

# EXECUTIVE SUMMARY

## BUKU PANDUAN IMPLEMENTASI

### GCG SELF ASSESSMENT : TATA CARA ASESMEN GCG SECARA MANDIRI DAN KIAT MENINGKATKAN SKOR

Oleh : Johny Sudharmono



ISBN 978-602-71516-0-4



Dalam Peraturan Menteri Negara BUMN nomor : PER- 01/ MBU/ 2011 tanggal 01 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN disebutkan bahwa : “ Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*), yang selanjutnya disebut GCG adalah prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan Perusahaan berlandaskan Peraturan Perundang-undangan dan etika berusaha “. Dalam Peraturan Menteri tersebut dinyatakan bahwa : (1). BUMN wajib menerapkan GCG secara konsisten dan berkelanjutan dengan berpedoman pada Peraturan Menteri ini dengan tetap memperhatikan ketentuan, dan norma yang berlaku serta Anggaran Dasar BUMN.(2). Dalam rangka penerapan GCG sebagaimana dimaksud, Direksi menyusun *GCG Manual* yang diantaranya dapat memuat *board manual*, *risk management manual*, sistem pengendalian intern (*Internal Control system*), sistem pengawasan intern, sistem pelaporan pelanggaran (*whistleblowing system*), tata kelola teknologi informasi, dan pedoman perilaku etika (*code of conduct*) atau kode etik Perusahaan.

Dalam Peraturan Menteri tersebut dijelaskan bahwa prinsip-prinsip GCG meliputi :

1. Transparansi (*transparency*), yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan;
2. Akuntabilitas (*accountability*), yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Organ sehingga pengelolaan Perusahaan terlaksana secara efektif;
3. Pertanggungjawaban (*responsibility*), yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan Perusahaan terhadap peraturan Perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
4. Kemandirian (*independency*), yaitu keadaan dimana Perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/ tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan Perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
5. Kewajaran (*fairness*), yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan Perundang-undangan.

Namun dalam implementasinya, Saya lebih suka menyebutkan prinsip-prinsip GCG tersebut dengan istilah : “ FITRAH “, yang merupakan singkatan dari :

1. *Fairness* ( F );
2. *Independency* ( I );
3. *Transparency* ( T );
4. *Responsibility* ( R );
5. *Accountability* ( A ); dan
6. *Harmony* ( H ).

Penambahan prinsip “ *Harmony* “, tiada lain diniatkan agar dalam implementasinya, prinsip – prinsip tersebut menjadi satu kesatuan yang utuh, terintegrasi, dan serasi atau sesuai dengan Visi, Misi, dan Nilai – nilai Perusahaan serta Peraturan Perundang – undangan yang berlaku,

serta dijalankan oleh para Aktor Kunci Penerapan GCG di lingkungan Perusahaan melalui jiwa yang bersih.

Selanjutnya disebutkan bahwa prinsip-prinsip GCG pada BUMN, bertujuan untuk :

1. Mengoptimalkan nilai BUMN agar Perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional, sehingga mampu mempertahankan keberadaannya dan hidup berkelanjutan untuk mencapai maksud dan tujuan BUMN;
2. Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, efisien, dan efektif, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Organ Persero/ Organ Perum;
3. Mendorong agar Organ Perseroan/Organ Perum dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan Perundang-undangan, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial BUMN terhadap pemangku kepentingan maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMN;
4. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional;
5. Meningkatkan iklim yang kondusif bagi perkembangan investasi nasional.

Mengingat begitu strategisnya penerapan GCG baik bagi Kementerian BUMN maupun bagi BUMN itu sendiri beserta Anak Perusahaannya, maka Kementerian BUMN melalui Sekretaris Kementerian BUMN telah mengeluarkan Surat Keputusan nomor : SK-16/S. MBU/2012 tanggal 06 Juni 2012 tentang Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada BUMN.

Pada Surat Keputusan tersebut disebutkan bahwa dalam upaya perbaikan dan peningkatan kualitas penerapan GCG, BUMN wajib melakukan pengukuran terhadap penerapan GCG, sehingga apabila masih

terdapat kekurangan dalam pengimplementasiannya, BUMN dapat segera menetapkan rencana tindak (*action plan*) yang diperlukan. Pengukuran terhadap penerapan GCG dilakukan dalam bentuk :

1. Penilaian (*assessment*), yaitu program untuk mengidentifikasi pelaksanaan GCG di BUMN melalui pengukuran pelaksanaan dan penerapan GCG di BUMN yang dilaksanakan secara berkala setiap 2 (dua) tahun;
2. Evaluasi (*review*), yaitu program untuk mendiskripsikan tindak lanjut pelaksanaan dan penerapan GCG di BUMN yang dilakukan pada tahun berikutnya setelah penilaian sebagaimana dimaksud pada butir 1, yang meliputi evaluasi terhadap hasil penilaian dan tindak lanjut atas rekomendasi perbaikan.

Tujuan penilaian dan evaluasi penerapan GCG adalah :

1. Mengukur kualitas penerapan GCG di BUMN melalui penilaian dan evaluasi tingkat pemenuhan kriteria dengan kondisi nyata yang diterapkan di BUMN, melalui pemberian skor/ nilai atas penerapan GCG dan kategori kualitas penerapan nya;
2. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan penerapan GCG di BUMN, serta mengusulkan rekomendasi perbaikan untuk mengurangi celah (*gap*) antara kriteria dengan penerapan GCG di BUMN yang bersangkutan;
3. Memonitor konsistensi penerapan GCG di BUMN dan memperoleh masukan untuk penyempurnaan dan pengembangan kebijakan *corporate governance* di lingkungan BUMN.

Agar pengelolaan penerapan GCG di BUMN dapat berjalan secara efektif dan efisien, Saya ingin memberikan saran kepada Anda “ 7 Aktor Kunci “, yang Saya sebutkan sebagai berikut : (1) Pemegang Saham, (2) Dewan Komisaris/ Dewan Pengawas, (3) Direksi, (4) Sekretaris Perusahaan, (5) Satuan Pengawasan Intern, (6) Manager dan (7) Karyawan, untuk melakukan penerapan, penilaian dan evaluasi secara sungguh-

sungguh, konsisiten, dan berkelanjutan serta “ mengelolanya dengan suara hati “. Mengapa hal ini Saya tekankan kepada Anda, tiada lain adalah bahwa keberhasilan penerapan GCG akan tergantung pada peran aktif dari 7 Aktor Kunci yang menjadi kekuatan pendorong bagi seluruh jajaran BUMN untuk selalu berusaha melakukan perbaikan penerapan GCG berdasarkan nilai-nilai yang luhur dan tulus ikhlas demi kepentingan BUMN untuk menjadi Perusahaan yang memiliki keunggulan daya saing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) di tingkat nasional, regional dan global.

Akhirnya, untuk memudahkan Anda memahami isi yang terkandung dalam buku ini, Saya telah menyusun suatu sistematika penyajian yang terdiri dari 9 (sembilan) pokok bahasan sebagai berikut :

### **Bab 1 : Landasan Kebijakan Penilaian dan Evaluasi**

Dalam bab ini akan dibahas tentang Peraturan Menteri BUMN nomor : PER- 01/MBU/ 2011 tanggal 01 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada BUMN dan Keputusan Sekretaris Kementerian BUMN nomor : SK-16/S. MBU/2012 tanggal 06 Juni 2012 tentang Indikator/parameter Penilaian dan Evaluasi Atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada BUMN, sebagai Landasan Kebijakan Penilaian dan Evaluasi Penerapan GCG di BUMN.

### **Bab 2 : Struktur Penilaian dan Evaluasi**

Dalam bab ini akan dibahas tentang struktur penilaian dan evaluasi atas penerapan GCG yang terdiri dari : 6 (enam) faktor/ aspek penerapan GCG, 43 (empat puluh tiga) indikator, 153 (seratus lima puluh tiga) parameter , 100 (seratus) total bobot dan faktor-faktor yang diuji kesesuaian penerapannya.

### **Bab 3 : Pemahaman Struktur Penilaian dan Evaluasi**

Dalam bab ini akan dibahas tentang rincian detail struktur penilaian dan evaluasi penerapan GCG yang meliputi 2 (dua) pokok materi, yaitu :

(1). Aspek, Indikator, Parameter, dan bobot, serta (2). Kriteria dan Faktor-faktor yang diuji penerapannya.

#### **Bab 4 : Pelaksanaan Penilaian dan Evaluasi**

Dalam bab ini akan dibahas tentang tahap-tahap penilaian dan evaluasi yang terdiri dari 4 (empat) tahap, yaitu : Tahap pertama : Pahami Struktur Penilaian dan Evaluasi; Tahap kedua : Analisis Kecukupan Penerapan; Tahap ketiga : Tetapkan Tingkat Pemenuhan Pengujian Kesesuaian; dan Tahap keempat : Susun Hasil Akhir Penilaian dan Evaluasi

#### **Bab 5 : Rangkuman Hasil Penilaian dan Evaluasi**

Dalam bab ini akan dibahas tentang bagaimana cara melakukan penjumlahan nilai akhir dari 6 (enam) aspek penerapan GCG dengan menggunakan suatu format yang telah ditentukan dan menetapkan klasifikasi kualitas penerapan GCG yang terdiri dari 5 (lima) tingkatan, yaitu : (1). Sangat baik, (2). Baik, (3). Cukup baik, (4). Kurang baik, dan (5). Tidak baik.

#### **Bab 6 : Kesimpulan Umum Hasil Penilaian dan Evaluasi**

Dalam bab ini akan dibahas tentang bagaimana cara membuat Kesimpulan Umum Hasil Penilaian dan Evaluasi Penerapan GCG pada lembar tersendiri, yang menggambarkan pemenuhan kecukupan seluruh Faktor Penilaian dan Evaluasi.

#### **Bab 7 : Laporan Hasil Penilaian dan Evaluasi**

Dalam bab ini akan dibahas tentang Hasil Penilaian dan Evaluasi Penerapan GCG yang harus dilaporkan kepada RUPS/ Menteri bersamaan dengan penyampaian Laporan Tahunan dan format laporannya.

#### **Bab 8 : Kiat Meningkatkan Skor Hasil Penilaian dan Evaluasi**

Dalam bab ini akan dibahas tentang kiat-kiat, bagaimana cara meningkatkan skor hasil penilaian dan evaluasi terhadap 6 (enam) aspek penerapan GCG , melalui pendekatan : Aspek Manusia dan Aspek Sistem.

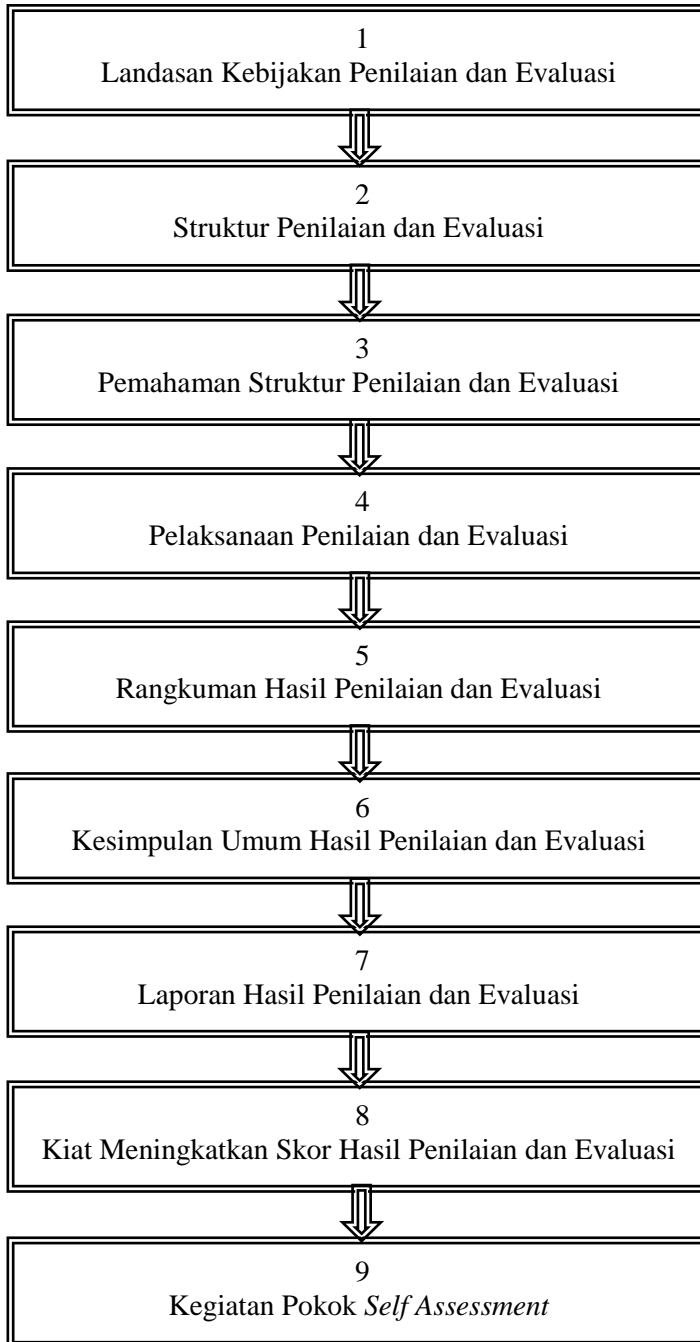
## **Bab 9 : Kegiatan Pokok *Self Assessment***

Dalam bab ini akan dibahas tentang Kegiatan Pokok *Self Assessment*, yang terdiri dari 7 (tujuh) Kegiatan.

Secara skematik 9 (sembilan) pokok bahasan tersebut terangkum dalam gambar 1.

# Gambar 1

## SISTEMATIKA POKOK BAHASAN





## DAFTAR ISI

<b>SAMBUTAN .....</b>	<b>i</b>
<b>TENTANG PENULIS .....</b>	<b>iii</b>
<b>UCAPAN TERIMAKASIH .....</b>	<b>v</b>
<b>PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR FORM .....</b>	<b>xvii</b>
<b>BAB 1 Landasan Kebijakan Penilaian dan Evaluasi .....</b>	<b>1</b>
<b>BAB 2 Struktur Penilaian dan Evaluasi .....</b>	<b>8</b>
<b>BAB 3 Pemahaman Struktur Penilaian dan Evaluasi.....</b>	<b>12</b>
<b>BAB 4 Pelaksanaan Penilaian dan Evaluasi .....</b>	<b>164</b>
<b>BAB 5 Rangkuman Hasil Penilaian dan Evaluasi .....</b>	<b>172</b>
<b>BAB 6 Kesimpulan Umum Hasil Penilaian dan Evaluasi .....</b>	<b>184</b>
<b>BAB 7 Laporan Hasil Penilaian dan Evaluasi .....</b>	<b>186</b>
<b>BAB 8 Kiat Meningkatkan Skor Hasil Penilaian dan Evaluasi .....</b>	<b>190</b>
<b>BAB 9 Kegiatan Pokok <i>Self Assessment</i>.....</b>	<b>219</b>
<b>CATATAN AKHIR.....</b>	<b>230</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>233</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>235</b>

## TENTANG PENULIS



**Johnny Sudharmono**, adalah Praktisi BUMN, Pengajar dan Konsultan Senior yang memberikan Solusi dalam bidang *Governance, Risk, and Strategy – The GRiS Solution*. Doktor dalam Ilmu Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Strategik (*Strategic Management*) ini lahir di Solo 10 Oktober 1957. Nikah dengan Ir. Sri Rahayu Handayani, S.Sos.I, MM dan dikaruniai tiga puteri yang bernama Wulan Nugraheni Puspitosari, ST, Dewi Aprilia Pusporini, SE, Ak. dan Larasati Kusumaningrum, ST, serta satu cucu yang bernama Azizah Mazaya Hasibuan.

Saat ini menjabat sebagai: Anggota Komisaris dan Komite Audit PT. Rekayasa Industri - salah satu Anak Perusahaan PT. Pupuk Indonesia (Persero) - *Holding Company* atau dulu dikenal dengan nama PT. Pupuk Sriwidjaja (Persero) atau PUSRI, disamping itu juga sebagai Managing Director - JSM Management Consultant.

Selama lebih dari 20 tahun (1984 - 2004) bekerja di PUSRI, beberapa jabatan Manajerial pernah di percayakan kepadanya , antara lain sebagai : Manager TQM, Sekretaris Perusahaan dan General Manager Korporasi. Ia diangkat sebagai Direktur Utama PT. Mega Eltra - salah satu Anak Perusahaan PT. Pupuk Indonesia (Persero) yang bergerak dalam bidang usaha *Trading & Construction*, pada tahun 2004 - 2010 .

Memiliki pengalaman panjang ikut aktif dalam Tim Restrukturisasi Holding BUMN Pupuk lebih dari 13 tahun (1997 - 2010) baik Tim yang dibentuk Oleh PUSRI maupun oleh Kementerian BUMN bekerja sama dengan Kosultan : *Mc. Kinsey, Booz Allen & Hamilton, Price Waterhouse Coopers*, dan Komite Kebijakan Publik Kementerian BUMN.

Pernah menyusun berbagai Sistem dan Manual , antara lain : Sistem Manajemen Terpadu PUSRI, Sistem Manajemen PUSRI - *Holding Company*, Budaya Perusahaan PUSRI, dan *Board Manual & Code of*

*Conduct GCG* PUSRI, bekerjasama dengan Konsultan Sofyan Djalil & Partner.

Memperoleh pembelajaran dalam bidang *Corporate Governance* dari Harvard University - USA, Centre for Corporate Governance - University of Technology Sydney - Australia, dan Executive Center For Global Leadership (ECGL) - Bali. Pernah mengikuti pembelajaran yang diselenggarakan oleh Asian Productivity Organization (APO) dengan topik : *Learning Organization & Knowledge Management* di Seoul - Korea Selatan, dan *Motivation for Productivity* - di Tokyo – Japan. Pernah mengikuti *Benchmarking Enterprise Risk Management* (ERM) di Australia yang diselenggarakan oleh ERMA dan CRMS Indonesia.

Ia memperoleh *Certified in Enterprise Risk Governance* (CERG) dari Enterprise Risk Management Academy (ERMA) – Singapore dan *Certified in Training of Trainers* (TOT) : *Risk Governance and Control Environment*, dari International Finance Corporation (IFC) dan Center for Risk Management Studies (CRMS) Indonesia.

Ia adalah penulis buku yang berjudul : “ Be G2C - Good Governed Company : Panduan Praktis bagi BUMN untuk Menjadi G2C - Good Governed Company dan Mengelolanya Berdasarkan Suara Hati”, diterbitkan oleh Elex Media Komputindo, Gramedia Group, 2004.

**INFORMASI PEMESANAN BUKU, *IN - HOUSE TRAINING*,  
DAN ASESMEN GCG :**



**JSM MANAGEMENT CONSULTANT**

Paramount Sparks C 12 Gading Serpong, Tangerang 15810 - Indonesia  
Phone : 021. 2680 9211; Fax : 021. 546 5489; Mail : [info@jsm-synergy.com](mailto:info@jsm-synergy.com);  
Web : [www.jsm-synergy.com](http://www.jsm-synergy.com)

