,001
- amonia, nh3	2	ppm	0,086
- oksidan, o3	0,1	ppm	0,029
- Debu Dust	0,26	mg/m3	0,153
- timah hitam, pb	0,06	mg/m3	0,0001
- hidrokarbon, hC	0,24	ppm	tdk terdeteksi
air Limbah Domestik Domestic Wastewater			
- ph	6.0 - 9.0	-	7,2
- BoD	100	mg/L	12,0
- tss	100	mg/L	3,4
- Minyak/lemak oil/Grease	10	mg/L	tdk terdeteksi

PRoGRam KeLoLa LInGKUNgan

program kelola Lingkungan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menjamin keberlanjutan lingkungan. kegiatan yang dilakukan meliputi:

- **Pencegahan pencemaran dan polusi**

kegiatan yang dilakukan meliputi pemasangan peralatan pencegah pencemaran dan polusi di pabrik serta membangun "Budaya produksi Bersih" dalam pengoperasian pabrik. kegiatan yang dilakukan perseroan terkait dengan pengendalian pencemaran meliputi:

- Pengendalian Pencemaran udara

aspek lingkungan yang paling dominan pada industri semen adalah emisi debu. peralatan proses produksi perseroan dilengkapi dengan alat pengendali debu khusus yang memadai untuk mengendalikan debu supaya tidak melampaui ambang batas, seperti *Electrostatic Precipitator (EP), cyclone, conditioning tower, bag house filter* dan lain-lain.

perseroan menyediakan *buffer zone*, melakukan penanaman pohon pada area *green belt* di sekitar lahan bahan baku dan *green barrier* di dalam dan sekitar pabrik untuk mengurangi pencemaran udara.

- Pengendalian Pencemaran Air

perseroan melakukan upaya pencegahan melalui: pembuatan *slabing* beton, pembuatan saluran air, dan pengoperasian *oil trap*, diikuti pemantauan kualitas air secara periodik baik oleh internal perseroan maupun oleh laboratorium independen.

envIRonmenTaL manaGEMeNT PRoGRam

the environmental Management program comprises a series of activities undertaken to ensure environmental sustainability. these activities include:

- **Prevention of contamination and pollution**

this includes the installation of equipment to prevent contamination and pollution in the factories and creating a "Clean production Culture" in factory operations. activities undertaken by the Company related to contamination control include:

- Air Pollution Control

the most dominant environmental pollutant in the cement industry is dust emissions. the Company's production process equipment is equipped with sufficient special dust control devices to ensure that dust does not leave the system, such as electrostatic precipitators (ep), cyclones, conditioning towers, bag house filters, and so on.

the Company has established buffer zones, planted trees in a green belt area surrounding the raw material land and created a green barrier inside and around the factory to reduce air pollution.

- water Pollution Control

the Company's efforts include making concrete slabbing, making water channels, and operating oil traps, accompanied by periodic monitoring of water quality both internally by the Company and at independent laboratories.

- Pengelolaan limbah b3 dan non-b3.

pengelolaan limbah, baik untuk limbah B3 maupun limbah non-B3 dilakukan dengan cermat dan hati-hati, dengan selalu mengedepankan aspek pemenuhan terhadap peraturan perundangan. upaya "co-processing" lebih diutamakan untuk menjamin bahwa limbah yang dikeluarkan dapat dimanfaatkan kembali kedalam proses produksi.

Dalam pengelolaan limbah, baik B3 maupun non-B3, perseroan melakukan upaya penerapan produksi bersih (*Clean Production*) sesuai dengan prinsip 3R (*Reduce, Reuse dan Recycle*), sebagai berikut:

- Memanfaatkan oli bekas untuk pelumasan peralatan pabrik.
- Memanfaatkan majun dan kaos tangan yang terkontaminasi dengan oli/minyak untuk bahan bakar alternatif.
- Melakukan *recycle* tumpahan material *reject* untuk dikembalikan ke proses produksi.

- Managing toxic and hazardous and non-toxic and hazardous Waste

the management of both toxic and hazardous waste and non-toxic and hazardous waste is undertaken wisely and carefully, with compliance with laws and regulations always a priority. "Co-processing" efforts are prioritized to ensure that wastewater can be reused in the production process.

In managing both toxic & hazardous and non-toxic & hazardous waste, the Company aims to apply clean production methods in accordance with the 3R principle (reduce, reuse and recycle), as follows:

- Make use of used/old oil as a lubricant for factory equipment.
- use oil-contaminated dust cloths and gloves as alternative fuel source.
- recycle rejected material back into the production processes.



sebelum Before



sesudah after

• Reklamasi lahan pasca-penambangan

kegiatan reklamasi lahan pasca-penambangan dilakukan sesuai dengan dokumen AMDaL-ukL/upL. Beberapa kegiatan reklamasi yang telah dilakukan oleh perseroan meliputi:

- pemanfaatan bekas lahan tambang tanah sebagai tandon air, perikanan dan sarana hiburan.

• post-mining land reclamation.

post-mining land reclamation activities are undertaken in accordance with AMDaL-ukL/upL documents. the Company's reclamation activities involve:

- use of land in former mining areas as reservoirs, for fishing and recreation.

- pemanfaatan bekas tambang untuk kegiatan pertanian, fasilitas perumahan/perkantoran/ pergudangan industri dan tempat usaha.
- revegetasi bekas tambang dengan melakukan penanaman tanaman pelindung dan tanaman produktif, seperti trembesi, mahoni, jarak pagar, waru, keres, mindi, mete dan lain-lain.

• **Penhijauan**

perseroan melakukan upaya penghijauan secara terencana dan berkelanjutan, dengan serangkaian kegiatan meliputi:

- penghijauan *Green Belt* dan *Green Barrier* dikelola dengan pola kemitraan bersama warga sekitar perseroan.
- kegiatan penanaman pohon BuMn peduli Lingkungan, sejumlah 300.000 pohon.
- pembuatan hutan kota di kabupaten tuban.

PRoGRam KonSeRvaSI SUMBeRdaYa

perseroan juga memberi perhatian pada upaya efisiensi pemanfaatan sumber daya alam dan energi untuk menjaga kelangsungan dan ketersediaannya dengan melakukan langkah konservasi sumberdaya, sebagai berikut:

- pemanfaatan aFr (*Alternative Fuel & Raw Material*) dari produk samping industri lain sebagai pengganti bahan baku yang berasal dari alam, yakni: biomassa dari sekam padi, tongkol jagung, serpihan kayu, sisa tembakau dan lain-lain.
- Melakukan audit dan pengelolaan energi dalam upaya efisiensi energi listrik dan energi panas. Langkah ini ditindak lanjuti dengan:
 - Melakukan peningkatan unjuk kerja peralatan dan pengendalian operasi pabrik dalam rangka penghematan energi.
 - Meningkatkan kapasitas produksi dan mengoptimalkan pengendalian operasi, sehingga index kebutuhan bahan baku/produk menjadi lebih kecil.
- pemanfaatan air hujan dan air buangan pabrik untuk *direcycle* sebagai air proses dalam rangka efisiensi penggunaan air. efisiensi juga dilakukan melalui kegiatan pemeliharaan dan inspeksi saluran distribusi air (perpipaan, valve, dll) secara berkelanjutan.

ImPLemenTaSI Cdm

perseroan mulai menerapkan *Clean Development Mechanism* (CDM), sebagai bentuk partisipasi atas upaya bersama mengatasi efek pemanasan global. sebagai komitmen atas hal tersebut, perseroan ikut berpartisipasi dalam pengembangan proyek CDM (*Clean Development*

• **Greening**

the Company undertakes planned, ongoing greening efforts, including the following activities:

- Greening of Green Belts and Green Barriers, managed through a partnership model with people living in the vicinity of the Company.
- taking part in the BuMn peduli Lingkungan (soes Caring for the environment) tree planting program, with 300,000 trees planted.
- Creating a city forest in tuban district.

naTURaL ReSoURCe ConSeRvaTion PRoGRam

the Company has also focused on efforts to make the use of natural resources and energy more efficient in order to safeguard their sustainability and availability, by taking various natural resource conservation measures, as follows:

- using alternative Fuel & raw Materials (aFr) from the by-products of other industries as alternative, natural fuel sources, such as biomass from rice husks, corn stalks, wood chips, leftover tobacco and so on.
- undertaking an audit and energy management to create efficiencies in electricity and heat energy use. this was followed up by:
 - Improving the running of equipment and controlling factory operations with regard to saving energy.
 - Increasing production capacity and optimizing operations control, to reduce the raw material need/product index.
- using rainwater and recycled factory wastewater for processes to make water usage more efficient. efficiencies were also achieved through the continuous inspection and maintenance of water distribution channels (pipes, valves, etc.).

Cdm ImPLemenTaTion

the Company has begun to apply the Clean Development Mechanism (CDM), to play its part in the collective effort to mitigate the effects of global warming. as part of its commitment to this issue, the Company is participating in the development of an international CDM project,

mechanism) yang merupakan program upaya pengurangan emisi Co₂ yang berskala internasional yang akan diregistrasi di unFCC. perseroan melakukan kerjasama dengan konsultan CDM dalam pengembangan proyek CDM semen Gresik. penandatanganan kontrak implementasi proyek CDM dengan konsultan sCC dilakukan tanggal 20 Maret 2009 disaksikan oleh Menteri negara BuMn.

which is aimed at reducing Co₂ emissions and which will be registered with the unFCC. to develop the semen Gresik CDM project, the Company is collaborating with a CDM consultant. the contract with the sCC consultant to implement this CDM project was signed on March 20, 2009, witnessed by the state Minister of soes.

kegiatan CDM yang sudah dilakukan adalah sebagai berikut:

CDM activities already undertaken are as follows:

- proyek *Biomass Alternative Fuel*
Menyelesaikan pembangunan fasilitas *feeding alternative fuel biomass* untuk proyek *Biomass Fuel Alternative* di pabrik tuban dan pabrik tonasa, yang telah diresmikan pada tanggal 7 agustus 2009.

- alternative Biomass Fuel project
the construction of feeding facilities for alternative biomass fuel was completed in the tuban and tonasa Factories and officially opened on august 7, 2009.

Penghargaan **PROPER** hijau menunjukkan pengakuan akan keberhasilan kami dalam pengelolaan lingkungan

The **PROPER** green Award is an acknowledgement of the Company's success in environmental management

- proyek *Waste Heat Gas Recuperation (WhGr)*
Melakukan kerjasama dengan pihak JFe-neDo untuk memanfaatkan gas buang dari preheater & kiln di Indarung v untuk dimanfaatkan sebagai sumber energi untuk generator.

- Gas heat Waste recuperation (GhWr) project
this is a cooperation with JFe-neDo to use gas waste from the preheater and kiln in Indarung v as a source of energy for the generator.

proyek CDM semen Gresik tersebut, saat ini sudah mendapatkan persetujuan dari DnPI (Dewan nasional perubahan Iklim) dan siap untuk proses registrasi ke unFCC.

the semen Gresik CDM project has been approved by the national Climate Change Council and is ready to be registered with unFCC.

pelaksanaan berbagai program pengelolaan lingkungan secara berkelanjutan, membuahkan pengakuan secara berjenjang. Dimulai dari perolehan **PROPER** peringkat **Blau** yang menunjukkan posisi perseroan berada pada level taat terhadap peraturan pengelolaan lingkungan ditahun 2005 dan sebelumnya.

the implementation of various sustainable environmental management programs has earned the Company a series of awards and citations. this began with the Company being awarded the **proper** Blue Level, which demonstrated that the Company was compliant with environmental management regulations in and prior to 2005.

Bbagai upaya perbaikan terhadap kinerja lingkungan yang terus dilakukan dalam upaya membangun lingkungan perusahaan yang berwawasan hijau dan sebagai bentuk kepedulian terhadap perseroan terhadap kualitas lingkungan kemudian membuahkan peningkatan peringkat **PROPER**. pada tahun 2006/2007, perseroan kemudian mendapatkan penghargaan **PROPER Peringkat hJAU** dari kementerian negara Lingkungan hidup.

efforts to improve environmental performance continued with the aim of creating a 'green' company environment as well as a tangible manifestation of the Company's concern for the quality of the environment. this resulted in an improved **PROPER** level. In 2006/2007, the Company was awarded **pRoPeR Green level** by the state Minister for the environment.

tahun 2008/2009, kembali perseroan mendapatkan penghargaan **proper** peringkat **hJau** yang menunjukkan keberhasilan perseroan menjaga dan mempertahankan kualitas pengelolaan lingkungan.

In 2008/2009, the Company was again awarded the **proper** Green level, demonstrating the Company's success at maintaining the quality of its environmental management.