

PENERAPAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN

(Studi Kasus Pada PT. Telekomunikasi Indonesia)

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana pada
Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

NURIMA NUNING R

0510323120



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KOSENTRASI MANAJEMEN KEUANGAN
MALANG
2009**

*FOKUS PADA TUJUAN, JALANI HIDUP DENGAN
SEMANGAT.*

SEMUA BISA SELESAI DENGAN BENAR



*BERDOA DAN SELALU BERUSAHA ADALAH
KUNCI SEBUAH KEBERHASILAN DALAM
MENCAPAI SUATU KEINGINAN*



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
(FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCE)

Jl. Mayjen Haryono No. 163 Malang 65145 Telp. (0341) 553737 568914.556703 dan 551611 Pes. 205
Fax (0341) 553737 E-mail: fia@brawijaya.ac.id

Program studi: S1 Adm.Publik, S1 Adm Bisnis DIII Kesekretariatan, DIII Pariwisata, Magistra Ilmu Administrasi Publik & Bisnis, dan Diisikan Ilmu Administrasi

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Penerapan *Good Corporate Governance* Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan
Disusun Oleh : NURIMA NUNING R.
NIM : 0510323120
Fakultas : Ilmu Administrasi
Jurusan : Administrasi Bisnis
Konsentrasi : Manajemen Keuangan

Malang, Oktober 2009

Komisi Pembimbing

Ketua

Dr. Darminto, M.Si
NIP. 19511219 197803 1 001

Anggota

Dra. Zahro Z.A., M.Si
NIP. 1959 1202 198403 2 001



TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Senin
Tanggal : 16 November 2009
Jam : 09.00 WIB
Skripsi atas nama : Nurima Nuning R.
Judul : Penerapan *Good Corporate Governance* untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk)

DAN DINYATAKAN LULUS

MAJELIS PENGUJI,

Ketua



Dr. Darminto, M.Si
NIP. 19511219 197803 1 001

Anggota




Dra. Zahroh Z.A., M.Si
NIP. 19591202 198403 2 001

Anggota



Drs. R. Rustam Hidayat, M.Si
NIP. 19570909 198303 1 001

Anggota



Dra. M G Wi Endang N P, M.Si
NIP. 19620422 198701 2 001

Special ucapan terima kasihku untuk:

**Bapak dan Ibuku yang selalu memberiku nasehatnya
selama ini.**

**Mas Wahyuku yang selalu menyayangi, selalu
mendampingiku dan juga menyumbang pemikirannya
dalam menyelesaikan skripsiku ini.**

**Adik-adikku kentung, susi, arma, chika, bino, farel, vio
dan amel yang memberikan keceriaannya setiap aku
capek dalam ngerjain skripsi.**

**Special to "Almarhumah Andini Wulandiah Hapsari"
yang selalu support aq selama kita bersahabat.**

**Sahabat-sahabatku Putri, Fadillah, Vidya, Zilla, dan
Kikie yang mulai selama ini membantuku dan
memberikan nasehat untuk cepat menyelesaikan
skripsi.**

Teman-temanku senasib seperjuangan Ulin .Dita, Vira dan Yalina mulai awal kita kuliah sampai nyelesein skripsi selalu bersama-sama.

Buat mas Arif, mas Yudi, mas Didin, mas Dody dan Pak Kadir yang selalu ngasih aku pengalaman yang lain dan seluruh nasehatnya selama ini.

Buat mbak kus, bu de mitro, mbak tutut, mbak iin, mas anton, mas agus ,mbak novi, mamaku tlogomas dan cici yang selalu ngasih semangat buat aq dalam ngerjain skripsi.

Temen-temen bisnis '05 khususnya kelas f makasih ya atas kebersamaan kita selama ini.

Temen-temen konsentrasi keuangan '05 yoan, yuni, ratri, cocamb, panji, yomi, noe', ririn, mila, sulis, enchank, putri, yupe, ratna, yang mau ngebantuin aq selama ini.

Dan Salam sayang dari Nurima Nuning R untuk semua orang yang cinta damai

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah di tulis atau di terbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis di kutip dalam naskah ini dan di sebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat di buktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini di gugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) di batalkan, serta di proses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, Oktober 2009

Mahasiswa,



Nama : Nurima Nuning R

NIM : 0510323120





RINGKASAN

Nurima Nuning Rakhmawati, 2009, "**Penerapan Good Corporate Governance untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Studi pada PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA)**", Dr. Darminto, M.Si, Dra. Zahroh.Z.A, Msi, 95 Hal + viii

Perkembangan kondisi ekonomi yang pesat mendorong perusahaan untuk mengimbangnya. Untuk itu, diperlukan adanya sistem pengolahan dan pengendalian manajerial yang tepat dari masing-masing perusahaan baik perusahaan publik ataupun perusahaan swasta. Dengan adanya tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) diharapkan dapat memberikan kontribusi positif baik bagi pihak internal maupun eksternal perusahaan.

Saat ini, perusahaan-perusahaan publik dituntut untuk lebih terbuka dalam mengelola perusahaannya karena dengan keterbukaan, investor dapat memantau keadaan keuangan pada suatu perusahaan. Investor juga lebih tertarik untuk menanamkan investasinya pada perusahaan yang transparan dan dapat dipercaya. Banyak investor percaya bahwa menginvestasikan dananya pada perusahaan yang transparan akan lebih menjamin kepastian pengembalian dananya (*return*). Mengingat dana yang dibutuhkan pada perusahaan publik sangat besar dari pihak eksternal (investor), maka terlebih dahulu investor harus mengetahui terlebih dahulu apakah dana tersebut digunakan secara efektif dan efisien, serta apakah pihak manajemen telah bertindak sebaik mungkin untuk perusahaannya.

Penerapan akan konsep *Good Corporate Governance* pada BUMN semakin kuat dari meningkatnya tuntutan akuntabilitas secara sederhana, kepentingan pihak yang memiliki kontrol efektif terhadap suatu perusahaan dapat dikatakan berbeda dari kepentingan luar yang mensuplai dana perusahaan (kreditur). Melalui prinsip *Good Corporate Governance*, diharapkan menjadi kontrol terhadap pertanggung jawaban dari seluruh entitas perusahaan terhadap pihak eksternal.

Penelitian ini dilakukan pada PT. TELEKOMUNIKASI Indonesia untuk mengetahui penerapan *good corporate governance* sebagai BUMN yang sahamnya tercatat di Bursa Efek Jakarta (BEJ) dan Bursa Efek Surabaya (BES) serta beberapa bursa di luar negeri, yakni New York *Stock Exchange* (NYSE),

London *Stock Exchange* (LSE) dan diperdagangkan tanpa tercatat (POWL) di Jepang. Selain bertujuan mengetahui penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Penelitian ini juga bertujuan untuk Mengetahui manfaat dan kendala-kendala yang dialami oleh perusahaan dalam menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum penerapan prinsip *good corporate governance* yang meliputi : Transparansi, Kemandirian, Akuntabilitas, Kewajaran, dan juga Pertanggung jawaban pada PT TELKOM telah dilaksanakan dengan baik meskipun terdapat beberapa kendala yang dihadapi yang disebabkan Kemampuan menangkap dan mempersepsikan *Good Corporate Governance* tiap individu berbeda-beda. Maksudnya tiap personil memiliki pengetahuan tentang prinsip-prinsip dan pelaksanaan *Good Corporate Governance* yang tidak sama, bahkan ada personil-personil terutama pada pada level bawah yang bersifat teknis/operasional yang tidak merata kepada seluruh personil mulai dari level puncak sampai dengan level terbawah dan tingkat pendidikan yang berbeda-beda dari tiap personil.

Adapun saran – saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah : 1) Peneliti hanya dapat memberikan saran sebagai berikut antara lain adalah bagi PT. TELKOM yang telah menerapkan *Good Corporate Governance* dengan baik diperlukan adanya penyamaan persepsi tentang penerapan *Good Corporate Governance* yang dilakukan tidak hanya untuk pegawai kalangan atas, tetapi juga dengan para pegawai tingkat bawah. Penyamaan persepsi ini harus dilakukan agar penerapan *Good Corporate Governance* yang dilakukan oleh perusahaan tidak hanya sebagai peraturan belaka tetapi sebagai peraturan yang wajib di laksanakan oleh para pelaku perusahaan. 2) Peneliti juga mengharapkan semua perusahaan yang ada di Indonesia untuk menerapkan sistem *Good Corporate Governance*, agar dapat mengembalikan kepercayaan investor terutama investor asing untuk tetap menanamkan sahamnya di Indonesia.



KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan Alhamdulillah Robil alamin, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala limpahan Rahmat, Karunia, dan Hidayah-Nya sehingga skripsi dengan judul **“Penerapan *Good Corporate Governance* untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan”** (Studi pada PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA) ini dapat diselesaikan.

Skripsi ini dibuat sebagai akhir dari rangkaian pembelajaran sekaligus sebagai salah satu syarat untuk menempuh ujian sarjana di Fakultas Ilmu Administrasi Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu melalui seuntai tulisan yang bermaksud dalam kata pengantar ini, penulis tak lupa menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, M.S, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. Kusdi Rahardjo, D. E. A, selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Drs. Rustam Hidayat, M.Si, selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
4. Bapak Dr. Darminto, M.Si, selaku Dosen Pembimbing I yang penuh kesabaran, ketelatenan, dan kekeluargaan dalam memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibu Dra. Zahroh. Z.A, M.Si, selaku Dosen Pembimbing II yang telah berkenan memberikan bimbingan dan pengarahan terhadap penyusunan skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang atas ilmu dan nasehatnya yang telah diberikan, seluruh Staf dan Karyawan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang atas bantuannya.
7. Ibu Sri dan Mas Rama, selaku Koordinator Penelitian/Magang PT TELKOM yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian, terima kasih atas bantuannya selama kegiatan penelitian ini.

8. Bapak dan ibuku tercinta yang senantiasa, menyayangi, dan memberikan doa serta dukungan moril dan materil sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
9. Mas Wahyu makasih telah mendampingi, membantu, menyayangi dan memberikan dukungan moril dan materil sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsiku ini.
10. Sahabat-sahabatku yang telah memberikan motivasi, bantuan, dorongan dalam penyusunan skripsi ini dan teman-teman bisnis '05 atas kebersamaan dan dukungan selama ini.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi pihak-pihak yang membutuhkan.



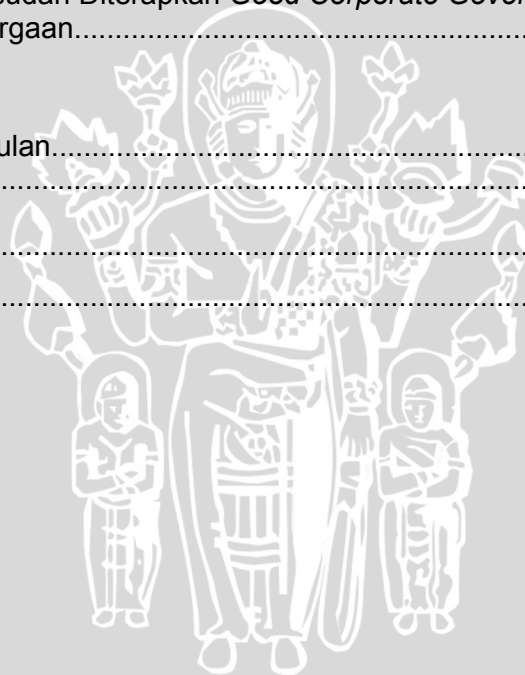
Malang, Oktober 2009

Penulis

DAFTAR ISI

Ringkasan	i
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	v
Daftar Tabel	vii
Daftar Gambar	viii
Daftar Lampiran.....	ix
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Pemilihan dan Penulisan Judul.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Kontribusi Penelitian	5
1.5 Sistematika Pembahasan.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Latar Belakang <i>Good Corporate Governance</i>	7
2.2 Pengertian Corporate Governance.....	11
2.3 Pentingnya Penerapan <i>Good Corporate Governance</i>	14
2.4 Model dan Unsur-Unsur <i>Good Corporate Governance</i>	16
2.5 Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i>	16
2.6 Asas Prinsip <i>Good Corporate Governance</i>	20
2.7 Manfaat Penerapan Corporate Governance.....	23
2.8 Tahapan dalam Penerapan <i>Good Corporate Governance</i>	25
2.9 Pedoman/Aturan <i>Good corporate governance</i>	27
2.10 Peranan <i>Good Corporate Governance</i>	29
2.11 Pengertian Kinerja.....	31
2.12 ROI (Return on Investment).....	32
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian.....	33
3.2 Fokus Penelitian.....	33
3.3 Pemilihan Lokasi dan Obyek Penelitian	33
3.4 Sumber Data.....	33
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	34
3.6 Metode Analisis Data.....	35
BAB IV PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	36
4.1.1 Sejarah Perundang-undangan PT. Telekomunikasi Indonesia.....	36
4.1.2 Sejarah perusahaan.....	37
4.1.3 Peran Telekomunikasi.....	40
4.1.4 Visi Dan Misi TELKOM.....	40

4.1.5	Arti Logo TELKOM.....	40
4.1.6	Arti Kredo.....	41
4.1.7	Maskot TELKOM	41
4.1.8	Unit-unit Bisnis TELKOM.....	42
4.1.9	Struktur Organisasi TELKOM	44
4.1.10	Job Description Tiap Tingkat Manajerial.....	46
4.1.11	Sumber Daya Manusia.....	49
4.1.12	Sasaran dan Strategi Perusahaan.....	50
4.1.13	Produk dan layanan TELKOM	51
4.2	Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> pada TELKOM.....	55
4.3	Maanfaat Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> bagi Perusahaan	74
4.4	Kendala perusahaan dalam Penerapan <i>Good Corporate Governance</i>	75
4.5	Usaha-usaha dalam meningkatkan Kinerja Perusahaan dari perspektif keuangan	76
4.6	Evaluasi Kinerja Perusahaan dari perspektif keuangan Sebelum dan Sesudah Diterapkan <i>Good Corporate Governance</i>	77
4.7	Penghargaan.....	86
BAB V PENUTUP		
5.1	Kesimpulan.....	99
5.2	Saran	100
DAFTAR PUSTAKA		101
LAMPIRAN		102



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Distribusi Pegawai Menurut Jenis Kelamin.....	49
Tabel 4.2 Distribusi Pegawai Menurut Pendidikan.....	49
Tabel 4.3 Distribusi Pegawai Menurut Usia.....	50
Tabel 4.4 informasi keterbukaan kegiatanTELKOM.....	56
Tabel 4.5. Komite-komite eksekutif TELKOM.....	70
Tabel 4.6.Perhitungan ROI TELKOM Tahun 2002-2004.....	78
Tabel 4.7.Pertumbuhan Pendapatan TELKOM tahun 2002-2004.....	79
Tabel 4.8.Perhitungan ROI TELKOM tahun 2005 – 2008.....	79
Tabel 4.9.Pertumbuhan pendapatan TELKOM tahun 2006 – 2008.....	80
Tabel 4.10 Perhitungan ROI TELKOM tahun 2002-2008	81
Tabel 4.11 Perhitungan rata-rata pertumbuhan pendapatan TELKOM tahun 2002-2008	81
Tabel 4.12 Penerapan Good Corporate Governance PT. TELKOM.....	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1. Struktur Organisasi 47



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Ikhtisar Keuangan Pt Telekomunikasi Indonesia

102

Lampiran 2 Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Dan Anak Perusahaan 31 Desember 2000, 2001, 2002, 2003, 2004

106



UNIVERSITAS BRAWIJAYA



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Pemilihan dan Penulisan Judul

Krisis yang melanda Indonesia ini tidak lepas dari pengaruh lemahnya penerapan *Good Corporate Governance* (tata kelola perusahaan yang baik) sebagai dasar penyelenggaraan pemerintahan yang bersih. Hal ini ditandai dengan kurang transparannya pengelolaan perusahaan sehingga kontrol publik menjadi sangat lemah dan konsentrasi kepemilikan saham pada beberapa keluarga. Minimnya perlindungan pada para pemegang saham minoritas menyebabkan hilangnya kepercayaan investor, terutama investor asing untuk tetap memegang saham-saham perusahaan publik di Indonesia. Menurut Komite Cadbury mendefinisikan *Corporate Governance* sebagai:

Sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan dengan tujuan, agar mencapai keseimbangan antara kekuatan kewenangan yang diperlukan oleh perusahaan, untuk menjamin kelangsungan eksistensinya dan pertanggungjawaban kepada *stakeholders*. Hal ini berkaitan dengan peraturan kewenangan pemilik, direktur, manajer, pemegang saham, dan sebagainya (Surya & Yustiavandana, 2006, hal 24).

Terdapat indikasi bahwa ekonomi dipicu oleh krisis di sektor publik yang selama ini banyak menerapkan *Bad Governance* misalnya saja masih banyak korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Hal ini berakibat pada pengambilan keputusan yang salah, buruknya manajemen yang pada akhirnya menyebabkan resiko financial atas akibat tingginya hutang pemerintah dan dunia usaha.

Suatu survei penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) oleh *Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG)* bekerja sama dengan majalah SWA pada perusahaan-perusahaan publik di Indonesia hanya direspons kurang dari 10 persen dari total 332 responden. Hanya 31 perusahaan yang mengikuti survei tersebut. Survei serupa dilakukan di negara-negara maju, rata-rata diikuti lebih dari 70 persen responden. Hal ini mencerminkan masih rendahnya kesadaran perusahaan di Indonesia mengenai *Good Corporate Governance*. Selain itu, Bank Dunia dalam sebuah survei *Governance Research Indicator Country Snapshot* tahun 2002 memberi Indonesia skor rata-rata di bawah 25 dari kemungkinan 1-100 untuk enam kategori penilaian, jauh tertinggal dari negara-negara tetangga yang memperoleh skor rata-rata di atas 50, bahkan untuk kategori pengendalian terhadap korupsi Indonesia hanya memperoleh skor 6,7 jauh tertinggal dari Malaysia, Thailand, dan Filipina yang masing-masing memperoleh nilai 68, 53,6 dan 37,6 (Surya dan Yustiavandana, 2006, hal 56).

Kinerja perusahaan yang buruk dapat disebabkan oleh beberapa faktor di antaranya adalah kegagalan perusahaan dalam melakukan pemantauan dan menentukan perencanaan strategis. Dimensi lain yang menyebabkan buruknya kinerja perusahaan secara umum adalah pelanggaran terhadap etika bisnis, seperti Budaya sogok menyogok, suap menyuap, kolusi, korupsi dan nepotisme (KKN) (Kurniawan, 2007, hal 1).

Perkembangan kondisi ekonomi yang pesat mendorong perusahaan untuk mengimbangnya. Untuk itu diperlukan adanya sistem pengelolaan dan pengendalian manajerial yang tepat dari masing-masing perusahaan, baik perusahaan publik maupun perusahaan swasta. Dengan adanya tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) diharapkan dapat memberikan kontribusi positif baik bagi pihak internal maupun eksternal perusahaan.

Badan Umum Milik Negara merupakan bentuk nyata dari investasi negara dalam dunia usaha yang antara lain bertujuan mendorong dan memacu perkembangan aktivitas perekonomian suatu negara berkembang (Kurniawan, 2007, hal 3). Mengingat peran strategis dari keberadaan BUMN, diperlukan adanya keseimbangan hubungan antara organ-organ perusahaan (keseimbangan internal). Adanya pemenuhan tanggung jawab perusahaan sebagai entitas bisnis dalam masyarakat kepada seluruh *stakeholders*, yang mencakup hal-hal yang berkaitan pengaturan hubungan antara perusahaan dengan *stakeholders* (keseimbangan eksternal).

Ditinjau dari perspektif kebijakan publik, *Corporate Governance* adalah berkaitan dengan pemeliharaan perusahaan serta menjamin adanya akuntabilitas dalam menjalankan kekuasaan dan perlindungan oleh perusahaan. BUMN selaku unit usaha pelaku kegiatan ekonomi perlu dilakukan efisiensi, efektivitas, dan peningkatan kinerja sehingga dapat memberikan kontribusi yang optimal terhadap pembangunan ekonomi nasional yang bertujuan untuk mensejahterakan masyarakat. Dalam rangka mencapai kontribusi yang maksimal, BUMN harus memperhatikan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.

Saat ini, perusahaan-perusahaan publik dituntut untuk lebih terbuka dalam mengelola perusahaannya karena dengan keterbukaan, investor dapat memantau keadaan keuangan pada suatu perusahaan. Investor juga lebih tertarik untuk menanamkan investasinya pada perusahaan yang transparan dan dapat dipercaya. Banyak investor percaya bahwa menginvestasikan dananya pada perusahaan yang transparan akan lebih menjamin kepastian pengembalian dananya (*return*). Mengingat dana yang dibutuhkan pada perusahaan publik sangat besar dari pihak eksternal (investor), maka terlebih dahulu investor harus mengetahui terlebih dahulu apakah dana tersebut digunakan secara efektif dan efisien, serta apakah pihak manajemen telah bertindak sebaik mungkin untuk perusahaannya.

Penerapan akan konsep *Good Corporate Governance* pada BUMN semakin kuat dari meningkatnya tuntutan akuntabilitas secara sederhana, kepentingan pihak yang memiliki kontrol efektif terhadap suatu perusahaan dapat dikatakan berbeda dari kepentingan luar yang mensuplai dana perusahaan (kreditur). Melalui prinsip *Good Corporate Governance*, diharapkan menjadi kontrol terhadap pertanggung jawaban dari seluruh entitas perusahaan terhadap pihak eksternal.

Perusahaan sekarang tidak dapat menolak lagi untuk menerapkan *Good Corporate Governance*. Apalagi dalam perekonomian modern sekarang ini, di mana perusahaan semakin banyak yang bergantung pada dana eksternal. Tanpa adanya *Good Corporate Governance* dapat dipastikan dana-dana eksternal tersebut akan sulit untuk didapatkan karena para kreditor menuntut kepastian bahwa dana yang mereka keluarkan digunakan seefisien mungkin agar dapat mendapatkan *return* yang maksimal. Dengan adanya *Good Corporate Governance* para kreditor dapat meyakinkan dirinya bahwa dana yang mereka investasikan akan kembali sesuai dengan harapan mereka.

Reformasi pengelolaan perusahaan melalui penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* di BUMN ditegaskan dengan dikeluarkannya Keputusan Menteri BUMN No. Kep-103/MBU/2002 tentang pembentukan Komite Audit bagi Badan Usaha Milik Negara pada tanggal 4 Juni 2002. Komite ini bertugas untuk membantu dan bertanggung jawab langsung kepada komisaris atau dewan pengawas. Peraturan tentang Komite Audit tersebut kemudian ditindaklanjuti dengan memberlakukan keputusan Menteri BUMN No. Kep-117/M-MBU/2002 tanggal 1 Agustus 2002 tentang penerapan praktik *Good Corporate Governance* pada BUMN yang mencabut keputusan Menteri Negara Penanaman Modal dan Pembinaan BUMN No:Kep-23/M-PM.PBUMN/2000 tanggal 31 Mei 2000, yang mewajibkan BUMN untuk

menerapkan *good governance* secara konsisten dan/atau menjadikan prinsip *Good Corporate Governance* sebagai landasan operasionalnya. Pada tahun 2003, pemerintah telah meratifikasi UUBUMN, yang di dalamnya telah terkandung prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dan ketentuan mengenai Komite Audit (Khairandy & Malik, 2007, hal 118).

Salah satu BUMN yang menjadi perhatian dalam penerapan *Good Corporate Governance* adalah PT. Telekomunikasi Indonesia. PT. Telekomunikasi Indonesia telah menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* sebagai dasar dalam menjalankan kegiatan perusahaannya. Hal tersebut merupakan misi yang harus dilaksanakan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia mengingat bahwa perusahaan harus dapat meningkatkan pelayanan kepada publik. Selain itu, untuk dapat meningkatkan profesionalisme sumber daya yang ada di dalam perusahaan maka PT. Telekomunikasi Indonesia menerapkan prinsip-prinsip dan mempraktekkan *Good Corporate Governance* tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, penulis mengambil judul "Penerapan *Good Corporate Governance* untuk meningkatkan kinerja perusahaan (studi kasus pada PT. Telekomunikasi Indonesia).

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian jenis apapun titik tolaknya tidak lain bersumber dari masalah. Masalah adalah suatu keadaan yang bersumber dari dua faktor atau lebih yang menghasilkan situasi yang menimbulkan tanda tanya dan dengan sendirinya memerlukan upaya untuk mencari suatu jawaban (Guba Lincoln, 1981 dalam Moleong, 2003). Berdasarkan latar belakang diatas, penelitian ini mengangkat berbagai permasalahan, yaitu:

1. Bagaimanakah penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* terhadap peningkatan kinerja perusahaan?
2. Manfaat dan kendala-kendala apakah yang dialami perusahaan dalam penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

2. Mengetahui manfaat dan kendala-kendala yang dialami oleh perusahaan dalam menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.

1.4 Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi, antara lain:

- 1) Aspek Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pikiran yang berarti dalam pengembangan ilmu pengetahuan di dalam kajian manajemen keuangan pada khususnya, dan di bidang bisnis pada umumnya. Hasil penelitian ini selanjutnya dapat digunakan sebagai tambahan referensi untuk bahan penelitian lebih lanjut, selain itu dapat memberikan informasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan dengan masalah bahasan.

- 2) Aspek Praktis

Hasil penelitian ini merupakan informasi tentang peningkatan kinerja perusahaan dengan menggunakan *Good Corporate Governance* dan dapat dijadikan masukan atau pertimbangan dalam mengambil keputusan bagi para pemegang saham untuk menanamkan modalnya.

1.5 Sistematika Pembahasan

Pembahasan penelitian ini di bagi dalam 5 bab, yaitu:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan masalah, batasan masalah, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini tentang teori-teori yang berkaitan dengan pembahasan penelitian yang berkenaan dengan *Good Corporate Governance* dan berbagai permasalahan yang ada, yang nantinya akan digunakan sebagai dasar dalam pemecahan masalah.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

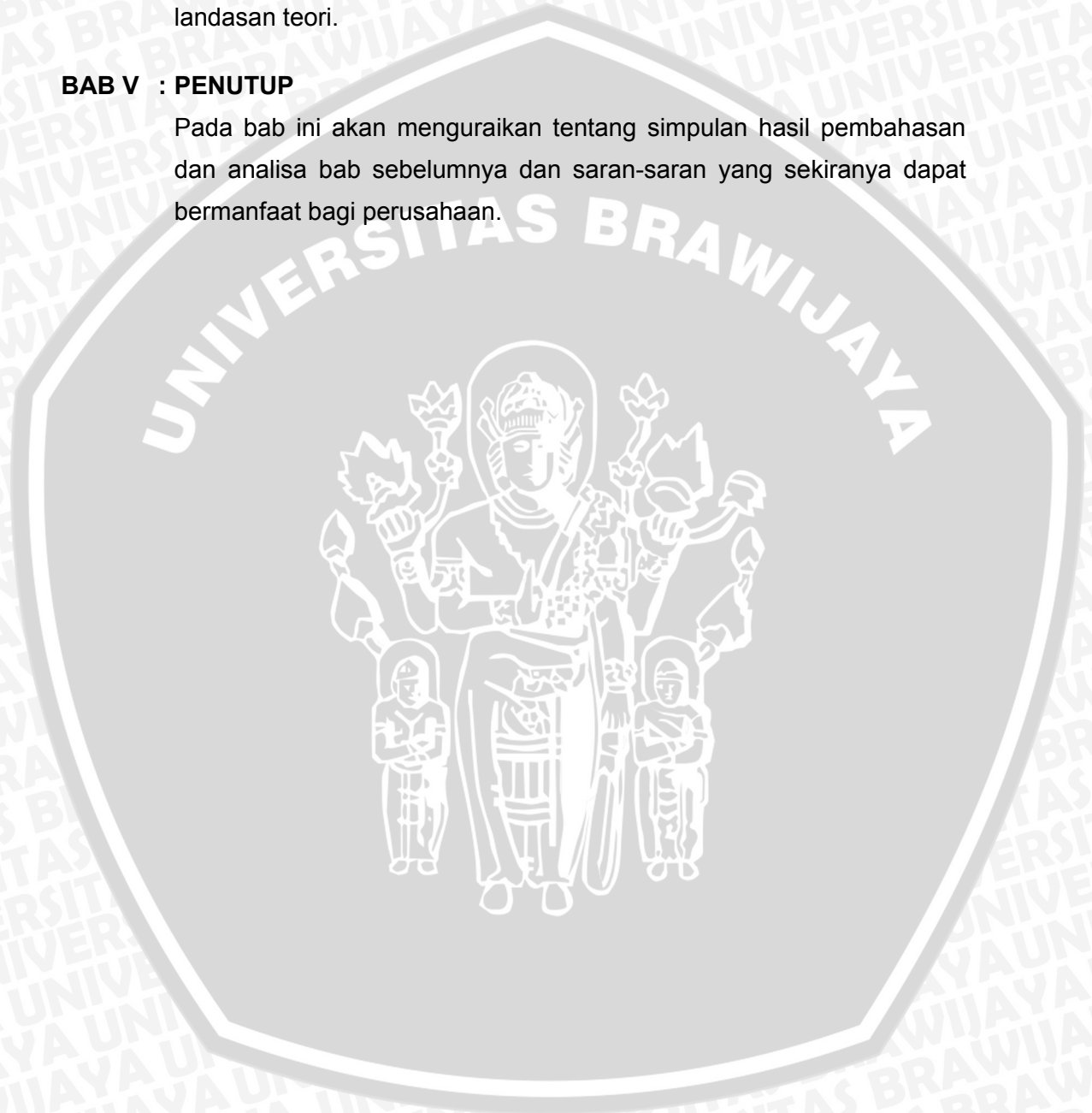
Pada bab ini akan menguraikan tentang jenis penelitian, jenis data, lokasi penelitian, sumber data, fokus penelitian, metode pengumpulan data dan analisis data.

BAB IV : PEMBAHASAN

Menguraikan hasil penelitian mengenai *Good Corporate Governance* pada PT. Telekomunikasi Indonesia. Di sini akan dijelaskan keadaan sebenarnya yang terjadi pada PT. Telekomunikasi Indonesia. dan pembahasan atas permasalahan yang ada berdasarkan acuan landasan teori.

BAB V : PENUTUP

Pada bab ini akan menguraikan tentang simpulan hasil pembahasan dan analisa bab sebelumnya dan saran-saran yang sekiranya dapat bermanfaat bagi perusahaan.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Latar Belakang *Good Corporate Governance*

Menurut Ariyoto (Indrayani & Nurkholis, 2001, hal 139) konsep *Corporate Governance* dapat dikatakan sebagai kelanjutan dari teori agensi yang berkaitan dengan fenomena terpisahnya kepemilikan perusahaan dengan pengelolaan khususnya pada perusahaan besar yang modern. Pengertian principal dari *Agency Theory* adalah pihak-pihak yang menyerahkan sebagian atau seluruh *welth*-nya untuk dikembangkan oleh pihak lain.

Selain itu, *Agency Theory* merupakan teori yang menjelaskan tentang hubungan kontraktual antara pihak yang mendelegasikan pengambilan keputusan tertentu (principal/pemilik/pemegang saham) dengan pihak yang menerima pendelegasian tersebut (agent/direksi/manajemen). *Agency Theory* memfokuskan pada penentuan kontrak yang paling efisien yang mempengaruhi hubungan principal dan agen (Khairandy dan Malik, 2007, hal 16).

Dalam Asumsi yang digunakan dalam *Agency Theory* (Indrayani & Nurkholis, 2001, hal 138) adalah sebagai berikut:

Dalam mengambil keputusan seluruh individu bisa mengambil keputusan yang menguntungkan dirinya sendiri. Karena itu, agen yang mendapat kewenangan dari principal akan memanfaatkan kesempatan tersebut untuk dirinya sendiri. Individu mempunyai jalan pikiran yang rasional sehingga mampu membangun ekspektasi yang tidak jelas.

Dari asumsi yang dibangun oleh *Agency Theory*, dapat dilihat adanya indikasi untuk menuduh salah satu pihak dalam mengambil kesempatan memperoleh keuntungan demi kepentingan sendiri dalam hubungan kerjasama. *Agency Theory* dapat dikatakan sebagai teori yang mendekati pemecahan masalah pengelolaan perusahaan modern. Namun disisi lain sebagai teori, *Agency Theory* tidak terlepas dari berbagai kelemahan asumtif karena adanya unsur-unsur penyederhanaan/generalisasi misalnya, peranan *Board of Directors*, efektivitas mekanisme *Governance* (berupa *Market of Corporate Control*, pinjaman, penggunaan deviden, kompensasi bagi pengelola, dan subordinatnya), power dalam perusahaan, serta hakekat dari kesepakatan yang dibuat.

Dengan perkembangan pemikiran beberapa ahli, digunakan konsep *Good Corporate Governance* dalam perusahaan, diharapkan perusahaan mampu memberikan umpan balik yang positif bagi semua pihak yang berkepentingan. Terdapat beberapa alasan mengenai pentingnya *Corporate Governance* (Dahlan, 2003) antara lain adalah:

1. Krisis yang melanda Asia

Selain instabilitas pasar financial internasional dan krisis tukar, faktor-faktor yang menjadi pendorong munculnya krisis moneter adalah adanya beberapa kelemahan struktural dalam ekonomi negara-negara di Asia khususnya Asia Timur, misalnya moral Mozard, kroni kapitalisme, hilangnya supervisi dan regulasi yang prudensial, serta lemahnya *Corporate Governance*. Dan dari beberapa faktor tersebut diakui dan dipersepsikan memiliki kontribusi yang cukup besar terhadap merebaknya krisis moneter ini adalah lemahnya *Corporate Governance* dan kurangnya supervisi *financial*.

2. Meningkatnya tuntutan akuntabilitas

Secara sederhana, kepentingan pihak yang memiliki kontrol efektif terhadap suatu perusahaan dapat berbeda dari kepentingan pihak luar yang men-suplay dana (kreditur). Masalah *principal agen* ini muncul karena adanya pemisahan antara kepemilikan dan kontrol, serta antara *outsider* dan *insider* perusahaan. Ketika tidak terdapat proteksi terhadap *Good Governance* maka asumsi ekonomi dan kesulitan monitoring akan muncul dan menimbulkan pemberi modal kehilangan kontrol terhadap perusahaan sehingga akan menjadi berisiko dan mahal bagi pemberi modal; untuk memproteksi dirinya sendiri dari perilaku *opportunistic* manajer.

Tanpa proteksi yang signifikan bagi pemberi modal eksternal, maka pihak yang mengontrol perusahaan (manajer) dapat menggunakan posisi mereka untuk kepentingannya dengan mengorbankan kinerja dan nilai perusahaan jangka panjang. Konsekuensi logis dari lemahnya *Corporate Governance* ini adalah semakin sulitnya perusahaan memperoleh sumber pendanaan dari luar karena pemberi modal kehilangan proteksi terhadap *Corporate Governance*.

3. Munculnya Pasar Modal

Paham globalisasi telah menggema diseluruh dunia. Perkembangan ini turut mempengaruhi kondisi pasar dan investasi yang ada. Munculnya tuntutan globalisasi turut mendorong para investor besar untuk mencari peluang investasi yang atraktif di luar pasar domestik mereka. Di samping untuk mencari pasar baru dan mengeruk keuntungan yang lebih besar, ekspansi ke manca negara ini juga ditujukan untuk membuat portofolio sehingga risiko geografis yang mereka hadapi semakin kecil. Dalam melakukan hal ini, mereka dituntut adanya standar pelaporan yang konsisten dan menuntut perlakuan yang adil terhadap kepentingan pemegang saham. Dengan kata lain, bahwa munculnya pasar global telah meningkatkan tuntutan terhadap pelaksanaan *Good Corporate Governance*.

Corporate Governance selanjutnya berkembang menjadi *Good Corporate Governance* (GCG) dan *Good Government Governance* (GGG). Konsep ini sebenarnya pertama kali muncul di Amerika pada tahun delapan puluhan, pada saat itu muncul skandal pengambilalihan (*take over*) dan *management buyout* yang merisaukan pemegang saham. Manajemen perusahaan yang diberi mandat oleh pemegang saham, tidak mengelola perusahaan dengan baik. Berbagai penyalahgunaan wewenang oleh manajemen untuk kepentingan pribadi terjadi tanpa memperhatikan kepentingan pemegang saham. Melihat situasi dan kondisi yang demikian, kalangan aktivis dan pemerhati masalah perusahaan mulai merumuskan suatu sistem agar para manajer perusahaan bertanggung jawab (*accountable*) kepada pemegang saham dan pihak-pihak yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan (*stakeholders*). Sedangkan di Indonesia, konsep *Good Corporate Governance* mulai banyak diperbincangkan pada pertengahan tahun 1997, saat krisis ekonomi melanda Asia Tenggara termasuk Indonesia.

Good Corporate Governance ditafsirkan sebagai sistem dan struktur yang baik untuk mengelola perusahaan dengan tujuan meningkatkan nilai pemegang saham serta mengakomodasi berbagai pihak yang berkepentingan dengan perusahaan (*stakeholders*) seperti kreditor, pemasok, asosiasi bisnis, konsumen, pekerja, pemerintah dan masyarakat luas.

Menurut *Asian Development Bank* (ADB) dan *Organization for Economic Co-Operation and Development* (OECD) (Djarmiko, 2001, dalam Adif Hidayat, 2007 : 25) bahwa dalam *Corporate Governance* harus ada unsur-unsur:

1. *Shareholders right* (hak-hak para pemegang saham)
Kerangka yang dibangun dalam *Corporate Governance* harus mampu melindungi hak-hak dasar pemegang saham. Hak-hak tersebut meliputi hak untuk (1) menjamin keamanan metode pendaftaran kepemilikan, (2) mengalihkan atau memindahkan saham yang dimilikinya, (3) memperoleh informasi yang relevan tentang perusahaan secara teratur dan berkala, (4) ikut berperan dan memberikan suara dalam RUPS, (5) memilih anggota dewan komisaris dan direksi serta (6) memperoleh pembagian keuntungan perusahaan.
2. *Equal Treatment of Shareholders* (perlakuan yang sama atau adil kepada para pemegang saham)
Kerangka *Corporate Governance* harus menjamin adanya perlakuan yang sama atau adil terhadap seluruh pemegang saham termasuk pemegang saham minoritas. Seluruh pemegang saham harus memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan penggantian atau perbaikan atas pelanggaran dari hak-hak mereka. Prinsip ini juga mensyaratkan adanya perlakuan yang sama atas saham-saham yang berada dalam satu kelas, melarang berbagai praktek *insider trading* dan *self dealing*, dan mengharuskan anggota dewan komisaris untuk melakukan keterbukaan

jika menemukan berbagai transaksi yang mengandung benturan kepentingan (*conflict of interest*).

3. *The Role of Stakeholders* (peranan *Stakeholders* yang terkait dengan perusahaan)
Kerangka *Corporate Governance* harus memberikan pengakuan terhadap hak *stakeholders*, seperti ditentukan dalam undang-undang, dan mendorong kerjasama aktif antara perusahaan dengan *stakeholders* dalam rangka menciptakan kesejahteraan, lapangan kerja dan berkesinambungan usaha.
4. *Disclosure* (pengungkapan) dan *transparency* (transparansi)
Kerangka *Corporate Governance* harus menjamin adanya pengungkapan yang tepat waktu dan akurat setiap permasalahan yang berkaitan dengan perusahaan. Pengungkapan ini meliputi informasi mengenai keadaan keuangan, kinerja perusahaan, kepemilikan dan pengelolaan perusahaan. Di samping itu, informasi yang diungkapkan harus disusun, diaudit, dan disajikan sesuai dengan standar yang berkualitas tinggi.
5. *The Responsibilities of the Board* (tanggung jawab dewan komisaris)
Kerangka *Corporate Governance* harus menjamin adanya pedoman strategis perusahaan, pemantauan yang efektif terhadap manajemen yang dilakukan oleh dewan komisaris, dan akuntabilitas dewan komisaris terhadap perusahaan dan pemegang saham. Prinsip ini juga memuat berbagai kewenangan yang dimiliki dewan komisaris beserta kewajiban-kewajiban profesionalnya kepada para pemegang saham dan *stakeholders* lainnya.

Karakteristik *Good Governance* menurut UNDP (*United Nation Development Program*) antara lain:

1. *Participation*. Keterlibatan masyarakat dalam pembuatan keputusan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui lembaga perwakilan yang dapat menyalurkan aspirasinya. Partisipasi tersebut dibangun atas dasar kebebasan berasosiasi dan berbicara serta berpartisipasi secara konstruktif.
2. *Rule of Law*. Kerangka hukum yang adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu.
3. *Transparency*. Transparansi dibangun atas dasar kebebasan memperoleh informasi. Informasi yang berkaitan dengan kepentingan publik secara langsung dapat diperoleh oleh mereka yang membutuhkan.
4. *Responsiveness*. Lembaga-lembaga publik harus cepat dan tanggap dalam melayani *stakeholders*.
5. *Consensus Orientation*. Berorientasi pada kepentingan masyarakat yang lebih luas.
6. *Equity*. Setiap masyarakat memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh kesejahteraan dan keadilan.
7. *Efficiency and Effectiveness*. Pengelolaan sumber daya publik dilakukan secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif).
8. *Accountability*. Pertanggungjawaban kepada publik atas setiap aktivitas yang dilakukan.
9. *Strategic vision*. Penyelenggaraan pemerintahan dan masyarakat harus memiliki visi yang jauh ke depan.

Dari sembilan karakteristik tersebut, paling tidak terdapat tiga hal yang diperankan oleh akuntansi sektor publik yaitu penciptaan transparansi, akuntabilitas publik, dan *value for money* (*economic, efficiency, and effectiveness*)

2.2 Pengertian *Corporate Governance*

Corporate Governance merupakan topik utama yang banyak diperbincangkan khalayak ramai dalam beberapa tahun ini. Secara umum, kemampuan suatu negara untuk menarik modal asing sangat tergantung pada sistem *Corporate Governance* yang mereka anut dan sampai tingkat mana manajemen suatu perusahaan menghormati dan mematuhi hak-hak hukum pemegang saham, *lender, bondholders*, dan *non-controlling shareowners*. Para investor pun tidak bersedia menanamkan modalnya pada perusahaan di suatu negara yang tidak memiliki sistem *Corporate Governance* yang efektif.

Suatu sistem *Corporate Governance* yang efektif harus mampu memberikan insentif yang memadai bagi komisaris dan direksi untuk mencapai tujuan perusahaan demi kepentingan perusahaan dan para pemegang sahamnya. Sistem ini juga harus mampu memfasilitasi adanya pengawasan yang efektif, sehingga mendorong perusahaan untuk menggunakan sumber daya perusahaan yang ada dengan lebih efisien.

Komite Cadbury (Surya & Yustiavandana, 2006, hal 24) mendefinisikan *Corporate Governance* sebagai:

Sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan dengan tujuan, agar mencapai keseimbangan antara kekuatan kewenangan yang diperlukan oleh perusahaan, untuk menjamin kelangsungan eksistensinya dan pertanggungjawaban kepada *stakeholders*. Hal ini berkaitan dengan peraturan kewenangan pemilik, direktur, manajer, pemegang saham, dan sebagainya.

OECD (Surya & Yustiavandana, 2006, hal 24) mendefinisikan *Corporate Governance* sebagai:

Sekumpulan hubungan antara pihak manajemen perusahaan, *board*, pemegang saham, dan pihak lain yang mempunyai kepentingan dengan perusahaan. *Corporate Governance* juga mensyaratkan adanya struktur perangkat untuk mencapai tujuan dan pengawasan atas kinerja. *Corporate Governance* yang baik dapat memberikan rangsangan bagi *Board* dan manajemen untuk mencapai tujuan yang merupakan kepentingan perusahaan dan pemegang saham harus memfasilitasi pengawasan yang efektif sehingga mendorong perusahaan menggunakan sumber daya dengan lebih efisien.

Menurut Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor KEP-117/M-MBU/2002, (Surya & Yustiavandana, 2006, hal 24) *Corporate Governance* adalah:

Suatu proses dari struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memerhatikan kepentingan *stakeholders* lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika.

Dalam makalahnya (Syakhroza, 2003, hal 14) mengatakan secara tegas bahwa *Corporate Governance* terdiri dari lima elemen, yaitu:

1. Fokus kepada *Board*. *Board* adalah pucuk pimpinan suatu organisasi yang bertanggung jawab untuk mengarahkan dan mengendalikan serta mengawasi pemakaian sumber daya agar supaya selaras dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dalam konteks perusahaan Indonesia maka yang dimaksud dengan board adalah Dewan Komisaris dan Dewan Direksi. Dewan Komisaris dan Dewan Direksi adalah yang bertanggungjawab dan memiliki otoritas penuh dalam membuat keputusan tentang bagaimana melakukan pengarahannya, pengendalian dan pengawasan atas pengelolaan sumber daya ini tentu saja harus memenuhi kaidah-kaidah efisien, efektif, ekonomi, dan produktif dengan selalu berorientasi kepada tujuan perusahaan.
2. Hukum dan peraturan. Suatu organisasi membutuhkan suatu perangkat hukum dan peraturan yang ditujukan kepada *Board* (dalam konteks Indonesia terdiri dari dewan komisaris dan dewan direksi) untuk melindungi dan memagari agar supaya keputusan yang dibuat oleh Board bisa independent, pengelolaan sumber daya perusahaan menjadi optimal. Pengertian hukum disini tidak hanya perangkat hukum yang berasal dari luar perusahaan saja seperti Kitab Undang-Undang Perseroan, Undang-Undang Perbankan, Standar Akuntansi, Peraturan Bapepam dan Pasar Modal, dsbnya tetapi juga produk hukum internasional perusahaan seperti Kebijakan Perusahaan, Prosedur Standar Operasi, dsbnya.
3. Pengelolaan sumber daya organisasi secara efisien, efektif, ekonomis, dan produktif – E3P. Dengan adanya perangkat hukum dan peraturan adalah sebagai upaya untuk memberikan pedoman yang berisi petunjuk dan batasan kepada Board untuk bertindak lebih independent. Board Governance yang baik tentu saja akan berupaya secara terus menerus bagaimana mengalokasikan sumber daya secara maksimal dalam kerangka pencapaian tujuan perusahaan.
4. Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*. Pada umumnya prinsip-prinsip *Corporate Governance* terdiri dari: *Transparan, accountable, responsible, independent, fairness*
5. *Strategic control*. *Corporate Governance* merupakan salah satu instrumen *strategic control*.
6. Tujuan Perusahaan. Pentingnya penegakkan *Good Corporate Governance* adalah merupakan cerminan keseriusan *Board* dalam memberikan komitmen kepada pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Penerapan *Corporate Governance* di Indonesia dibagi menjadi tiga aktivitas (Khairandy & Malik, 2007, hal 117). Pertama, menetapkan kebijakan nasional. Kedua, menyempurnakan kerangka regulasi. Ketiga, membangun inisiatif sektor swasta.

1. Perumusan kebijakan nasional ditandai dengan pembentukan Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance*. Pembentukan komite itu didasarkan pada keputusan Nomor: KEP-31/M.EKUIIN/06/2000. Komite tersebut kemudian berubah menjadi Komite Nasional Kebijakan *Governance* melalui keputusan KEP-49/M.EKON/11/2004. Komite ini beranggotakan kalangan profesional baik di sektor publik, swasta, maupun kalangan akademisi, dan lembaga swadaya masyarakat. Dalam menerapkan *Good Corporate Governance* di Indonesia, Komite Nasional telah menerbitkan pedoman *Good Corporate Governance* pada 2001. Pedoman tersebut kemudian di susul dengan penerbitan pedoman sektoral, pedoman untuk komite audit, dan pedoman untuk komisaris independent pada tahun 2004.
2. Dalam bidang kerangka regulasi terdapat beberapa peraturan yang terkait dengan *Good Corporate Governance* dan reformasi hukum pada umumnya yaitu Undang-Undang Nomor 10 tentang Bank Indonesia Tahun 1998, Undang-undang Anti Korupsi Tahun 1999, Undang-undang Persaingan Usaha Tahun 1999, dan Undang-undang BUMN Tahun 2003.
3. Inisiatif di sektor swasta terlihat pada aktivitas organisasi-organisasi *Corporate Governance* dalam bentuk sosialisasi, pelatihan, pemeringkatan, penelitian, dan advokasi. Organisasi-organisasi pendatang baru dalam kaitannya dengan *Good Corporate Governance* adalah IKAI dan LAPPI. IKAI (Ikatan Komite Audit Indonesia) adalah asosiasi untuk anggota komite audit yang saling berbagi pengalaman dalam meningkatkan peran mereka, mengembangkan standar yang tinggi, dan melakukan advokasi. Kemudian LAPPI (Lembaga *Advokasi Proxy Proteksi Investor*) merupakan lembaga yang dibentuk oleh Asosiasi Dana Pensiun, Dewan Asuransi Indonesia, Asosiasi Reksadana Indonesia, dan Masyarakat Investor Sekuritas Seluruh Indonesia yang berfungsi untuk memberikan perlindungan kepada investor.

Faktor penyebab rendahnya kinerja Indonesia adalah penegakan hukum dan budaya *Corporate Governance* yang masih berada di titik paling rendah di antara negara-negara lain yang sedang tumbuh di Asia.

Oleh karena itu, sekarang perusahaan tidak dapat menolak lagi untuk menerapkan *Good Corporate Governance*. Apalagi dalam perekonomian modern sekarang ini, di mana perusahaan semakin banyak yang bergantung pada dana eksternal. Tanpa adanya *Good Corporate Governance* dapat dipastikan dana-dana eksternal tersebut akan sulit untuk didapatkan karena para kreditor menuntut kepastian bahwa dana yang mereka keluarkan digunakan seefisien mungkin agar dapat mendapatkan *return* yang maksimal. Dengan adanya *Good*

Corporate Governance para kreditor dapat meyakinkan dirinya bahwa dana yang mereka investasikan akan kembali sesuai dengan harapan mereka.

Jadi dapat disimpulkan bahwa *Good Corporate Governance* merupakan:

1. Suatu struktur yang mengatur pola hubungan harmonis tentang peran dewan komisaris, direksi, pemegang saham dan para *stakeholders* lainnya.
2. Suatu sistem pengecekan dan perimbangan kewenangan atas pengendalian perusahaan yang dapat membatasi munculnya dua peluang: pengelolaan yang salah dan penyalahgunaan asset perusahaan.
3. Suatu proses yang transparan atas penentuan tujuan perusahaan, pencapaian, dan pengukuran kinerja.

2.3 Pentingnya Penerapan *Good Corporate Governance*

Pada dasarnya perusahaan adalah lembaga ekonomi yang didirikan oleh pemilik untuk mendapatkan keuntungan. Salah satu kepentingan pokok pemegang saham (*stakeholders*) adalah bahwa perusahaan harus menumpuk keuntungan sehingga dapat meningkatkan nilai perusahaan dan memberikan keuntungan bagi para pemegang saham. Dalam menjalankan aktivitasnya, perusahaan melakukan interaksi dengan pihak lain yang terkait dengan perusahaan. Dalam interaksinya tersebut, terdapat berbagai kepentingan yang mungkin dan sering kali tidak sejalan dengan kepentingan pokok pemegang saham, termasuk diantaranya kepentingan yang dimiliki karyawan, pemasok, pelanggan, distributor, pesaing, pemerintah, kreditor serta masyarakat.

Selain ikut memberikan kontribusi terhadap keberhasilan perusahaan, *stakeholders* juga ikut menanggung dampak dari kegiatan operasional perusahaan, karena *stakeholders* mempunyai kepentingan dari kemakmuran perusahaan tersebut. Oleh sebab itu, perusahaan harus mengupayakan keseimbangan dengan memperhatikan tidak hanya kepentingan *stockholders* saja, tetapi juga *stakeholders* untuk mempertahankan eksistensinya agar bermanfaat bagi seluruh masyarakat. Terkait dengan rendahnya *Good Corporate Governance* adalah rendahnya transparansi dalam lingkungan bisnis. Lingkungan bisnis yang relatif tidak transparan memungkinkan tumbuh berkembangnya praktik-praktik korporasi yang tidak sehat.

Penerapan prinsip *Good Corporate Governance* merupakan hal yang sangat penting bagi setiap perusahaan karena dapat membantu manajemen dalam mengelola perusahaan dengan benar dan efisien. Dampak yang dapat

ditimbulkan apabila prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* tidak dijalankan dengan baik oleh suatu perusahaan, (Anna, 2006, dalam Adif Hidayat, 2007 : 27) antara lain:

1. Ketidakpercayaan pemegang saham, dengan indikasi merosotnya harga saham perusahaan di pasar modal yang mengakibatkan pemegang saham mencabut mandatnya terhadap eksekutif perusahaan tersebut.
2. Ketidakpercayaan karyawan, yang berindikasi pada tidak dipatuhinya kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan oleh pimpinan.
3. Ketidakpercayaan publik, sehingga publik tidak memakai produk atau jasa perusahaan tersebut.
4. Ketidakpercayaan kreditur atau mitra kerja, sehingga tidak bersedia lagi melakukan kerjasama dengan perusahaan yang bersangkutan.
5. Ketidakpercayaan pemerintah, sehingga mengakibatkan timbulnya kebijakan-kebijakan pemerintah yang dapat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan tersebut akan mempengaruhi kondisi perekonomian secara luas.

Selain itu, pentingnya penerapan *Good Corporate Governance* ke dalam suatu perusahaan disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut:

1. Pihak investor institusional lebih menaruh kepercayaan kepada perusahaan yang memiliki *Good Corporate Governance*. Bahkan investor tersebut menempatkan prinsip *Good Corporate Governance* sebagai salah satu kriteria utama.
2. Ada indikasi keterkaitan antara krisis ekonomi di negara-negara Asia akhir abad 20 dengan lemahnya penerapan prinsip *Good Corporate Governance* dalam perusahaan-perusahaan di negara tersebut. Lemahnya penerapan prinsip *Good Corporate Governance* di negara-negara Asia terlihat dalam tindakan-tindakan seperti adanya manajemen keluarga, berkolusi dengan pemerintah, politik proteksi, intervensi pemerintah, budaya suap dan korupsi.
3. Penerapan prinsip *Good Corporate Governance* sudah merupakan kebutuhan dalam internasionalisasi pasar termasuk juga modernisasi pasar financial dan pasar modal, sehingga para investor bersedia menanamkan modalnya. Kecenderungan seperti ini dengan cepat menyebar di berbagai belahan dunia.
4. Prinsip *Good Corporate Governance* telah memberi dasar bagi berkembangnya *value* perusahaan yang sesuai dengan *landscape* yang sedang berkembang saat ini yang mengedepankan nilai-nilai kemandirian, transparansi, profesionalisme, tanggung jawab sosial, dan lain-lain.

2.4 Model dan Unsur-Unsur *Good Corporate Governance*

Keasey dkk. (Indrayani dan Nurkholis, 2001) memberikan tiga model yang dikenal dalam *Good Corporate Governance*, diantaranya adalah:

1. *Principal Agent Mode/Agency Theory*, artinya korporasi dikelola untuk memberikan *win-win solution* bagi pemegang saham sebagai pemilik disatu pihak dan manajer dipihak lain. *Agency theory* merupakan teori yang menjelaskan tentang hubungan kontraktual antara pihak yang mendelegasikan pengambilan keputusan tertentu (*principal/pemilik/pemegang saham*) dengan pihak yang menerima pendelegasian tersebut (*agent/direksi/manajemen*). *Agency theory* memfokuskan pada penentuan kontrak yang paling efisien yang mempengaruhi hubungan *principal* dan *agen*.
2. *The Myopic Market Model*, memfokuskan perhatian pada kepentingan pemegang saham dan manajer dimana sentimen pasar lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor terkait dengan korporasi secara luas.
3. *Stakeholders* model, memperhatikan kepentingan pihak-pihak yang terkait dengan korporasi secara luas.

Sejalan dengan perkembangan definisi *Corporate Governance*, unsur-unsur yang ada juga memperhatikan kedinamisannya. Menurut Emil (Indrayani dan Nurkholis; 2001) terdapat delapan batasan wilayah permasalahan *Corporate Governance* yaitu:

1. Dipisahkannya kepemilikan dari pengelolaan perusahaan yang dapat menimbulkan masalah *Corporate Governance*.
2. Struktur kepemilikan yang beraneka ragam. Komposisi kepemilikan perlu dibedakan apakah terbagi atas pemegang saham mayoritas, minoritas, perorangan, keluarga atau kumpulan orang, *holding company*, bank, perusahaan asuransi dana pensiun dan lain-lain.
3. Adanya pengawasan dari pemegang saham. Jika manajemen terpisah dari pemilik maka akan timbul pertanyaan bagaimana pemegang saham dapat secara efektif memonitor manajer sehingga pengelolaan dilaksanakan sesuai dengan kepentingan pemegang saham.
4. Monitoring kreditur, disiplin, dan proteksi.
5. Pasar untuk kontrol perusahaan, pada akhirnya diharapkan akan menumbuhkan sikap disiplin manajer yang terancam kehilangan kontrolnya.
6. Pengaturan para sekuriti. Untuk menumbuhkan kepercayaan publik atas ketepatan dan kebenaran informasi perusahaan.
7. Persaingan pasar.
8. Keuangan korporasi.

2.5 Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance*

Dalam rangka menciptakan praktek *Corporate Governance* yang baik diperlukan adanya empat prinsip dasar yaitu: transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), keadilan (*fairness*), tanggung jawab (*responsibilitas*).

Menurut OECD prinsip-prinsip yang berkaitan *Good Corporate Governance* mencakup 5 (lima) bidang utama: hak-hak pemegang saham (*The rights of shareholders*) dan perlindungannya, perlakuan yang adil bagi seluruh pemegang saham (*The equitable treatment of shareholder*), peranan *stakeholders dalam corporate governance* (*The role of stakeholders in corporate governance*), pengungkapan dan transparansi (*disclosure and transparency*), dan tanggung jawab direksi dan komisaris (*The responsibility of the board*) terhadap perusahaan, pemegang saham dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya (Khairandy dan Malik, 2007, hal 74).

Prinsip-prinsip tersebut akan diuraikan sebagai berikut (Khairandy & Malik, 2007, hal 74-86) :

1. Keadilan (*Fairness*)

Prinsip keadilan ini dapat diwujudkan antara lain dengan membuat peraturan korporasi yang melindungi kepentingan minoritas, membuat pedoman perilaku perusahaan (*corporate conduct*) dan / atau kebijakan-kebijakan yang melindungi korporasi terhadap perbuatan buruk orang dalam, *self-dealing* dan konflik kepentingan, menetapkan peran dan tanggung jawab direksi dan komite, termasuk di dalamnya sistem remunerasinya, menyajikan informasi secara wajar (*full disclosure*), dan mengedepankan *equal job opportunity*.

Usaha untuk mencapai unsur *fairness* bagi pemegang saham dalam perseroan terbatas dilakukan antara lain dengan memberikan hak-hak tertentu kepada pemegang saham. Hak-hak tersebut sebagai berikut:

1. Hak untuk meminta keterlibatan pengadilan
Sebagai pihak yang terganggu haknya, maka pemegang saham minoritas dapat mengajukan gugatan ke pengadilan untuk minta dipulihkan haknya, baik berupa gugatan (langsung ataupun tidak langsung), dalam bentuk gugatan pribadi, gugatan *derivative*, juga gugatan kelompok.
2. Hak untuk melakukan pemeriksaan dokumen perusahaan
Pemegang saham minoritas memiliki hak agar diberikan dokumen perseroan tertentu kepadanya, seperti pembukuan perusahaan, laporan tahunan, neraca, dan lain-lain.
3. Hak untuk mengusulkan dilaksanakan RUPS
Pemegang saham minoritas juga mempunyai hak untuk mengusulkan agar dilaksanakan RUPS jika dia beranggapan ada hal-hal yang penting untuk diputuskan oleh rapat.
4. Hak untuk mengusulkan agenda tertentu dalam RUPS
Pemegang saham minoritas mempunyai kewenangan untuk mengusulkan agenda tertentu sesuai dengan kebutuhannya untuk dimasukkan ke dalam salah satu acara pembahasan dalam RUPS.
5. Hak untuk minta pengadilan membubarkan perusahaan
Apabila keadaan perusahaan sudah sedemikian parahnyanya atau ada pertimbangan-pertimbangan lain, maka pemegang saham minoritas mempunyai hak untuk mengusulkan ke pengadilan untuk membubarkan perusahaan tersebut. Selanjutnya, pengadilan mempertimbangkan apakah tepat atau tidak untuk membubarkan perusahaan tersebut.

6. Hak voting dalam sistem voting kumulatif
Dalam sistem voting yang kumulatif, pemegang saham minoritas mempunyai hak untuk mengusulkan satu atau lebih direksi dan/ atau komisaris.
7. Hak berdasarkan kontrak antar pemegang saham
Pemegang saham minoritas dapat juga membuat kontrak dengan pemegang saham lainnya sehingga pemegang saham minoritas mempunyai kewenangan tertentu dalam perusahaan.
8. Hak berdasarkan kontrak ikatan jual beli antar pemegang saham
Pemegang saham minoritas dapat membuat kontrak ikatan jual beli di mana dilakukan jual beli dengan syarat-syarat tertentu, wajib atau optimal, jika terjadi kejadian-kejadian tertentu, seperti: meninggal dunia, menjadi tidak cakap berbuat, atau semata-mata salah satu pihak akan keluar dari perusahaan yang bersangkutan.
9. Hak Berdasarkan *Voting Trust*
Voting trust adalah hak dari beberapa pemegang saham yang menyerahkan sahamnya untuk diurus oleh pihak tertentu sebagai pemegang *trust* bersama-sama dengan pemegang saham lainnya, sehingga kesatuan antar pemegang saham minoritas tersebut sebagai suatu unit akan lebih mempunyai kewenangan dan *bargaining position*.
10. Hak Berdasarkan *Proxy*
Hak berdasarkan *proxy* dari pemegang saham minoritas adalah satu atau lebih pemegang saham memberikan kuasa kepada pihak tertentu untuk memungut suara dengan cara tertentu, sehingga pemegang kuasa yang merupakan akumulasi dari beberapa pemegang saham tersebut akan mempunyai kekuatan terhadap suatu voting dalam RUPS.
11. Hak *Appraisal*
Pihak pemegang saham minoritas juga mempunyai hak untuk dibeli sahamnya oleh perusahaan dengan harga yang pantas jika dia tidak setuju dengan tindakan tertentu dari perseroan.

2. Transparansi atau keterbukaan (*transparency*)

Prinsip transparansi atau keterbukaan merupakan salah satu unsur pokok dalam penerapan *Good Corporate Governance* dalam suatu perusahaan dan penerapan prinsip *Good Corporate Governance* dalam suatu perusahaan sudah merupakan kebutuhan mutlak dalam suatu praktik korporasi yang modern.

Prinsip ini mengakui bahwa pemegang saham mempunyai hak untuk mendapatkan informasi yang benar, akurat dan tepat pada waktunya mengenai perusahaan, mengenai kinerja suatu perusahaan, hasil keuangan dan operasionalnya, dan informasi mengenai tujuan perusahaan. Pemegang saham juga dapat ikut berperan serta dalam pengambilan keputusan mengenai perubahan-perubahan yang mendasar atas perusahaan, dan turut memperoleh bagian dari keuntungan perusahaan.

Prinsip pengungkapan yang akurat dan tepat pada waktunya serta transparansi mengenai semua hal yang penting bagi kinerja perusahaan, kepemilikan, dan *stakeholders*. Hal itu diwujudkan dengan mengembangkan sistem akuntansi (*accounting system*) yang berbasis standar GAAP (*Generally Accepted Auditing Principle*) dan *best practices* yang menjamin adanya pengukuran kinerja yang memadai dan proses pengambilan keputusan yang efektif oleh dewan komisaris dan direksi, mengembangkan *enterprise risk manajement* yang memastikan bahwa semua risiko signifikan

telah diidentifikasi, diukur, dan dapat dikelola pada tingkat toleransi yang jelas, mengumumkan jabatan yang kosong secara terbuka, dan menyediakan akses atas informasi perusahaan kepada publik secara luas.

3. Akuntabilitas (*accountability*)

Prinsip akuntabilitas ini diwujudkan antara lain dengan menyiapkan laporan keuangan (*financial statement*) dengan akurat, tepat pada waktunya, dan dengan cara yang tepat pula; mengembangkan komite audit dan risiko untuk mendukung fungsi pengawasan oleh dewan komisaris; mengembangkan dan merumuskan kembali peran dan fungsi internal audit sebagai mitra bisnis strategis berdasarkan *best practices* (dan bukan hanya sekedar audit), menangani segala bentuk perselisihan; penegakan hukum dalam perusahaan (melalui sistem penghargaan dan sanksi); penggunaan *external auditor* yang memenuhi syarat (berbasis profesionalisme).

4. Responsibilitas (*responsibility*)

Prinsip responsibilitas mencakup hal-hal yang terkait dengan pemenuhan kewajiban sosial perusahaan sebagai bagian dari masyarakat. Perusahaan dalam memenuhi pertanggungjawabannya kepada para pemegang saham dan *stakeholders* harus sesuai dengan hukum dan perundang-undangan yang berlaku. Secara singkat, perusahaan harus menjunjung tinggi supremasi hukum (*rule of law*), antara lain harus mengikuti peraturan perpajakan, peraturan ketenagakerjaan dan keselamatan kerja, peraturan kesehatan, peraturan lingkungan hidup, peraturan perlindungan konsumen, dan larangan praktik monopoli serta persaingan usaha tidak sehat.

Dalam prinsip responsibilitas seorang direksi perusahaan tidak hanya bertugas semata-mata untuk menjalankan bisnis perusahaan sehari-hari, membuat laporan keuangan, mengikuti seluruh aturan hukum yang berlaku, tetapi juga mengharapkan agar direksi dapat memenuhi kehendak masyarakat di lingkungannya, dan memenuhi kepentingan seluruh *stakeholders*.

Prinsip responsibilitas ini diwujudkan dengan kesadaran bahwa tanggung jawab merupakan konsekuensi logis dari adanya wewenang, menyadari akan adanya tanggung jawab sosial, menghindari penyalahgunaan kekuasaan, menjadi profesional dengan tetap menjunjung etika dalam menjalankan bisnis, dan menciptakan dan memelihara lingkungan bisnis yang sehat. Prinsip ini juga mengandung prinsip yang mencerminkan kinerja pengelolaan perusahaan yang baik, harus mengakui *stakeholders* dan mendorong kerjasama yang aktif antara perusahaan dengan *stakeholders* untuk menciptakan kemakmuran, harus menciptakan kesempatan kerja yang didukung oleh kesehatan finansial, harus ada kerjasama antara perusahaan dengan *stakeholders* yang sangat membantu kinerja perusahaan dan tindakan perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial.

Dalam prinsip responsibilitas yang ditekankan adalah perusahaan harus berpegang kepada hukum yang berlaku dan melakukan kegiatan dengan bertanggung jawab kepada seluruh *stakeholders* dan juga kepada masyarakat, dengan tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan pada *stakeholders* ataupun masyarakat. Selain itu, perusahaan dalam memenuhi pertanggungjawabannya kepada para pemegang saham dan *stakeholders* harus sesuai dengan hukum dan perundang-undangan yang berlaku. Dalam menjalankan kegiatan usahanya, perusahaan harus menyediakan jasa kesehatan, pendidikan, tunjangan kesejahteraan dan pensiun bagi para karyawannya. Selain itu, perusahaan juga dituntut untuk tidak hanya tunduk

kepada UUPT saja, tetapi juga tunduk pada undang-undang yang lain seperti Undang-Undang Ketenagakerjaan, Undang-Undang Lingkungan Hidup, dan Undang-Undang Anti Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat.

Selain itu, menurut Menteri Negara BUMN prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (www.governance.Indonesia.or.id) antara lain: _

1. **Transparansi**
yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi dan relevan mengenai perusahaan. Pengungkapan informasi yang tepat waktu, memadai, jelas dan dapat diperbandingkan yang mencakup informasi kebijakan, keuangan, operasi produksi, pemasaran, teknologi, manajemen sumber daya manusia, internal auditor, pengembangan usaha, asisten direktur dan keputusan-keputusan penting lain yang diambil oleh PT. PP (Persero).
2. **Kemandirian**
yaitu suatu keadaan di mana perusahaan PT. PP (Persero) di kelola secara professional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh / tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
3. **Akuntabilitas**
yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organisasi sehingga pengelolaan perusahaan PT.PP (Persero) terlaksana secara efektif. Menetapkan tugas dan tanggung jawab serta penilaian kinerja secara jelas baik pada tingkatan dewan direksi serta semua bagian di PT. PP (Persero) secara menyeluruh.
4. **Pertanggung jawaban**
yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Memastikan bahwa PT. PP (Persero) hati-hati dan taat pada hukum dan peraturan yang berlaku termasuk adanya pengendalian yang tepat.
5. **Kewajaran (*Fairness*)**
Yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak insan PT. PP (Persero) dan *stakeholders* lainnya, yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Prinsip-prinsip tersebut diatas merupakan pedoman untuk mendorong implementasi *Good Corporate Governance*. Namun, semua hal itu bisa lebih efektif apabila dalam implementasinya tersedia perangkat sistem dan aturan yang bersifat mengikat dan tegas dari lembaga atau instansi yang berhubungan seperti Bursa Efek Jakarta, Bapepam, Departemen keuangan, Kamar dagang dan industri, dan instansi terkait lainnya.

2.6 Asas Prinsip *Good Corporate Governance*

Setiap perusahaan harus memastikan bahwa asas *Good Corporate Governance* diterapkan pada setiap aspek bisnis dan di semua jajaran

perusahaan. Asas *Good Corporate Governance* yaitu transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, kemandirian, serta kesetaraan dan kewajaran (Zarkasyi: 2008: hal 38-41).

1. Transparansi (*transparency*)

Prinsip Dasar

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.

Pedoman Pokok Permasalahan

1. Perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya.
2. Informasi yang harus diungkapkan meliputi, 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 dan pelaksanaan *Good Corporate Governance* serta tingkat kepatuhannya, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan.
3. 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.
4. Kebijakan perusahaan harus tertulis dan secara proposional dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan.

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

Prinsip Dasar

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.

Pedoman Pokok Pelaksanaan

1. 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.
2. Perusahaan harus meyakini bahwa semua organ perusahaan dan semua karyawan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance*.
3. Perusahaan harus memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan.

4. 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*).
5. 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.

3. **Responsibilitas (*Responsibility*)**

Prinsip Dasar

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*.

Pedoman Pokok Pelaksanaan

1. Organ perusahaan harus berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan peraturan perusahaan (*by-laws*).
2. 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.

4. **Independensi (*Independency*)**

Prinsip Dasar

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

Pedoman pokok pelaksanaan

1. 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.
2. 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.

5. **Kesetaraan dan Kewajaran**

Prinsip dasar

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

Pedoman pokok pelaksanaan

1. 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.

2. Perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara proposional tanpa membedakan suku, agama, ras, jender, dan kondisi fisik.
3. Perusahaan harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.

2.7 Manfaat Penerapan *Corporate Governance*

Menurut *Forum For Corporate Governance In Indonesia* (FCGI) salah satu organisasi yang berpartisipasi dalam menciptakan dan mengembangkan *Corporate Governance* di Indonesia, dengan melaksanakan *Corporate Governance*, (www.fcgi.or.id) ada beberapa manfaat yang dapat dipetik antara lain:

1. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada *Stakeholders*.
2. Mempermudah diperolehnya dana pembiayaan yang lebih murah dan tidak *rigid* (karena faktor kepercayaan) yang pada akhirnya akan meningkatkan *corporate value*.
3. Mengembalikan kepercayaan investor untuk menanamkan modalnya di Indonesia.
4. Pemegang saham akan merasa puas dengan kinerja perusahaan karena sekaligus akan meningkatkan *shareholders value* dan deviden. Khusus bagi BUMN akan membantu penerimaan bagi APBN terutama dari hasil privatisasi.

Sedangkan menurut Komite Nasional Bagi Pengelolaan Perusahaan Yang Baik (www.governance.Indonesia.or.id), manfaat *Good Corporate Governance* adalah:

Manfaat Bagi Perusahaan

1. Alokasi Sumber daya Secara Efisien

Sebuah sistem *corporate governance* yang baik akan menjamin sebuah perusahaan dikelola untuk meningkatkan nilai saham dan mencapai alokasi sumber daya yang efisien dengan asumsi bahwa pasar barang dan pasar finansial berfungsi dengan baik. Kegagalan dalam penerapan *corporate governance*, dipihak lain akan berakibat alokasi sumber daya yang sub-optimal, resiko investasi tinggi, penyalahgunaan modal publik, kecurangan yang dilakukan oleh manajemen dan pemegang saham pengendali terhadap pemilik saham minoritas serta kreditur, *financial distress*, atau bahkan kebangkrutan.

2. Pengambilan Keputusan Secara Efektif dan Teradaptasi

Transparansi manajemen dalam sebuah perusahaan yang *well-governed* akan membawa perusahaan tersebut kepada kondisi pengambilan keputusan yang efektif dan teradaptasi. Prinsip transparansi akan teralir dari manajemen puncak ke bawah bila manajemen puncak serius mengimplementasikannya. Informasi relevan yang material tersebar secara terbuka diantara para manajer sehingga keputusan-keputusan dapat diambil secara cepat dan akurat. Ketersediaan informasi yang terkait dengan suatu hal khusus memungkinkan manajemen mempunyai dasar yang kuat dalam memutuskan sesuatu.

3. Arah Perusahaan Yang Jelas

Sebuah perusahaan yang *well-governed* mempunyai arah yang jelas karena informasi penting serta *guidelines* tersedia bagi semua orang dalam perusahaan. Seluruh pegawai mengetahui sasaran-sasaran jangka pendek maupun jangka panjang, filosofi perusahaan, visi maupun misi perusahaan. Setiap pegawai juga mengetahui dengan baik arah dari tindakan manajemen sehingga mereka dapat memberi dukungan terhadap program-program manajemen yang dijalankan untuk menuju sasaran perusahaan.

4. Peningkatan Efisiensi

Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dapat meningkatkan efisiensi perusahaan dengan mengurangi biaya yang timbul akibat tingginya birokrasi, perilaku-perilaku yang tidak etis, dan kegiatan-kegiatan kontra produktif lainnya. Biaya yang lebih rendah juga dapat dicapai dari proses pembelian atau penyediaan maupun pengadaan barang dan jasa yang lebih transparan.

5. Lingkungan Kerja Yang Kondusif

Atmosfir kerja yang sehat dan kondusif merupakan manfaat lainnya dari penerapan prinsip *Good Corporate Governance*. Para *stakeholders* yang puas akan menempatkan perusahaan pada posisi yang aman dimana tidak ada ancaman atau sikap lainnya yang dapat merugikan perusahaan. Kondisi ini lebih jauh akan menciptakan rasa aman dan perasaan memiliki diantara para pegawai yang pada akhirnya akan mendukung tercapainya sasaran-sasaran perusahaan.

6. Sumbangan positif

Sebuah perusahaan yang *well-governed* juga memberi sumbangan positif terhadap lingkungan sekitarnya. Perusahaan senantiasa memperhatikan masukan, kritik dan permintaan dari pihak-pihak terkait dan menindaklanjutinya secara baik dan tepat waktu. Manajemen tak pernah membiarkan suatu masalah menjadi besar, masalah diselesaikan sedini mungkin. Penyelesaian masalah secara dini dan proaktif ini dimungkinkan oleh adanya informasi yang tersedia secara terbuka dan oleh koordinasi dan komunikasi yang baik diantara para manajer yang dihasilkan dari keteladanan yang ditunjukkan oleh manajemen puncak.

7. Kinerja Yang Terpercaya

Membangun kepercayaan pemodal publik terhadap kinerja perusahaan di masa depan adalah hal yang penting. *Good Corporate Governance* dapat diidentikkan dengan praktek bisnis yang baik di mana orang-orang dalam perusahaan menunjukkan kesungguhan dalam merespon kebutuhan pasar

dalam mencapai target perusahaan. Mereka secara etis memfokuskan diri pada kepentingan organisasi dan tidak mendahulukan kepentingan pribadi. Sebagai rangkuman, dapat dikatakan bahwa penerapan *Good Corporate Governance* berarti memastikan masa depan perusahaan yang lebih baik. Tidak menerapkan berarti menghadapi risiko mendapatkan kepercayaan yang rendah dari pemodal serta daya saing yang rendah untuk mendapatkan modal dari masyarakat.

Manfaat Bagi Pemodal Publik

1. Kesetaraan Perlakuan

Dalam sebuah perusahaan yang *well-governed*, semua pemegang saham termasuk pemegang saham minoritas dan asing diperlakukan secara setara. Kesetaraan perlakuan ini merupakan cerminan dari prinsip keadilan (*fairness*).

2. Hak-hak Yang Terlindungi

Hak-hak pemodal dalam sebuah perusahaan yang *well-governed* terlindungi secara baik, khususnya mengenai hak dalam pemungutan suara dalam rapat umum pemegang saham. Semua pemegang saham mempunyai kesempatan yang sama untuk mendapatkan bantuan bila ada hak-haknya di langgar.

3. Penghasilan yang berkesinambungan

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, atmosfer kerja yang mendukung yang tercipta dari penerapan *Good Corporate Governance* akan membantu para pegawai fokus terhadap kepentingan perusahaan.

2.8 Tahapan dalam Penerapan *Good Corporate Governance*

Pada umumnya perusahaan yang telah berhasil menerapkan *Good Corporate Governance* menggunakan tahapan-tahapan berikut ini (Kaihatu, 2006 dalam Adif Hidayat 2007:30):

I. Tahap Persiapan

Tahap ini dari tiga langkah utama, yaitu:

1. *Awareness Building*

Awareness Building adalah langkah awal untuk membangun kesadaran mengenai arti pentingnya *good corporate governance* dan komitmen bersama dalam penerapannya. Upaya ini dapat dilakukan dengan meminta bantuan tenaga ahli independen dari luar perusahaan. Bentuk kegiatan dapat dilakukan melalui seminar, lokakarya dan diskusi kelompok.

2. *Good Corporate Governance Assessment*

Good Corporate Governance Assessment merupakan upaya untuk mengukur atau memetakan kondisi perusahaan dalam penetapan *good corporate governance* saat ini. Langkah ini perlu digunakan untuk memastikan titik awal level penerapan *good corporate governance* dan untuk mengidentifikasi langkah-langkah yang tepat guna mempersiapkan infrastruktur dan struktur perusahaan yang kondusif bagi penerapan *good corporate governance* secara efektif. Dengan kata lain, *good corporate governance assessment* dibutuhkan untuk

mengidentifikasi aspek-aspek apa yang perlu untuk mendapatkan perhatian lebih dahulu dan langkah-langkah apa saja yang dapat diambil untuk mewujudkannya.

3. *Good Corporate Governance Manual Building*

Berdasarkan hasil pemetaan tingkat kesiapan perusahaan dan upaya identifikasi prioritas penerapannya, penyusunan manual atau pedoman implementasi *Good Corporate Governance* dapat disusun. Penyusunan ini dapat dilakukan dengan bantuan tenaga ahli independen dari luar perusahaan. Pedoman ini dapat dibedakan antara pedoman untuk perusahaan dan pedoman untuk keseluruhan anggota perusahaan, yang mencakup aspek-aspek:

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

II. Tahap Implementasi

Tahap ini juga terdiri dari tiga langkah yaitu:

1. Sosialisasi
Sosialisasi diperlukan untuk memperkenalkan kepada seluruh perusahaan berbagai aspek yang terkait dengan implementasi *Good Corporate Governance* khususnya, mengenai pedoman penerapan *Good Corporate Governance*. Upaya sosialisasi perlu dilakukan dengan suatu tim khusus yang langsung berada di bawah pengawasan direktur utama atau salah satu direktur yang ditunjuk sebagai pemimpin pelaksanaan *Good Corporate Governance* di perusahaan.
2. Implementasi
Implementasi merupakan suatu kegiatan yang dilakukan sejalan dengan pedoman *Good Corporate Governance* yang ada, berdasarkan *road map* yang telah disusun. Implementasi harus bersifat *top down approach* yang melibatkan dewan komisaris dan direksi perusahaan serta mencakup pula upaya manajemen dalam melakukan perubahan guna mengawal proses perubahan yang ditimbulkan oleh implementasi *Good Corporate Governance*.
3. Internalisasi
Internalisasi adalah tahap jangka panjang dalam implementasi. Internalisasi mencakup upaya-upaya untuk memperkenalkan *Good Corporate Governance* di dalam seluruh proses bisnis perusahaan kerja dan berbagai peraturan perusahaan. Dengan upaya ini dapat dipastikan bahwa penerapan *Good Corporate Governance* bukan sekedar suatu kepatuhan melainkan benar-benar tercermin dalam seluruh aktivitas perusahaan.

III. Tahap Evaluasi

Tahap evaluasi merupakan tahap yang perlu dilakukan secara teratur dari waktu ke waktu untuk mengukur sejauh mana efektivitas penerapan *Good Corporate Governance* telah dilakukan dengan meminta pihak independen melakukan audit implementasi dan penilaian atas praktik *Good Corporate Governance* yang ada. Evaluasi dapat membantu perusahaan memetakan kembali kondisi dan situasi serta pencapaian perusahaan dalam implementasi *Good Corporate Governance* sehingga dapat mengupayakan perbaikan-perbaikan yang perlu berdasarkan rekomendasi yang diberikan.

2.9 Pedoman/Aturan *Good corporate governance*

Pedoman *Good Corporate Governance* disusun oleh Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* yang dibentuk sebagai lembaga non pemerintah berdasarkan keputusan Menko Ekuin nomor :Kep-10/M.EKUIIN/08/1999 tanggal 19 Agustus 1999. Pedoman ini disusun dengan tujuan agar dijadikan sebagai acuan bagi pelaksanaan *Good Corporate Governance* oleh pelaku usaha di Indonesia. Sedangkan maksud dari pedoman ini adalah untuk mendorong pengelolaan perusahaan berdasarkan prinsip-prinsip *Corporate Governance* guna memaksimalkan nilai perusahaan di mata lingkungan intern perusahaan, masyarakat nasional maupun internasional.

Beberapa hal penting yang diatur dalam pedoman *Good Corporate Governance* (www.governance.Indonesia.or.id) diuraikan secara singkat sebagai berikut:

1. Pemegang saham

Setiap pemegang saham mempunyai hak dan kedudukan sesuai dengan klasifikasi dan jumlah saham yang dimiliki. Hak-hak para pemegang saham antara lain adalah hak untuk hadir dan berpendapat dalam RUPS, hak untuk mendapat informasi secara tepat waktu dan teratur, dan hak untuk mendapatkan pembagian keuntungan perusahaan. Namun, para pemegang saham tidak boleh menyalahgunakan haknya.

Pemegang saham dalam RUPS harus menetapkan sistem tentang nominasi, remunerasi, pemberian tunjangan, dan penilaian kinerja anggota dewan komisaris dan direksi.

2. Komisaris

Fungsi dewan komisaris antara lain bertugas mengawasi tindakan direksi, memastikan bahwa perseroan melaksanakan tanggung jawab sosialnya dan memperhatikan kepentingan *stakeholders*, memantau efektivitas praktek *Good Corporate Governance* pada perusahaan. Untuk itu, dewan komisaris sendiri juga harus mematuhi anggaran dasar perseroan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Untuk keanggotaan dewan komisaris minimal 20% dari kalangan diluar perusahaan. Anggota dewan komisaris hadir dalam rapat

komisaris yang diadakan secara berkala dan terjadwal, dengan tata tertib yang telah ditetapkan.

Dewan komisaris berhak mendapatkan informasi perseroan yang relevan dan tepat waktu dari direksi. Selain itu, dewan komisaris juga harus menyiapkan sistem nominasi dan remunerasi anggota dewan komisaris dan direksi yang transparan dan formal, untuk disetujui dalam RUPS.

3. Direksi

Fungsi direksi antara lain untuk mengelola perusahaan dengan memperhatikan kepentingan baik perseroan dan pemegang saham. Direksi dapat dibantu oleh pelayanan jasa profesional sebatas penasihat. Selain itu, direksi juga harus memastikan bahwa perusahaan melakukan tanggung jawab sosialnya dan memperhatikan kepentingan *stakeholders*. Dalam menjalankan tugasnya, direksi harus taat kepada anggaran dasar perseroan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Minimal 20% anggota direksi berasal dari kalangan luar perseroan yang bebas dari pengaruh anggota dewan komisaris dan anggota direksi lainnya serta pemegang saham pengendali. Anggota direksi hadir dalam rapat direksi yang diadakan secara berkala dan terjadwal, dengan tata tertib yang telah ditetapkan.

Direksi harus menetapkan suatu sistem nominasi, remunerasi dan evaluasi kinerja pekerja manajemen non direksi. Direksi juga harus menetapkan suatu sistem pengendali internal untuk mengamankan investasi dan aktiva perusahaan. Selain itu, direksi wajib menyelenggarakan dan memelihara daftar pemegang saham dan daftar khusus yang berisi informasi kepemilikan saham anggota direksi dan komisaris.

4. Sistem Audit

Auditor eksternal ditunjuk oleh RUPS. Kualifikasi, syarat-syarat penugasan, dan remunerasi mereka ditentukan oleh dewan komisaris dari usulan komite audit. Audit dibentuk oleh dan bertanggung jawab kepada dewan komisaris yang anggotanya terdiri atas anggota Dewan Komisaris terpilih, auditor dari kalangan diluar perseroan. Tugas Komite Audit antara lain memotivasi pengendalian internal untuk meningkatkan kedisiplinan, memperbaiki mutu pengungkapan laporan keuangan, memperbaiki ruang lingkup, akurasi dan efektivitas biaya dari auditor eksternal serta independensi dari obyektivitas auditor eksternal.

Komite audit, auditor eksternal dan internal harus mendapatkan informasi yang cepat dan relevan mengenai perusahaan dan harus merahasiakan informasi yang cepat dan relevan mengenai perusahaan dan harus merahasiakan informasi rahasia perusahaan. Aspek-aspek audit termasuk didalamnya kualifikasi, hak, kewajiban, dan tanggung jawab. Kegiatan auditor eksternal maupun internal diatur dalam peraturan internal yang ditetapkan oleh RUPS.

5. Sekretaris Perusahaan

Sekretaris perusahaan dipilih, ditunjuk dan melapor kepada direksi, dengan pendidikan akademik yang sesuai yang dapat diterima oleh direksi. Fungsi sekretaris perusahaan bertindak sebagai pejabat penghubung investor, dan juga bertugas menangani bidang tata usaha

serta menyimpan dokumen perusahaan serta daftar pemegang saham, daftar khusus perusahaan dan notulen RUPS.

Informasi perusahaan yang sangat penting harus dapat diterima oleh sekretaris perusahaan. Oleh karena itu, direksi harus menetapkan sistem informasi, sedangkan peran sekretaris perusahaan harus mengawasi ketaatan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.

6. Pihak-pihak yang mempunyai kepentingan (*stakeholders*).

Hak-hak *stakeholders* yang berkekuatan hukum dan yang berdasar perjanjian harus dilindungi oleh perusahaan, dan memberikan penyelesaian terbaik kepada mereka terhadap pelanggaran hak-haknya. Para *stakeholders* berkesempatan memonitor tindakan direksi dan memberikan masukan kepada direksi. Oleh karena itu, perusahaan harus bekerjasama dengan *stakeholders* untuk kepentingan bersama.

7. Pengungkapan informasi

Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan masalah yang di syaratkan hukum dan masalah penting terhadap pengembalian keputusan yang berkaitan dengan perusahaan. Selain itu juga, mengungkapkan seluruhnya mengenai ketaatan dan permasalahan terhadap *Good Corporate Governance* yang diterapkan, sehingga dapat segera dievaluasi. Sedangkan informasi yang dapat mempengaruhi harga harus dirahasiakan sampai pengumuman publik dilakukan. Oleh karena itu, pada dasarnya perusahaan harus mengungkapkan masalah dan informasi secara tepat waktu, akurat, dapat dipahami dan obyektif.

8. Kerahasiaan

Dewan komisaris dan direksi wajib menjaga informasi rahasia perusahaan baik pada saat menjabat maupun sudah tidak lagi menjabat, sesuai dengan peraturan yang berlaku.

9. Informasi orang dalam (*insider information*)

Anggota komisaris dan direksi yang memiliki saham dalam perusahaan, serta setiap *insider* (termasuk dalam pasal 99 UU pasar modal) dilarang mengambil keuntungan terhadap informasi penting perusahaan, pada saat berurusan dengan saham-saham tersebut.

2.10 Peranan *Good Corporate Governance*

Good Corporate Governance diperlukan untuk mendorong terciptanya pasar yang efisien, transparan dan konsisten dengan peraturan perundang-undangan. Penerapan *Good Corporate Governance* 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 (Pedoman *Good Corporate Governance* 2006, KNKG : 3) :

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 *Good Corporate Governance* sebagai pedoman dasar pelaksanaan usaha.
3. Masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha serta pihak yang terkena dampak dari kebenaran perusahaan, menunjukkan kepedulian dan melakukan kontrol sosial (*social control*) sebagai obyektif dan bertanggung jawab.

Peranan negara, dunia usaha dan masyarakat dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance*, didasarkan pada pedoman sebagaimana berikut ini (Pedoman *Good Corporate Governance* 2006, KNKG :3)

I. 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 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 bertanggung jawab dalam penyusunan peraturan perundang-undangan (*rule-making rules*).
3. Menciptakan sistem politik yang sehat dan peyelenggaraan 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 terjadi pada perusahaan. Pemberi informasi dapat berasal dari manajemen, karyawan perusahaan, atau pihak lain.
8. Mengeluarkan peraturan untuk menunjang pelaksanaan *Good Corporate Governance* dalam bentuk ketentuan yang dapat menciptakan iklim usaha yang sehat, efisien dan transparan.
9. Melaksanakan hak dan kewajiban yang sama dengan pemegang saham lainnya dalam hal negara juga sebagai pemegang saham perusahaan.

II. 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 *Good Corporate Governance* 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.

III. 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 obyektif 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.

2.11 Pengertian Kinerja

Kata kinerja merupakan kata yang sering mendapat perhatian khusus oleh setiap individu, kelompok maupun organisasi perusahaan. Kata ini sering disandingkan dengan kata lain, seperti kinerja individu, kinerja kelompok, maupun kinerja organisasi. Kinerja menurut kamus besar Bahasa Indonesia berarti "suatu yang dicapai" atau prestasi yang dicapai atau diperlihatkan sehingga kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kinerja oleh individu atau diperlihatkan sehingga kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kinerja oleh individu. Di dalam SAK (Standar Akuntansi Keuangan) juga dijelaskan tentang informasi dari kinerja perusahaan, yaitu informasi kinerja perusahaan terutama profitabilitas diutamakan untuk menilai perubahan potensial sumber daya ekonomi yang mungkin dikendalikan di masa depan. Informasi kinerja bermanfaat untuk memprediksi kapasitas perusahaan dalam menghasilkan arus kas dari sumber daya yang ada. Di samping itu, informasi tersebut juga berguna dalam merumuskan pertimbangan tentang efektifitas perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya.

Pengertian Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan atau instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda adanya kinerja yang merosot. Pengertian Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara, 2000:67 (www.hrcentro.com/artikel/pengertian kinerja), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang

diberikan kepadanya. Selain itu, pengertian kinerja menurut Maluyu S.P. Hasibuan,2001:34 (www.hrcentro.com/artikel/pengertian_kinerja) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Berdasarkan batasan tersebut, maka kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu organisasi dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati.

2.12 ROI (*Return on Investment*)

Menurut Syamsuddin *Return on Investment* (ROI) atau yang sering juga disebut dengan “*return on total assets*” adalah merupakan pengukuran kemampuan perusahaan secara keseluruhan di dalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah keseluruhan aktiva yang tersedia di dalam perusahaan. Semakin tinggi ratio ini, semakin baik keadaan suatu perusahaan.

Return on Investment (ROI) dihitung sebagai berikut:

$$\text{Return on Investment} = \frac{\text{Net profit after taxes}}{\text{Total assets}}$$

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif dianalisis secara deskriptif dengan melakukan pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu. Penelitian dilakukan dengan mengembangkan konsep dan menghimpun fakta yang ada di lapangan tetapi tidak melakukan pengujian hipotesa. Menurut Moleong (2003) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud memahami fenomena tentang apa yang dialami subyek penelitian misalnya penelitian perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll. Secara holistik dengan deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Oleh karena itu, peneliti memilih studi kasus dan lapangan (*case and field study*) sebagai cara peneliti memahami subyek penelitian.

3.2 Fokus Penelitian

Hal-hal yang menjadi pusat perhatian dalam penelitian ini adalah:

1. Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) pada PT. Telekomunikasi Indonesia Meliputi ruang lingkup *Good Corporate Governance* dan proses penerapannya termasuk hal-hal yang dilakukan dalam mewujudkan *Good Corporate Governance* terhadap kinerja keuangan perusahaan.
2. Manfaat dan kendala yang dihadapi dalam penerapan *Good Corporate Governance* bagi PT. Telekomunikasi Indonesia.

3.3 Pemilihan Lokasi dan Obyek Penelitian

Obyek penelitian dalam penelitian ini adalah seluruh aktivitas manajerial pada PT. Telekomunikasi Indonesia Kandatel Malang I yang beralamat di JL. Ahamad Yani No. 11 Malang.

3.4 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sumber data sekunder.

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara). Data primer dalam penelitian

ini berasal dari hasil wawancara kepada berbagai elemen personil dalam setiap unit kerja PT. Telekomunikasi Indonesia, serta pengamatan terhadap penerapan *Good Corporate Governance* di PT. Telekomunikasi Indonesia.

Sementara itu, data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Peneliti memperoleh data sekunder dari dokumen dan arsip-arsip di lapangan, baik data internal berupa surat-surat keputusan serta laporan keuangan, maupun data eksternal, seperti jurnal, majalah, file-file internet, majalah dan lain-lain yang berkaitan dengan hal yang diteliti oleh penulis.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi.

1. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang diperoleh secara langsung dengan memberikan pertanyaan lisan kepada subyek penelitian. Dalam hal ini peneliti mengumpulkan data primer melalui tatap muka secara langsung kepada subyek penelitian. Hasil wawancara ini selanjutnya dicatat oleh peneliti sebagai data penelitian. Subyek dari penelitian ini adalah kepala bagian departemen yang terkait dengan *Good Corporate Governance*.

2. Dokumentasi

Data sekunder pada penelitian bisnis biasanya diperoleh dari perusahaan lalu diteliti atau data yang dipublikasikan untuk umum. Untuk mendukung kelengkapan dan kevalidan data yang diperoleh, peneliti memerlukan data pendukung. Dalam penelitian ini, dokumentasi dari perusahaan sangat diperlukan dalam menunjang penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan.

3. Observasi

Observasi adalah proses pencatatan pola perilaku subyek (orang), obyek (benda) atau kejadian yang sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu-individu yang diteliti. Disamping ada dua metode tersebut, observasi diperlukan untuk mendalami suatu perilaku dari seluruh elemen perusahaan. Hal-hal yang menjadi sasaran observasi ini adalah sistem pelayanan publik dan perilaku lain yang mendukung tujuan penelitian.

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis dalam penelitian ini dilakukan melalui dua tahap, yakni :

- 1) Menganalisa secara deskriptif penerapan *Good Corporate Governance* pada PT. Telekomunikasi Indonesia, dengan cara membandingkan kenyataan yang ada di lapangan atau perusahaan dengan landasan-landasan teori yang telah ada, sehingga dapat diketahui apakah praktik *Good Corporate Governance* pada PT. Telekomunikasi Indonesia. sudah sesuai atau belum atau tidak dengan prinsip-prinsip yang berlaku, serta membandingkan kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan, sebelum dan sesudah penerapan *Good Corporate Governance*, sehingga dapat diketahui apakah dengan penerapan *Good Corporate Governance* dapat meningkatkan Kinerja keuangan perusahaan.
- 2) Menganalisa manfaat dan kendala-kendala yang dihadapi perusahaan dalam penerapan *Good Corporate Governance*.



BAB IV PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Perundang-undangan PT. Telekomunikasi Indonesia

PERUMTEL adalah badan usaha milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum dalam negeri. Pada awalnya bernama "*POST EN TELEGRAAFDIENST*" yang didirikan pada tahun 1884 dengan *staatsblad* no. 52, kemudian pada tahun 1906 dirubah menjadi "*POST TELEGRAAFEN TELEFOONDIENST*" (PTT) dengan *staatsblad* no. 395 dan semenjak itu disebut PTT-*Dients*. Selanjutnya, pada tahun 1960 pemerintah mengeluarkan peraturan pemerintah pengganti Undang-undang no. 19 tahun 1960, tentang persyaratan sebuah perusahaan Negara (PN) dengan PERPU no. 240 tahun 1961 berubah menjadi PN POS dan TELEKOMUNIKASI.

Lapangan usaha PN POS dan TELEKOMUNIKASI ternyata berkembang dengan pesat, maka pada tahun 1965 pemerintah mengadakan peninjauan kembali. Hasilnya berdasarkan peraturan pemerintah (PP) no. 29 dan 30 tahun 1965 terjadi pemecahan menjadi : PN. POS dan TELEKOMUNIKASI. Selanjutnya, mulai tanggal 28 April 1970 berdasarkan SK Menteri Perhubungan no. 129/U/1970 PN TELEKOMUNIKASI berubah menjadi PERUSAHAAN UMUM TELEKOMUNIKASI yang disingkat dengan PERUMTEL. Keberadaan PERUMTEL dikukuhkan dengan peraturan pemerintah dengan peraturan pemerintah no. 36 tahun 1974 yang menetapkan sebagai pengelola telekomunikasi untuk umum dalam negeri dan luar negeri.

Pada akhir 1980, pemerintah mengambil kebijaksanaan dengan membeli seluruh saham PT. INDOSAT sebuah perusahaan swasta yang didirikan dalam rangka penanaman modal asing yang kemudian di ubah statusnya menjadi BUMN berbentuk PERSERO. Pernyataan modal Negara Republik Indonesia dalam saham PT. INDOSAT tersebut dituangkan dalam peraturan pemerintah no. 52 tahun 1980. Selanjutnya, untuk lebih meningkatkan pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum, maka dengan peraturan pemerintah no. 53 tahun 1980 diadakan perubahan atas peraturan pemerintah no. 22 tahun 1874, yakni dengan menetapkan PERUMTEL sebagai badan usaha yang diberi wewenang untuk menyelenggarakan telekomunikasi dalam negeri dan PT. INDOSAT sebagai badan usaha yang diberi wewenang menyelenggarakan telekomunikasi untuk umum internasional.

Peraturan pemerintah no. 39 tahun 1974 tentang PERUMTEL juga diubah yang dituangkan dalam peraturan pemerintah no. 54 tahun 1980. Sehubungan dengan diundangkannya peraturan pemerintah no. 3 tahun 1983 tentang tata cara pembinaan dan pengawasan PERJAN, PERUM dan PERSERO, diterbitkan peraturan pemerintah no. 21 tahun 1984 tentang PERUMTEL sebagai pengganti dari peraturan pemerintah no. 36 tahun 1970 jo. Peraturan pemerintah no 54 1980. Satu hal yang sangat menggembirakan dalam sejarah perundang-undangan ini adalah ditetapkannya undang-undang no. 3 tahun 1989 tentang telekomunikasi, yang memberikan angin segar dalam pengembangan dan pembangunan pertelekomunikasian di Indonesia. Mengikat perkembangan demikian pesat ditambah dengan pola manajemen yang lebih terbuka, pemerintah melalui peraturan pemerintah no. 25 tahun 1991 tanggal 1 mei 1991 menetapkan pengalihan bentuk Perusahaan Umum (PERUM) Telekomunikasi menjadi Perusahaan Perseroan (Persero).

4.1.2 Sejarah perusahaan

TELKOM, perusahaan yang mayoritas sahamnya dimiliki oleh Negara, merupakan penyedia utama layanan sambungan telepon tidak bergerak kabel di Indonesia. PT. Telekomunikasi Seluler (Telkomsel), anak perusahaan yang mayoritas sahamnya dimiliki oleh TELKOM, juga merupakan operator telepon seluler terbesar di Indonesia. TELKOM menyediakan beragam layanan telekomunikasi lainnya termasuk layanan interkoneksi, jaringan, data dan internet serta layanan terkait lainnya. Perusahaan bertujuan untuk mengoperasikan jaringan telekomunikasi dan menyediakan layanan telekomunikasi dan informasi. Pada tahun 1884, pemerintah kolonial Belanda mendirikan perusahaan swasta untuk menyediakan layanan pos dan telegraf internasional. Layanan telepon diperkirakan di Indonesia pada tahun 1882. Sampai dengan tahun 1906, layanan telepon disediakan oleh perusahaan swasta yang memiliki lisensi dari pemerintah untuk jangka waktu 25 tahun. Pada tahun 1906, pemerintah kolonial Belanda membentuk lembaga pemerintah untuk mengendalikan seluruh layanan pos dan telekomunikasi di Indonesia. Pada tahun 1961, sebagian besar dari layanan ini dialihkan kepada perusahaan milik Negara. Pemerintah memisahkan layanan pos dan telekomunikasi pada tahun 1965 ke dalam dua perusahaan milik Negara, yaitu PN Pos dan Giro dan PN Telekomunikasi.

Pada tahun 1974, PN Telekomunikasi di pecah menjadi dua perusahaan milik Negara, yaitu Perusahaan Umum Telekomunikasi (PERUMTEL) sebagai penyedia layanan telekomunikasi domestik dan internasional serta PT Industri Telekomunikasi Indonesia (PT INTI) sebagai perusahaan pembuat perangkat telekomunikasi. Pada tahun 1980, bisnis telekomunikasi internasional dialihkan kepada PT *Indonesian Satelit Corporation* (Indosat). Pada tahun 1991, status PERUMTEL berubah menjadi Perseroan Terbatas Milik Negara dengan nama Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Telekomunikasi Indonesia, yang lebih dikenal dengan nama TELKOM. Sebelum tahun 1995, operasi yang dikenal sebagai "Witel". Setiap Witel memiliki struktur manajemen yang bertanggung jawab atas seluruh aspek bisnis di wilayahnya masing-masing, mulai dari penyedia layanan telepon hingga manajemen dan keamanan properti.

Pada tahun 1995, dua belas Witel TELKOM diubah menjadi tujuh divisi regional (Divisi I Sumatera; Divisi II Jakarta dan sekitarnya; Divisi III Jawa Barat; Divisi IV Jawa Tengah dan DI Yogyakarta; Divisi V Jawa Timur; Divisi VI Kalimantan; dan Divisi VII Indonesia bagian Timur) serta satu Divisi *Network*. TELKOM melakukan kesepakatan kerja sama Operasi (KSO) dengan mengalihkan hak untuk mengoperasikan lima dari tujuh divisi regional (Divisi Regional I, III, IV, VI dan VII) kepada konsorium swasta. Dengan kesepakatan tersebut, maka mitra KSO akan mengelola dan mengoperasikan divisi regional untuk periode waktu tertentu, melaksanakan pembangunan sambungan telepon tidak bergerak dalam jumlah yang telah ditetapkan dan pada akhir periode kesepakatan, mengalihkan fasilitas telekomunikasi yang telah dibangun kepada TELKOM dengan kompensasi yang besarnya telah disepakati. Pendapatan dari KSO akan dibagi antara TELKOM dan mitra KSO. Menyusul krisis ekonomi Indonesia, yang dimulai pada pertengahan tahun 1997, beberapa mitra KSO mengalami kesulitan dalam memenuhi kewajibannya kepada TELKOM yang kemudian menimbulkan perbedaan pendapat. TELKOM mengadakan perjanjian untuk mengakuisisi mitra-mitra KSO di regional I, III, dan VI, dan menyesuaikan isi kesepakatan KSO dengan mitra-mitranya di regional IV dan VII untuk memperoleh hak pengawasan pengambilan keputusan-keputusan keuangan dan operasional di regional yang bersangkutan.

Pada tanggal 14 November 1995, pemerintah melakukan penjualan saham TELKOM melalui penawaran saham perdana (*Initial Public Offering*). Saham TELKOM tercatat di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya

(Keduanya telah melebur menjadi menjadi Bursa Efek Indonesia pada Desember 2007), dan saham TELKOM dalam bentuk ADS tercatat di NYSE dan LSE. Selain itu saham TELKOM juga terdaftar di bursa efek Tokyo dalam bentuk *Public Offering Without Listing*. TELKOM saat ini merupakan salah satu perusahaan dengan kapitalisasi pasar terbesar di Indonesia, dengan nilai kapitalisasi mencapai sekitar Rp 204.624 miliar per 31 Desember 2007. Pemerintah memiliki hak 51,82% dari keseluruhan saham TELKOM yang dikeluarkan dan beredar. Pemerintah juga memegang saham Dwiwarna TELKOM, yang memiliki hak suara khusus dan hak veto atas hal-hal tertentu.

Pada tahun 1999, pemerintah mengeluarkan Undang-undang Telekomunikasi No.36 (Undang-undang Telekomunikasi) yang berlaku efektif pada bulan September 2000. Undang-undang tersebut merupakan pedoman yang mengatur reformasi industri telekomunikasi, termasuk liberalisasi industri, memfasilitasi masuknya pemain baru dan menumbuhkan persaingan usaha yang sehat. Sebelum undang-undang tersebut dikeluarkan, TELKOM dan Indosat merupakan pemilik bersama dari sebagian besar perusahaan telekomunikasi di Indonesia. Reformasi yang dilakukan oleh pemerintah kemudian menghapus kepemilikan bersama tersebut untuk mendorong terciptanya iklim usaha yang kompetitif. Hasilnya, pada tahun 2001 TELKOM mengakuisisi 35,0% saham indosat di Telkomsel yang menjadikan total saham TELKOM di Telkomsel menjadi sebesar 77,7%, sementara Indosat mengambil alih 22,5% saham TELKOM di Satelindo dan 37,7% saham TELKOM di Lintasarta. Pada tahun 2002, TELKOM menjual 12,7% sahamnya di Telkomsel kepada Singapore *Telecom Mobile Pte Ltd* (Sing Tel Mobile) sehingga kepemilikan saham TELKOM di Telkomsel berkurang menjadi 65,0%.

Berdasarkan undang-undang Telekomunikasi, pada tanggal 1 Agustus 2001, pemerintah mengakhiri hak eksklusif TELKOM sebagai satu-satunya penyelenggara layanan telepon tidak bergerak kabel di Indonesia dan Indosat sebagai satu-satunya penyelenggara layanan sambungan langsung internasional (SLI). Hak eksklusif TELKOM sebagai penyedia layanan sambungan lokal dan layanan sambungan langsung jarak jauh berakhir masing-masing pada bulan Agustus 2002 dan Agustus 2003. Pada tanggal 7 Juni 2004, TELKOM meluncurkan layanan SLI.

4.1.3 Peran Telekomunikasi

- Memperkukuh persatuan dan kesatuan bangsa.
- Memperlancar kegiatan pemerintah dan mendukung tercapainya tujuan pembangunan mendorong upaya mencerdaskan bangsa.
- Mendorong upaya mencerdaskan bangsa.
- Memperlancar pertumbuhan ekonomi nasional.
- Memperkuat hubungan antar bangsa.

4.1.4 Visi Dan Misi TELKOM

4.1.4.1 Visi TELKOM

Visi TELKOM “*To Become a Leading InfoCom Player in the Region*”, menunjukkan suatu tekad bahwa TELKOM untuk menjadi penyelenggara jasa informasi dan komunikasi yang handal di level Regional.

4.1.4.2 Misi TELKOM

Memberikan layanan “*One Stop InfoCom*” dengan kualitas yang prima dan harga kompetitif, mengelola usaha dengan cara terbaik dengan mengoptimalkan Sumber Daya Manusia yang unggul, dengan teknologi yang kompetitif dan dengan *Business Partner* yang sinergi

4.1.5 Arti Logo TELKOM



- **Bentuk bulatan dari logo**, melambangkan : keutuhan wawasan nusantara; ruang gerak TELKOM secara nasional dan internasional.
- **TELKOM**, yang mantap, modern, luwes, dan sederhana
- **Warna biru tua dan biru muda bergradasi**, melambangkan teknologi telekomunikasi tinggi/canggih yang terus berkembang dalam suasana masa depan yang gemilang.
- **Garis-garis tebal dan tipis yang mengesankan gerak pertemuan yang beraturan**, menggambarkan sifat komunikasi dan kerjasama yang selaras secara berkesinambungan dan dinamis.

- **Tulisan INDONESIA dengan huruf *Futura Bold Italic***, menggambarkan kedudukan perusahaan; TELKOM sebagai Pandu Bendera Telekomunikasi Indonesia (*Indonesian Telecommunication Flag Carrier*).

4.1.6 Arti Kredo

Committed 2 U

- Kami selalu fokus kepada pelanggan.
- Kami selalu memberikan pelayanan yang prima dan mutu produk yang tinggi serta harga yang kompetitif.
- Kami selalu melaksanakan segala sesuatu melalui cara-cara yang terbaik (*best practices*).
- Kami selalu menghargai karyawan yang proaktif dan inovatif, dalam peningkatan produktivitas dan kontribusi kerja.
- Kami selalu berusaha menjadi yang terbaik.

4.1.7 Maskot TELKOM



Maskot Be Bee

- Antena Lebah Sensitif terhadap segala keadaan dan perubahan.
- Mahkota Kemenangan.
- Mata yang Tajam dan Cerdas.
- Sayap Lincah dan Praktis.
- Tangan Kuning Memberikan Karya Yang Terbaik.

Filosofi Dibalik Sifat dan Perilaku Be Bee

Lebah tergolong makhluk sosial yang senang bekerja sama, pekerja keras mempunyai kesisteman berupa pembagian peran operasional dan fungsional menghasilkan yang terbaik berupa madu yang bermanfaat bagi berbagai pihak. Di habitatnya lebah mempunyai dengung sebagai tanda keberadaannya dan loyal terhadap kelompok berupa perlindungan bagi koloninya, maka akan menyerang bersama bila diganggu. Lebah memiliki potensi diri yang baik berupa tubuh yang sehat, liat dan kuat sehingga bisa bergerak cepat, gesit dan efektif dalam menghadapi tantangan alam. Lebah berpandangan jauh ke depan dengan merancang bangun sarang yang kuat dan efisien, berproduksi, berkembang biak dan menyiapkan persediaan makanan bagi kelangsungan hidup koloninya. Lebah berwarna biru merupakan penggambaran insan TELKOM Indonesia.

4.1.8 Unit-unit Bisnis TELKOM

Unit-unit Bisnis TELKOM terdiri dari **Divisi, Centre, Yayasan dan Anak perusahaan**, sebagai berikut :

- [Divisi Long Distance](#) (baru)
- [Sub Divisi Satelit](#) (baru)
- *Carrier & Interconnection Service Center*
- [Divisi Multimedia](#) (baru)
- [Divisi Fixed Wireless](#) (baru)
- *Enterprise Service Center* (baru)
- [Divisi Regional I - Sumatera](#) (baru)
- [Divisi Regional II - Jakarta \(Jadebotabek & Sekapur\)](#) (baru)
- Divisi Regional III - Jawa Barat
- [Divisi Regional IV - Jawa Tengah dan Yogyakarta](#) (baru)
- [Divisi Regional V - Jawa Timur](#) (baru)
- Divisi Regional VI - Kalimantan
- [Divisi Regional VII - Kawasan Timur Indonesia](#) (baru)
- *Maintenance Service Center* (baru)
- *Training Center* (baru)
- [Carrier Development Support Center](#) (baru)
- [Management Consulting Center](#) (baru)
- <http://www.telkom-indonesia.com/ccConstruction Center> (baru)

- I/S Center
- [R&D Center \(baru\)](#)
- [Community Development Center\(CDC\)\(baru\)](#)

Yayasan-Yayasan :

- [Dana Pensiun \(Dapentel\) \(baru\)](#)
- Yayasan Pendidikan
- Yayasan Kesehatan
- [Yayasan Sandhykara Putra Telkom \(YSPT\)](#)

Anak Perusahaan :

- **Kepemilikan > 50%**
 - [PT Telekomunikasi Selular \(Telkomsel\)](#) : Telekomunikasi (Selular GSM) (baru)
 - PT Dayamitra Telekomunikasi (Dayamitra) : Telekomunikasi (KSO-VI Kalimantan)
 - [PT Infomedia Nusantara \(Infomedia\)](#) : Layanan Informasi (baru)
 - PT Telekomunikasi Selular Raya (Telesera) : Telekomunikasi (Selular AMPS)
 - PT Pro Infokom Indonesia (PII) : B2B (e-Government)
 - [PT Indonusa Telemedia \(Indonusa\)](#) : TV Cable (baru)
 - PT Graha Sarana Duta (GSD) : Properti, Konstruksi dan Jasa
- **Kepemilikan 20% - 50%**
 - PT Pasifik Satelit Nusantara (PSN) : Transponder Satelit dan Komunikasi
 - PT Multimedia Nusantara (Metra) : Multimedia
 - PT Citra Sari Makmur (CSM) : VSAT
 - PT Menara Jakarta : Multimedia
 - PT Metro Selular Indonesia (Metrocel) : Telekomunikasi (Selular AMPS)
 - PT Mobile Selular Indonesia (Mobisel) : Telekomunikasi (Selular NMT-450)
 - PT Napsindo Primatel Internasional (Napsindo) : Network Access Point

- PT Patra Telekomunikasi Indonesia (Patrakom) : Layanan Satelit Komunikasi Industri Perminyakan
- PT Pramindo Ikat Nusantara : Telekomunikasi (KSO-1 Sumatera)
- **Kepemilikan < 20%**
- PT Batam Bintan Telekomunikasi (Babintel) : Telekomunikasi (Pulau di Batam & Bintan)
- PT Komunikasi Selular Indonesia (Konselindo) : Telekomunikasi (Selular AMPS)
- PT Medianusa PTE, Ltd : Agen Penjualan Buku Petunjuk Telepon (BPT)
- PT Pembangunan Telekomunikasi Indonesia (Bangtelindo) : Konstruksi & Konsultasi Fas.Tel.

4.1.9 Struktur Organisasi TELKOM

Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dimana organisasi dikelola. Struktur organisasi menggambarkan pembagian tanggung jawab, wewenang dan tugas setiap bagian yang ada di perusahaan. Tanggung jawab, wewenang dan tugas tersebut perlu di ketahui supaya masing-masing individu yang menduduki jabatan tertentu dapat mengetahui sampai di mana batas tanggung jawab, wewenang dan tugas terhadap pelaksanaan tersebut.

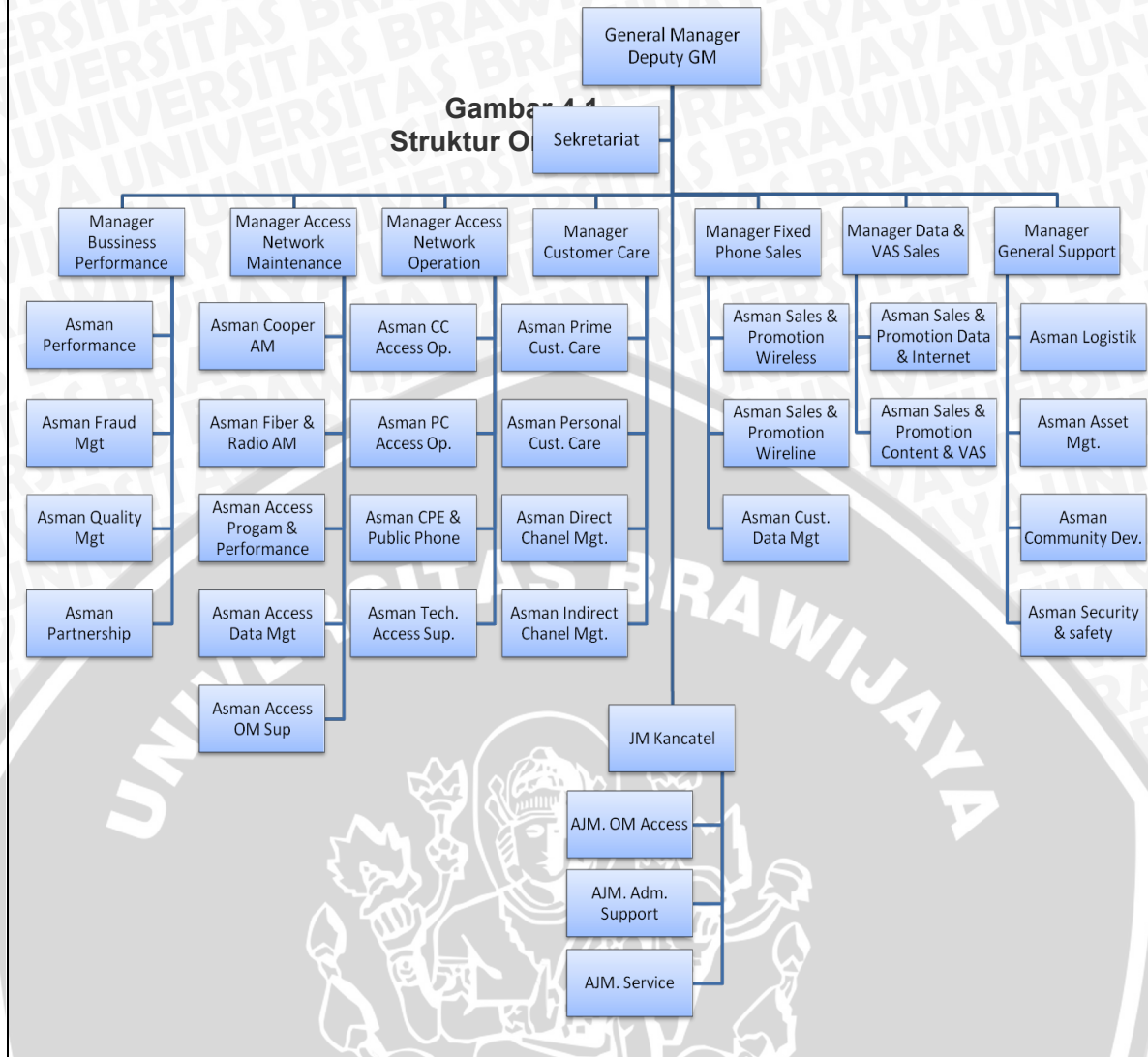
Dalam menjalankan operasinya PT.TELKOM telah mengelompokkan unit-unit yang ada dalam organisasi dalam bentuk divisi. Secara umum divisi-divisi tersebut terdiri dari:

- Divisi Regional I untuk wilayah Sumatra.
- Divisi Regional II untuk wilayah Jakarta meliputi Jabotabek (Jakarta, Tangerang, Bekasi), Serang, Karawang dan Purwakarta.
- Divisi Regional III untuk wilayah Jawa Barat kecuali Serang, Bogor, Karawang, dan Purwakarta.
- Divisi Regional IV untuk wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY).
- Divisi Regional V untuk wilayah Jawa Timur.
- Divisi Regional VI untuk wilayah Kalimantan.
- Divisi Regional VII untuk kawasan Timur Indonesia yang meliputi wilayah: Sulawesi, Bali, Nusa Tenggara, Maluku dan Irian Jaya.

Sejak tahun 1996, DIVRE II Jakarta dan DRIVE V Jawa Timur dikelola langsung oleh PT. TELKOM, sedangkan 5 DRIVE lainnya dikelola oleh mitra KSO sebagai unit-unit terpisah (dikenal sebagai unit KSO). Wilayah layanan Divisi Regional V dibagi menjadi 5 kantor Daerah Telekomunikasi (KANDATEL) dan 25 kantor cabang Telekomunikasi (KANCATEL) yang terdiri dari:

- Kantor Daerah Telekomunikasi (KANDATEL) Madiun, meliputi:
 - Kantor Cabang Telekomunikasi Kediri
 - Kantor Cabang Telekomunikasi Nganjuk
 - Kantor Cabang Telekomunikasi Ponorogo
 - Kantor Cabang Telekomunikasi Tulungagung
 - Kantor Cabang Telekomunikasi Bojonegoro
 - Kantor Cabang Telekomunikasi Tuban
- Kantor Daerah Telekomunikasi (KANDATEL) Jember, meliputi:
 - Kantor Cabang Telekomunikasi Banyuwangi
 - Kantor Cabang Telekomunikasi Lumajang
 - Kantor Cabang Telekomunikasi Probolinggo
 - Kantor Cabang Telekomunikasi Bondowoso
 - Kantor Cabang Telekomunikasi Situbondo
- Kantor Daerah Telekomunikasi (KANDATEL) Malang, meliputi:
 - Kantor Cabang Telekomunikasi Blitar
 - Kantor Cabang Telekomunikasi Pasuruan
 - Kantor Cabang Telekomunikasi Pandaan
 - Kantor Cabang Telekomunikasi Batu
 - Kantor Cabang Telekomunikasi Kepanjen
- Kantor Daerah Telekomunikasi (KANDATEL) Surabaya Timur, meliputi:
 - Kantor Cabang Telekomunikasi Sidoarjo
 - Kantor Cabang Telekomunikasi Mojokerto
 - Kantor Cabang Telekomunikasi Jombang
- Kantor Daerah Telekomunikasi (KANDATEL) Surabaya Barat, meliputi:
 - Kantor Cabang Telekomunikasi Lamongan
 - Kantor Cabang Telekomunikasi Pamekasan
 - Kantor Cabang Telekomunikasi Bangkalan
 - Kantor Cabang Telekomunikasi Sumenep
 - Kantor Cabang Telekomunikasi Gresik

Gambar 4.10
Struktur Organisasi



Sumber: PT. Telkom

4.1.10 Job Description Tiap Tingkat Manajerial

1. General Manager (GM)

General manager memiliki tugas utama memberikan kepuasan pada *customer, stakeholders* dan *shareholder* dengan meningkatkan kinerja datel melalui penyediaan layanan jasa POTS, peningkatan pendapatan, peningkatan produksi pulsa, pengoperasian dan pemeliharaan jaringan akses pelanggan serta pemberdaya sumber daya yang menjadi kewenangannya.

Kewenangan *General Manager* meliputi:

- a. Menjabarkan visi, misi, strategi pemasaran POTS dan pengelolaan jaringan akses.
- b. Menetapkan saran dan metode proses perluasan POTS dan pengolahan jaringan akses yang optimal.
- c. Mengelola dan mengembangkan sumber daya untuk memberikan pemasaran POTS dan pengelolaan jaringan akses yang handal kepada pelanggan.
- d. Mengelola dan mengendalikan operasi serta pemeliharaan jaringan akses pelanggan.
- e. Mengembangkan SDM di lingkungan Kandatel.
- f. Mengelola sumber daya (keuangan, informasi dan lain-lain) untuk keperluan pelaksanaan operasi di kandatel.

2. Deputy General Manager

Deputy *General Manager* memiliki tugas utama memberikan kepuasan pada *customer, stakeholders, dan shareholder* dengan meningkatkan kinerja datel melalui penyediaan layanan jasa POTS, peningkatan pendapatan, peningkatan produksi pulsa, pengoperasian dan pemeliharaan jaringan akses pelanggan serta pemberdaya sumber daya yang menjadi kewenangannya.

Kewenangan *Deputy General Manager* meliputi:

- a. Menjabarkan visi, misi, strategi pemasaran POTS dan pengelolaan jaringan akses.
- b. Menetapkan saran dan metode proses perluasan POTS dan pengolahan jaringan akses yang optimal.
- c. Mengelola dan mengembangkan sumber daya untuk memberikan pemasaran POTS dan pengelolaan jaringan akses yang handal kepada pelanggan.
- d. Mengelola dan mengendalikan operasi serta pemeliharaan jaringan akses pelanggan.
- e. Mengembangkan SDM di lingkungan Kandatel.
- f. Mengelola sumber daya (keuangan, informasi dan lain-lain) untuk keperluan pelaksanaan operasi di kandatel.

3. Manager Business performance

Memastikan tercapainya sasaran pengelolaan kegiatan *Business Performance, Fraud Management, Quality Management* dan *Special*

Partnership berjalan dengan baik dalam mendukung strategi DATEL guna mempertahankan dan meningkatkan *sustainable growth* dan keunggulan kompetitif perusahaan dengan mendayagunakan sumberdaya perusahaan melalui implementasi pengelolaan dan pencapaian kinerja bisnis yang *excellence*.

4. Manager Access Network Maintenance

Memastikan tersedianya jaringan akses pada kualitas dan kuantitas yang dibutuhkan (*Access Network Maintenance*) untuk mendukung strategi unit bisnis melalui pengembangan, pemeliharaan, perbaikan, dan peningkatan kualitas jaringan akses, pengelolaan validitas data jaringan akses, dan penyediaan alat kerja dan alat ukur jaringan akses sesuai standard yang ditetapkan.

5. Manager Access Network Operation

Memastikan pendayagunaan seluruh potensi jaringan pelanggan melalui penyelenggaraan pasang baru/ mutasi, perbaikan gangguan serta pengelolaan *teknik access suport*, anggaran dan material secara optimal sehingga target kepuasan pelanggan serta target indikator performansi dan kehandalan jaringan dapat dicapai.

6. Manager Customer Care

Memastikan tercapainya pemeliharaan kepuasan dan loyalitas pelanggan konsumen / retail di DateL melalui pengelolaan fungsi *Customer Care* yang *excellence* baik yang berbasis *Fixed Line*, *Fixed Wireline*, Data maupun *Value Added Service* guna mempertahankan dan meningkatkan pertumbuhan yang berkelanjutan dan keunggulan kompetitif perusahaan melalui pendayagunaan sumberdaya perusahaan.

7. Manager Fixed Phone Sales

Memastikan efektivitas penjualan (sales) dan promosi penjualan untuk meningkatkan jumlah pelanggan produk *Fixed Phone (Wireline & Wireless)*.

8. Manager Data & VAS Sales

Memastikan efektivitas penjualan (sales) dan promosi penjualan untuk meningkatkan jumlah pelanggan produk Data, Internet dan *Content VAS*.

9. *Manager General Suport*

Memastikan tercapainya sasaran pengelolaan *Logistic, Asset Management, Kandatel Secretary, Public Relation dan Data & Reporting* berjalan dengan baik dalam mendukung strategi DATEL sesuai dengan kaidah etika bisnis dan *Good Corporate Governance*.

4.1.11 Sumber Daya Manusia

Tabel 4.1
Distribusi Pegawai Menurut Jenis Kelamin

NO	KETERANGAN	JUMLAH
1.	LAKI-LAKI	225
2.	PEREMPUAN	42
TOTAL		267

Sumber : TELKOM

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui pegawai yang bekerja pada TELKOM ternyata banyak yang berjenis kelamin laki-laki sebesar 225 orang dan perempuan hanya sebesar 42 orang saja.

Tabel 4.2
Distribusi Pegawai Menurut Pendidikan

NO	KETERANGAN PENDIDIKAN	JUMLAH
1.	D1	47
2.	D2	27
3.	D3	25
4.	JURU	10
5.	S1	58
6.	S2	9
7.	SD	9
8.	SMP	14
9.	SMU	50
10.	STM	18
TOTAL		267

Sumber : TELKOM

Para pegawai TELKOM yang bekerja punyai pendidikan yang bervariasi mulai dari pegawai yang bergelar S2 sampai dengan SD juga ada. Berdasarkan tabel diatas pegawai yang bekerja pada TELKOM, Sarjana S1 yang paling banyak bekerja pada TELKOM sebesar 58 orang. Selanjutnya para pegawai yang mempunyai pendidikan sampai SMU sebesar 50 orang. Selanjutnya para pegawai yang mempunyai pendidikan D1 sebesar 47 orang. Dilanjutkan dengan pegawai yang mempunyai pendidikan D2 sebesar 27 orang yang bekerja pada TELKOM. Selanjutnya pegawai yang mempunyai pendidikan D3 sebesar 25 orang yang bekerja pada TELKOM. Selanjutnya pegawai STM sebesar 18 orang dan pegawai yang mempunyai pendidikan SMP sebesar 14 orang. Dan selanjutnya pegawai yang berpendidikan JURU sebesar 10 orang dan pegawai berpendidikan SD sebesar 9 orang. Selain itu, ada juga pegawai yang berpendidikan S2 sebanyak 9 orang.

Tabel 4.3
Distribusi pegawai Menurut Usia

NO	KETERANGAN USIA	JUMLAH
1.	>55	6
2.	18-25	1
3.	26-30	2
4.	31-35	2
5.	36-40	8
6.	41-45	35
7.	46-50	167
8.	51-55	46
TOTAL		267

Sumber : TELKOM

Berdasarkan tabel diatas rata-rata usia pegawai yang bekerja pada TELKOM adalah usia 46-50 tahun sebanyak 167 orang, selanjutnya para pegawai yang berusia antara 51-55 tahun sebanyak 46 orang dan para pegawai yang berusia 41-45 tahun sebanyak 35 orang yang bekerja pada TELKOM. Lainnya yang berusia antara 36-40 tahun sebanyak 8 orang. Yang lainnya pegawai yang rata-rata berusia antara 18-35 tahun sebanyak 5 orang.

4.1.12 Sasaran dan Strategi Perusahaan

4.1.12.1 Sasaran Perusahaan

Sasaran strategi TELKOM adalah menciptakan nilai unggul untuk mencapai kapitalisasi pasar sebesar US\$ 30 Miliar pada tahun 2010.

4.1.12.2 Strategi Perusahaan

Dengan memperhatikan visi dan misi perusahaan, telah ditetapkan 9 (sembilan) tujuan strategis yang dapat dikelompokkan dalam 3 (tiga) kategori yang meliputi :

1. *Value creation*

- a. Implementasi proses pelayanan yang berorientasi pada *one stop customer process*.
- b. Implementasi sistem manajemen operasi yang *excellent*.

2. **Pertumbuhan dan margin yang berkelanjutan**

- a. Mempertahankan *revenue share* dalam industri infocom sekitar 60% dengan pertumbuhan *revenue* konsolidasi minimal CAGR 14%.
- b. Mempertahankan EBITDA margin pada level \pm 60%.

3. *Quality excellent*

- a. Menyediakan jasa infocom dengan kualitas yang *excellent*.
- b. Memberi pelayanan *excellent*.
- c. Menerapkan *customer centric organization* yang sesuai dengan kebutuhan pasar.
- d. Pengembangan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan bisnis masa depan.
- e. Pengelolaan *information system/technology* untuk mendukung proses bisnis dan *product development*

Value creation, serta pertumbuhan dan *margin* yang berkelanjutan sangat penting di dalam mencapai *value* perusahaan yang tinggi. Sementara *Quality Excellent* menjadi hal yang signifikan TELKOM di dalam pengembangan layanan Telkom.

4.1.13 Produk dan layanan TELKOM

Menyadari akan pentingnya pelanggan, TELKOM telah mengembangkan organisasi yang fokus pada pelanggan (*customer-centric organization*). Setiap

segmen pelanggan dikelola oleh divisi yang berlainan, yaitu segmen pelanggan OLO dikelola oleh *Divisi Carrier & Interconnection Service (CISC)*, *corporate customer* dikelola oleh *Divisi Enterprise*, dan *Retail Customers* dikelola oleh Divisi Regional. Beberapa produk utama TELKOM antara lain :

a) Sambungan Telepon Tidak Bergerak Kabel

- **TELKOM Lokal** merupakan layanan komunikasi telepon antar pelanggan dalam jarak di bawah 30 km atau di dalam satu wilayah lokal. Pada umumnya, lokasi tersebut masih dalam satu kode area pelayanan, misalnya area 0341 untuk Malang dan sekitarnya atau area 031 untuk Surabaya. Tarif telepon lokal Rp. 250 per pulsa.
- **TELKOM SLJJ** adalah layanan komunikasi jarak jauh antar pelanggan yang masih dalam satu wilayah Negara. Pada umumnya, pelanggan-pelanggan tersebut berada dalam wilayah kode area yang berbeda. Tarif telepon SLJJ bergantung pada jarak dan waktu pemakaian. Misalnya untuk jarak 20-30 km, tarif per menit bervariasi antara Rp 122 sampai dengan Rp 163, sementara jarak 200-500 km, tarif per menit bervariasi antara Rp 460 sampai dengan Rp 1.815. TELKOM juga memberikan *discount* untuk pemakaian pada waktu tertentu, misalnya pada malam hari, antara 23.00-06.00, diberi potongan sebesar 75%. Sementara pada hari libur nasional, diberikan potongan sebesar 75% sepanjang hari.
- **TIC 007**, merupakan layanan telekomunikasi internasional *clear channel* dengan kode akses 007. Layanan ini menambah layanan sambungan telepon internasional yang sudah ada yaitu TELKOMGlobal 017 yang menggunakan teknologi VoIP. Melalui TIC 007, pelanggan dapat menghubungi semua Negara tujuan di seluruh dunia.
- **TELKOM Speedy**, merupakan layanan internet berkecepatan tinggi hingga 512 kbps, menggunakan telepon rumah dengan kabel tembaga yang dilengkapi dengan modem *Asymmetric Digital Subscriber Line (ADSL)*. Saluran telepon tersebut dapat dipergunakan untuk pembicaraan telepon dan akses internet pada saat bersamaan. Untuk mendapatkan layanan *Speedy*, calon pelanggan hanya perlu menghubungi TELKOM 147, tidak perlu ke *Internet Service Provider (IPS)* lain. Modem ADSL disediakan oleh calon pelanggan. Tarif

TELKOM Speedy yang ditawarkan untuk pelanggan individu Rp 200.000 serta biaya langganan bulanan antara Rp 300.000 hingga Rp 800.000, bergantung pada kecepatan yang dipilih, yaitu 384 kbps dan 512 kbps. Sementara itu, untuk pelanggan korporasi tersedia layanan non-stop yang memiliki kecepatan 384 kbps dan 512 kbps, dengan biaya aktivitas masing-masing Rp 2.500.000 dan Rp 4.000.000 serta biaya bulanan sebesar Rp 3.800.000 dan Rp 11.500.000.

b) Sambungan Telepon Tidak Bergerak Nirkabel

- **TELKOMFlexi** merupakan layanan telepon tetap nirkabel (*fixed wireless*) yang menggunakan teknologi CDMA 2000 1X dan telah diperkenalkan kepada masyarakat sejak bulan Desember 2002. Lingkup layanan ini terbatas pada satu kode area tertentu (*limited mobility*), misalnya lingkup 0341 untuk Malang dan sekitarnya, atau 021 untuk Jakarta dan sekitarnya. TELKOMFlexi tidak memiliki fasilitas *roaming* seperti halnya pada seluler. Dibandingkan dengan seluler, TELKOMFlexi lebih ekonomis karena tarif yang berlaku secara umum sama dengan tarif telepon rumah. Pelanggan TELKOMFlexi mempunyai dua pilihan untuk berlangganan yakni *Classy* (*pasca bayar*) dan *Trendy* (*prabayar*) dengan menggunakan *handset* CDMA. Berdasarkan jenis pesawat telepon yang digunakan, layanan flexihome dipakai di rumah dengan ukuran pesawat telepon seperti telepon rumah biasa tetapi tanpa kabel, dan flexicity yang menggunakan *handset* yang mudah dibawa seperti halnya *handset* GSM.

c) Seluler

Telkomsel merupakan penyedia jasa telekomunikasi seluler dengan teknologi GSM. Dengan produk-produk kartuHALO, simPATI, dan kartu As. Telkomsel menawarkan satu layanan pascabayar dan dua layanan prabayar. Para pelanggan dan pengguna Telkomsel mendapatkan beragam fitur, aplikasi, dan layanan nilai tambah (*value added service*), termasuk SMS, WAP, GPRS, MMS, Wi-Fi, *roaming internasional*, *mobile banking*, CSD, dan EDGE. Semuanya itu dilengkapi dengan jangkauan sinyal yang luas dan tarif kompetitif untuk memenuhi kebutuhan pelanggan akan komunikasi dan multimedia.

➤ **KartuHALO**

Diperkenalkan pertama kali tahun 1995, kartuHALO merupakan kartu pascabayar yang paling banyak digunakan, yang pada akhir tahun 2007 memiliki 1,9 juta pelanggan. Dengan pangsa pasar mencapai 60% dari pelanggan pascabayar, kartuHALO tetap menjadi pemimpin pasar pada segmen ini. Layanan nilai tambah diperkenalkan di tahun ini, dalam bentuk paket HALObebas, mencakup tarif khusus untuk panggilan kelima nomor favorit, gratis 150 sms per bulan, gratis biaya abonemen, dan tarif flat nasional. Tahun ini, Telkomsel memperkenalkan haloHybrid.

➤ **SimPATI**

Merupakan kartu prabayar pertama dan terpopuler di Asia dan merupakan produk Telkomsel yang paling sukses. Perbedaan antara layanan prabayar dibandingkan operator lainnya adalah simPATI memberikan jasa roaming internasional dan domestik. Keunggulan kompetitif lain dari simPATI adalah keamanan (bebas dari penyadapan dan penggandaan), dapat di akses dimana saja, dan harga yang terjangkau. Semua pelanggan simPATI akan mendapat nilai maksimal dari aneka pelayanan yang berkesinambungan dari kartu tersebut. Telkomsel meluncurkan dua variasi kartu simPATI, yaitu simPATI Ekstra dan simPATI PeDe.

➤ **kartuAs**

Diluncurkan tahun 2004, merupakan kartu prabayar yang terjangkau dan murah. kartuAs dapat digunakan di seluruh Indonesia, tarif percakapan sangat kompetitif karena mempunyai dua tarif khusus, yaitu tarif Murah (tarif *flat* dari pelanggan kartuAs ke pelanggan kartuHALO dan simpati) dan tarif Super Murah (tarif *flat* per detik antar sesama pengguna kartuAs).

d) **DATA & Internet**

- **TELKOMGlobal-017** merupakan layanan untuk panggilan internasional dengan kode akses 017 untuk panggilan ke telepon tidak bergerak maupun seluler ke 253 tujuan panggilan di mancanegara. Tarif layanan ini adalah 60% dari tarif SLI untuk semua negara dan tidak mengenal *timeband* (tarif *flat* untuk setiap waktu). Untuk penggunaan layanan ini

tidak memerlukan perangkat tambahan, merupakan layanan yang legal, dan mudah diakses (*on stage dialing*).

- **TELKOMSave** adalah layanan panggilan internasional VoIP standar yang sejenis dengan TELKOMGlobl-017 namun menggunakan metode *two stage dialing*, jadi untuk melakukan panggilan internasional, pelanggan terlebih dahulu harus memutar nomor akses, memasukkan nomor pin, setelah itu baru memutar nomor tujuan. Tarif layanan ini terdiri dari pascabayar dan Prabayar.
- **TELKOMNet Instan** merupakan layanan akses internet *dial-up* tanpa perlu berlangganan dengan konsep layanan yang mudah dan sederhana. Pada konfigurasi koneksi internet pelanggan mengisi dial number 0809 8 9999, konfigurasi DNS dan *proxy server* dikosongkan untuk *log in*, pelanggan mengisi *user name*: telkomsel@instan, dan *password*: telkom. Biaya pemakaian dibebankan berdasarkan lama waktu pemakaian dan disatukan dengan tagihan penggunaan telepon.

4.2 Penerapan *Good Corporate Governance* pada TELKOM

PT. Telekomunikasi Indonesia,Tbk. berbeda dengan perusahaan – perusahaan publik lainnya di Indonesia. TELKOM adalah perusahaan publik yang berlatar belakang perusahaan Negara (Badan Usaha Milik Negara - BUMN) dan sahamnya tercatat di Bursa Efek Jakarta (BEJ) dan Bursa Efek Surabaya (BES) serta beberapa bursa di luar negeri, yakni New York *Stock Exchange* (NYSE), London *Stock Exchange* (LSE) dan diperdagangkan tanpa tercatat (POWL) di Jepang.

Dalam hal penerapan kebijakan tata kelola perusahaan sebagai BUMN, TELKOM berkewajiban mematuhi peraturan dan perundangan yang melingkupinya, yakni UU No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN terutama pasal 5 dan 6 ayat 3 beserta penjelasannya dan Keputusan Menteri BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002 tentang penerapan Praktek *Good Corporate Governance* (GCG) pada BUMN terutama pasal 2 ayat 1 yang berbunyi: BUMN wajib menerapkan GCG secara konsisten dan atau menjadikan GCG sebagai landasan operasionalnya. Sebagai perusahaan yang telah *go public*, tuntutan penerapan GCG atau tata kelola perusahaan semakin tinggi. TELKOM berkewajiban untuk senantiasa patuh terhadap berbagai peraturan dan ketentuan yang dikeluarkan oleh badan atau bursa tempat saham perseroan

terdaftar dan tercatat. Sebagai perusahaan publik yang multi-listed, PT. TELKOM berkewajiban mematuhi permintaan dan peraturan yang dikeluarkan oleh Badan Pengawas Pasar Modal Republik Indonesia (Bapepem), dan *The United States Securities Exchange Commission* (US SEC).

Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* secara umum yang diaplikasikan di PT. TELKOM adalah:

1. Transparansi

Transparansi yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi dan relevan mengenai perusahaan. Pengungkapan informasi yang tepat waktu, memadai, jelas dan dapat diperbandingkan yang mencakup informasi kebijakan, keuangan, operasi produksi, pemasaran, teknologi, manajemen sumber daya manusia, internal auditor, pengembangan usaha, asisten direktur dan keputusan-keputusan penting lain yang diambil oleh PT. PP (Persero). Dalam kenyataannya di lapangan, prinsip transparansi tersebut telah dilaksanakan dengan baik oleh TELKOM karena sebagai perusahaan publik, TELKOM memiliki *investor Relations & Corporate Secretary* yang bertanggung jawab atas kewajiban keterbukaan informasi serta menyediakan informasi bagi pasar modal sehingga harga saham perusahaan dapat mencerminkan nilai perusahaan dan harapan atas pendapatan perusahaan di masa yang akan datang. Lihat tabel 4.4

Tabel 4.4
Informasi keterbukaan kegiatan TELKOM

Kegiatan keterbukaan informasi	Jumlah kegiatan	Waktu pelaksanaan
<i>Conference call</i> laporan kinerja triwulan	4	Setiap triwulan
<i>Analyst/Investor meeting</i>	133	Rata-rata seminggu 2 kali
<i>Public expose</i>	2	Juni & November
RUPS	1	Juni
<i>Press Release</i>	14	Sesuai dengan tanggal publikasi
<i>Investor Conference</i>	6	September & November
<i>Road Show</i>	2	Mei & Agustus
Ulang tahun <i>Go public</i>	1	November
Iklan Koran RUPS	4	Mei, Juni & Juli
Laporan keuangan	2	Juni, Juli
Deviden interim	2	Desember
Keterbukaan informasi	1	Desember

Sumber : PT. TELKOM

a) Transparansi proses pengambilan keputusan

Beberapa penerapan aspek transparansi yang telah dicapai oleh TELKOM antara lain melalui pengembangan infrastruktur informasi berupa intranet, *knowledge management*, yang merupakan sarana karyawan dalam menyampaikan berbagai informasi berupa tulisan, ide-ide, atau gagasan. Dengan demikian karyawan TELKOM dapat mengakses informasi tersebut. Ide-ide atau inovasi yang bagus dan dapat direalisasikan, akan memperoleh penghargaan oleh manajemen atau mendapat *brevet* melalui penilaian yang dilakukan oleh Dewan *Brevetisasi*. Perseroan juga telah mengembangkan sarana komunikasi antara manajemen dengan karyawan melalui SMS Direktur Utama yang diharapkan dapat dimanfaatkan oleh setiap karyawan sebagai sarana dalam memberikan masukan langsung kepada Direktur Utama, apabila di lapangan ada penyimpangan atau untuk sarana memberikan masukan demi kemajuan perusahaan. Kliping media cetak *on-line* di-update setiap hari untuk kebutuhan informasi internal.

b) Transparansi kepada mitra kerja

Untuk meningkatkan transparansi kepada seluruh mitra kerja, TELKOM menerapkan aplikasi *e-procurement* dan *e-tender (e-auction)* dan implementasi modul pemasok manajemen dalam proses pengadaan barang dan jasa. Dengan *e-procurement*, kontak fisik antara pemasok/mitra dengan panitia diminimalkan dan semua kegiatan tender dilakukan dengan sistem komputer sehingga menunjang transparansi. Seluruh pemasok memperoleh informasi yang sama.

c) Transparansi penilaian kinerja pegawai

Penerapan penilaian kompetensi pegawai dengan menggunakan kompetensi *assessment tools*, melalui *assessment online* penilaian dilakukan secara langsung, yang melibatkan pegawai yang bersangkutan, atasan langsung, rekan sekerja dan bawahan serta dokumen nilai kinerja individu. *Assessment center* juga dimanfaatkan untuk mengetahui potensi seorang pegawai dalam hal penempatan jabatan dan promosi.

2. Kemandirian

Kemandirian yaitu suatu keadaan di mana perusahaan PT. PP (Persero) di kelola secara professional tanpa benturan kepentingan dan

pengaruh / tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

Berkaitan dengan aspek kemandirian, Direksi dan komisaris TELKOM memiliki pendapat yang independen dalam setiap keputusan yang diambil. Selain itu, dimungkinkan pula untuk memperoleh saran dari konsultan independen dan konsultan legal untuk menunjang kelancaran tugas direksi dan komisaris.

Pelaksanaan aspek kemandirian dalam bidang keuangan, dengan *cash flow* perusahaan yang selalu positif, sebagian besar belanja modal TELKOM berasal dari dana internal perusahaan. Sedangkan, penerapan kemandirian di bidang SDM terlihat pada saat dilakukan penunjukan pejabat di tingkat tertentu. Kandidat yang terpilih (*short-listed candidates*) ditentukan melalui *job tender*, sidang jabatan dan *assessment center*, dengan memperhatikan hasil kinerja individu, *assessment online* dan *assessment center*.

3. Akuntabilitas

Akuntabilitas yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organisasi sehingga pengelolaan perusahaan PT.PP (Persero) terlaksana secara efektif. Menetapkan tugas dan tanggung jawab serta penilaian kinerja secara jelas baik pada tingkatan dewan direksi serta semua bagian di PT. PP (Persero) secara menyeluruh. Untuk menjunjung tinggi akuntabilitas, diperlukan kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ perusahaan, sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Misalnya, fungsi lembaga dewan komisaris, lembaga direksi, unit-unit pendukung (*Internal Auditor Group*, sekretaris perusahaan), dan unit-unit lain sesuai dengan fungsi unit masing-masing.

a) Aspek akuntabilitas dalam penyampaian laporan keuangan

RUPS merupakan sarana Direksi Perusahaan untuk mempertanggungjawabkan laporan keuangan tahunan perusahaan dan laporan tersebut telah disetujui oleh pemegang saham. Selain itu, laporan-laporan Direksi kepada Dewan Komisaris mengenai rencana anggaran tahunan periode berjalan serta pembahasan rutin antara Direksi dan Dewan Komisaris mengenai evaluasi performansi keuangan triwulan dan tahunan, merupakan bentuk-bentuk penerapan *Good Corporate Governance* di TELKOM dalam

aspek akuntabilitas. Sementara itu, penyampaian laporan keuangan tahunan kepada publik dilaksanakan melalui media cetak jangkauan luas.

b) Aspek akuntabilitas dalam SDM

Berkaitan dengan upaya meningkatkan kinerja SDM, diterapkan sistem *reward and punishment* kepada karyawan yang berkaitan dengan kebijakan kompensasi yang berlaku di internal perusahaan.

4. Kewajaran

Kewajaran yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak insan PT. PP (Persero) dan *stakeholders* lainnya, yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Untuk memenuhi aspek kewajaran dalam penyampaian informasi, TELKOM menerapkan *equal treatment*, baik kepada pemegang saham mayoritas maupun minoritas, baik otoritas pasar modal dalam negeri maupun luar negeri. Hubungan dengan karyawan juga terus dijaga, yaitu dengan menghindari praktek diskriminasi, antara lain menghormati hak asasi karyawan, memberi kesempatan yang sama tanpa membedakan umur, suku, ras, agama dan jenis kelamin, memperlakukan karyawan sebagai sumber daya yang berharga melalui sarana sistem *knowledge management* dan SMS 3010.

Dalam menjamin kewajaran dalam pelaksanaan dan sistem remunerasi, Komite Nominasi dan Remunerasi berperan dalam keputusan perusahaan berkaitan dengan penetapan gaji dan bonus direksi dan komisaris. Selain itu, TELKOM secara berkala mengadakan survei mengenai tingkat remunerasi dalam industri telekomunikasi maupun industri secara umum di dalam negeri sebagai bahan evaluasi remunerasi pegawai di TELKOM.

Dalam menjamin kewajaran harga dalam proses pengadaan barang dan jasa, TELKOM menyediakan layanan lelang elektronik untuk penjualan dan pengadaan barang antar perusahaan atau organisasi yang bernama *e-auction* sebagai pondasi awal terbentuknya *e-procurement*. Sesuai Keppres No. 80/2003 mengenai pengadaan barang dan jasa, prinsip-prinsip dalam *procurement* adalah efisien, efektif, terbuka dan bersaing, transparan, adil serta akuntabel. Melalui *e-auction*, TELKOM mencoba menciptakan transparansi, akuntabilitas dan efisiensi pelaksanaan lelang. TELKOM

menyediakan *website* www.jalintrade.com melalui VPN-IP atau internet untuk keperluan *e-auction* berbasis *web* tersebut digunakan bersama-sama oleh seluruh pelanggan *e-auction*. Dengan menggunakan *e-auction* untuk pengadaan piranti lunak dan piranti keras, perangkat TI, serta infrastruktur telekomunikasi, TELKOM dapat menghemat anggaran hingga 33%.

5. Pertanggungjawaban

Pertanggungjawaban yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Memastikan bahwa PT. PP (Persero) hati-hati dan taat pada hukum dan peraturan yang berlaku termasuk adanya pengendalian yang tepat.

TELKOM selalu mengutamakan kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan, pada peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Setiap pihak/bagian memiliki tugas dan fungsi masing-masing yang terpisah, dengan alokasi tanggungjawab masing-masing secara tercantum dalam kebijakan peraturan perusahaan.

Sebagai wujud pertanggungjawabannya kepada *stakeholders/masyarakat*, TELKOM memiliki *corporate social responsibility* (CSR) yang tinggi. Melalui pelaksanaan CSR, TELKOM berupaya memastikan kelangsungan bisnis perusahaan dengan melibatkan perusahaan dalam kegiatan terkait dengan perekonomian, sosial dan lingkungan hidup serta membawa manfaat baik bagi perusahaan maupun para pemangku kepentingan.

Pelaksanaan CSR TELKOM dibangun di atas tujuh pilar, yaitu:

- a) **Pendidikan** : memperbaiki kualitas dan tingkat pendidikan masyarakat yang berada di sekitar lingkungan usaha TELKOM, keluarga karyawan TELKOM Group, serta memfokuskan pada peningkatan keahlian. Misalnya : peluncuran TELKOMSpeedy di Nias, Sumatera, pada bulan Agustus, layanan ini akan dinikmati di sekolah-sekolah.
- b) **Kesehatan** : meningkatkan standar kesehatan kelompok masyarakat atau sosial tertentu. misalnya : TELKOM menyediakan bantuan nutrisi gratis bagi anak-anak di bawah usia lima tahun serta pendidikan kesehatan mengenai kanker payudara di wilayah rawan banjir di Gayamsari, Semarang.

- c) **Kebudayaan dan keadaban** : menjaga dan mengembangkan kegiatan kebudayaan, kesenian, olahraga, keagamaan dan kegiatan kemasyarakatan lainnya. Misalnya : TELKOM telah menyerahkan beberapa bantuan untuk memperbaiki dan membangun fasilitas peribadatan serta perayaan keagamaan di seluruh wilayah operasional perusahaan. TELKOM bersama dengan ISSI (Ikatan Sport Sepeda Indonesia) menyelenggarakan *Speedy Tour* dan pada tiap titik pengecekan, TELKOM berkesempatan menyalurkan bantuan kepada para penonton.
- d) **Kemitraan** : meningkatkan kemampuan perekonomian setempat dan memperkuat potensi pertumbuhan usaha skala kecil, baik secara langsung maupun tidak langsung, terutama kegiatan yang terkait dengan bisnis TELKOM, untuk memberikan manfaat kepada semua pihak. Misalnya : TELKOM menawarkan pinjaman lunak dengan tingkat suku bunga sebesar 6% bagi produsen sepatu asal Mojokerto.
- e) **Kewajiban layanan publik** : meningkatkan pelayanan dan penyediaan fasilitas serta infrastruktur telekomunikasi secara langsung kepada masyarakat. Misalnya : TELKOM mendirikan posko layanan darurat yang didirikan sepanjang jalur utama Jawa dan Sumatra untuk mendukung musim mudik tahunan warga yang ingin merayakan libur lebaran.
- f) **Lingkungan hidup** : melindungi dan menjaga kualitas lingkungan hidup, baik internal maupun eksternal, untuk menjaga hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan lingkungan hidup. Misalnya : Program Green Friday, TELKOM juga berpartisipasi dalam kegiatan penghijauan kembali.
- g) **Bencana dan penyelamatan** : memberikan bantuan kemanusiaan kepada masyarakat yang mengalami musibah bencana alam. Misalnya : TELKOM turut serta dalam penyediaan bantuan bagi beberapa masyarakat yang mengalami musibah bencana alam dan kebakaran.

Pada awalnya semangat GCG memang berasal dari makin tingginya tuntutan kepatuhan dari pihak pengelola pasar modal, sehingga amat relevan bagi perusahaan-perusahaan yang tercatat. Inti dari kebijakan tata kelola perusahaan adalah agar pihak-pihak yang berperan dalam menjalankan perusahaan memahami dan menjalankan fungsi dan peran sesuai wewenang dan tanggung jawab. Pihak yang berperan meliputi pemegang saham, dewan komisaris, komite, direksi, pimpinan unit dan karyawan. Penerapan GCG

dilakukan melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris, dan sejumlah komite di bawahnya.

a. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)

Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan (RUPST) dan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) merupakan lembaga tertinggi perusahaan dan merupakan forum utama tempat para pemegang saham dapat menggunakan hak dan wewenang mereka atas manajemen perusahaan. Lembaga tersebut adalah forum utama tempat pemegang saham dapat menggunakan hak dan wewenangnya terhadap manajemen perusahaan.

Pada saat RUPST dan RUPSLB, para pemegang saham menggunakan hak suaranya untuk menunjuk dan memberhentikan Dewan Komisaris atau Direksi, menetapkan jumlah remunerasi dan tunjangan Komisaris dan Direksi, menilai kinerja perusahaan tahun buku yang ditelaah, menentukan penggunaan laba perusahaan termasuk dividen dan merubah anggaran dasar.

b. Dewan Komisaris

Anggaran dasar TELKOM menentukan bahwa kewajiban utama Dewan Komisaris adalah mengawasi kebijakan Direksi dalam menerapkan rencana usaha dan operasi serta pengelolaan perusahaan sambil memberikan saran kepada Direksi. Dewan Komisaris tidak memiliki fungsi atau wewenang dalam pengelolaan perusahaan sehari-hari, kecuali dalam situasi tertentu, dimana seluruh anggota direksi diberhentikan sementara karena suatu sebab.

Rapat Dewan Komisaris harus diadakan sekurang-kurangnya setiap bulan atau pada setiap waktu jika dianggap perlu oleh salah satu atau lebih anggota Dewan Komisaris, atau atas permintaan tertulis dari salah satu atau lebih pemegang saham yang memiliki sedikitnya sepersepuluh saham TELKOM yang beredar dengan hak suara yang sah. Forum untuk seluruh rapat Dewan Komisaris yang hadir atau di wakili kuasa yang di berikan kepada salah satu Komisaris yang hadir pada rapat tersebut. Keputusan rapat dewan Komisaris didasarkan atas suara mufakat. Apabila mufakat tidak dapat dicapai, maka di dasarkan pada suara mayoritas anggota Dewan Komisaris yang hadir atau diwakili pada rapat. Apabila jumlahnya

berimbang, maka keputusan harus sesuai dengan pendapat pimpinan rapat.

Ruang lingkup dan tanggung jawab dewan komisaris

Dewan komisaris bertanggung jawab dalam melakukan pengawasan terhadap pengelolaan perusahaan oleh direksi, termasuk semua Aspek seperti perencanaan dan pengembangan, operasional dan Anggaran Kepatuhan Anggaran Dasar Perusahaan dan penerapan keputusan RUPS. Dewan Komisaris harus melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan Anggaran Dasar Perusahaan, keputusan RUPS dan semua peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dewan Komisaris bertanggung jawab dalam memberikan saran dan pendapat kepada RUPST mengenai laporan keuangan tahunan, rencana pengembangan perusahaan, penunjukan kantor akuntan publik sebagai auditor dan hal-hal penting lainnya. Selain itu, Dewan Komisaris juga diwajibkan untuk mengevaluasi rencana kerja dan anggaran perusahaan, mengikuti perkembangan perusahaan dan jika ada gejala yang menunjukkan perusahaan sedang dalam masalah, maka Dewan Komisaris akan segera meminta Direksi untuk mengumumkannya kepada para pemegang saham dan memberikan rekomendasi untuk langkah-langkah perbaikan yang harus ditempuh.

c. Komite-Komite di Bawah Komisaris

Dewan Komisaris memiliki tiga komite: Komite Audit, Komite Pengkajian Perencanaan dan Risiko (KPPR) (yang sebelumnya adalah Komite Pengkajian Perencanaan), dan Komite Nominasi dan Remunerasi. Komite Audit diketahui oleh Komisaris Independen dan dua Komite yang lain masing – masing diketuai oleh seorang Komisaris. Selain itu, Anggota eksternal independen Komite Audit, agar dapat dianggap independen berdasarkan peraturan yang berlaku di Indonesia: (a) adalah bukan orang kantor Akuntan publik di Indonesia yang telah memberikan jasa Audit dan / atau jasa non Audit kepada TELKOM dalam kurun waktu satu tahun sebelum pengangkatannya sebagai Anggota Komite Audit ; (b) adalah bukan karyawan TELKOM dalam kurun waktu satu tahun sebelum pengangkatannya sebagai Anggota Komite Audit; (c) tidak boleh memiliki,

secara langsung atau tidak langsung, saham TELKOM; dan (d) tidak boleh memiliki hubungan bisnis apapun yang terkait dengan bisnis TELKOM.

➤ **Komite Audit**

Komite audit bertugas untuk memberikan pendapat kepada Dewan Komisaris terhadap laporan atau hal-hal yang disampaikan oleh Direksi kepada Dewan Komisaris, mengidentifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian Dewan Komisaris dan melaksanakan tugas – tugas lain yang di berikan oleh Dewan Komisaris, pedoman pelaksanaan kerja, (*charter*) Komite Audit TELKOM Group ditetapkan dengan keputusan Dewan Komisaris Nomor 20/KEP/DK/2006 tanggal 11 September 2006. Komite Audit terdiri atas dua orang Komisaris Independen, satu orang Komisaris dan empat orang anggota eksternal independent dari luar TELKOM. Komite Audit diketuai oleh Komisaris Independen Perseroan, dua anggota memiliki keahlian di bidang Akutansi, keuangan dan pengendalian internal.

Peraturan 10A-3 dari *Exchange Act* (Undang-Undang Pasar Modal Amerika Serikat) mensyaratkan bahwa emiten asing yang terdaftar di bursa efek Amerika Serikat wajib memiliki komite audit yang terdiri dari Direktur Independen (Komisaris). Namun demikian, emiten asing dikecualikan dari persyaratan independensi ini apabila : (i) Pemerintah atau bursa efek setempat mewajibkan perusahaan untuk memiliki komite audit ; (ii) komite audit terpisah dari Direksi dan memiliki anggota yang berasal, baik dari dalam maupun dari luar Komisaris ; (iii) anggota komite audit tidak boleh dipilih oleh manajemen dan tidak ada pejabat perusahaan yang menjadi anggota komite audit ; (iv) pemerintah atau bursa efek setempat mensyaratkan bahwa komite audit independen dari manajemen perusahaan ; (v) komite audit bertanggung jawab atas penunjukkan, pemberhentian dan pengawasan atas pelaksanaan pekerjaan auditor eksternal. *Charter* Komite audit ditetapkan oleh Dewan Komisaris untuk mengatur Komite audit. *Charter* tersebut menguraikan secara garis besar tujuan, fungsi, dan tanggung jawab komite dan menjelaskan bahwa komite audit bertanggung jawab untuk :

- Mengawasi proses pelaporan keuangan perusahaan atas nama Dewan Komisaris. Sebagai bagian dari tanggung jawabnya, Komite Audit akan memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris, tergantung pada persetujuan para pemegang saham, penunjukan eksternal auditor TELKOM.
- Melakukan diskusi dengan internal dan eksternal auditor, mengenai seluruh lingkup dan rencana audit mereka. Komite audit juga akan mendiskusikan laporan keuangan konsolidasian TELKOM serta kecukupan pengendalian internalnya.
- Mengadakan rapat secara berkala dengan internal dan eksternal auditor, tanpa kehadiran manajemen, untuk mendiskusikan hasil pemeriksaan mereka, hasil evaluasi mereka atas pengendalian internal TELKOM serta kualitas pelaporan keuangan TELKOM secara keseluruhan.
- Melaksanakan tugas tambahan yang diberikan oleh Dewan Komisaris, khususnya dalam bidang yang berkaitan dengan akuntansi dan keuangan.

➤ **Komite Pengkajian Perencanaan dan Risiko (KPPR)**

Komite Pengkajian Perencanaan dan Risiko (sebelumnya Komite Pengkajian dan perencanaan) dibentuk pada tanggal 16 Juli 2003. Pedoman pelaksanaan kerja (*charter*) Komite Pengkajian Perencanaan dan Risiko diatur mengacu kepada keputusan Dewan Komisaris No. 06/KEP/DK/2006 tanggal 19 Mei 2006. Tujuan awal komite ini adalah untuk mengkaji rencana jangka panjang perusahaan serta rencana anggaran bisnis tahunan, selanjutnya memberikan rekomendasi yang akan disampaikan kepada Direksi. Komite juga bertanggung jawab untuk mengawasi dan memantau pelaksanaan rencana bisnis perusahaan.

➤ **Komite Nominasi dan Remunerasi**

Pembentukan Komite Nominasi dan Remunerasi TELKOM diatur dalam keputusan Dewan Komisaris No. 003/KEP/DK/2005 tanggal 21 April 2005 berikut revisinya bila dilakukan perubahan. Peran dan tanggung jawab komite ini adalah : (a) merumuskan kriteria pemilihan dan prosedur pencalonan untuk posisi strategis di Perusahaan

berdasarkan prinsip GCG ; (b) membantu Dewan Komisaris dan melakukan konsultasi dengan Direksi dalam pemilihan calon untuk posisi strategis di Perusahaan ; (c) merumuskan sistem remunerasi untuk Direksi berdasarkan kewajaran dan kinerja.

d. Direksi dan Manajemen Senior

Direksi dipilih dan diberhentikan berdasarkan keputusan pemegang saham. Agar memenuhi syarat untuk pemilihan calon Direktur harus diajukan oleh pemegang saham Dwiwarna Seri A. Setiap Direktur diangkat untuk masa jabatan selama 5 (lima) tahun yang dimulai sejak tanggal pengangkatan kecuali, jika masa jabatan akhir jabatan jatuh bukan pada hari kerja. Jika hal itu terjadi, maka masa akhir jabatan jatuh pada hari berikutnya. Sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, tanpa mengurangi hak rapat umum pemegang saham untuk memberhentikan Direktur pada setiap saat sebelum masa jabatannya berakhir. Fungsi utama Direksi adalah memimpin dan mengelola Perseroan serta mengendalikan dan mengelola aset Perseroan. Direksi bertanggung jawab atas pengelolaan sehari-hari TELKOM di bawah pengawasan Dewan Komisaris. Anggaran dasar perusahaan menetapkan bahwa Direksi sekurang-kurangnya terdiri dari tiga direktur, salah satunya adalah Direktur Utama dan yang lainnya adalah wakil Direktur Utama (berdasarkan pengangkatan).

Setiap anggota Direksi memiliki hak dan wewenang untuk mengambil tindakan untuk dan atas nama Direksi dalam mewakili Perusahaan baik di dalam maupun di luar pengadilan atas hal atau kejadian apapun, untuk mengikat perusahaan dengan pihak lain dan pihak lain dengan perusahaan yang merupakan persyaratan yang tercantum dalam Anggaran Dasar. Rapat Direksi dipimpin oleh Direktur Utama. Apabila Direktur Utama berhalangan hadir karena alasan apapun, hal tersebut bukan alasan bagi pihak ketiga, atau dalam hal tidak adanya penunjukan untuk Wakil Direktur Utama, maka rapat Direksi akan dipimpin oleh salah satu anggota Direksi yang ditentukan oleh rapat Direksi.

Rapat Direksi dapat diadakan bilamana dianggap perlu atas permintaan satu atau lebih anggota Direksi atau atas permintaan Dewan Komisaris atau atas permintaan tertulis dari satu atau lebih pemegang saham yang memiliki sedikitnya sepersepuluh atau lebih dari saham

TELKOM dengan hak suara yang sah. Rapat Direksi dianggap sah dan mengikat apabila lebih dari setengah dari anggota Direksi hadir atau diwakili dengan sah secara hukum dalam rapat tersebut. Setiap anggota Direksi yang hadir memiliki satu suara tambahan untuk setiap Direktur lainnya yang diwakili. Keputusan rapat Direksi berdasarkan atas mufakat. Apabila mufakat tidak tercapai, maka pengambilan keputusan akan dilaksanakan berdasarkan atas pengambilan suara mayoritas dari anggota Direksi yang hadir.

Ruang Lingkup dan Tanggung jawab Direksi

- **Direktur Utama**
Ruang lingkup dan tanggung jawab : memimpin dan mengurus perusahaan sesuai dengan tujuan perusahaan dan senantiasa berusaha meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan, memelihara dan mengurus asset perusahaan. Bertanggung jawab atas pengelolaan dan kepemilikan termasuk perjanjian dengan pihak ketiga.
- **Direktur Keuangan**
Ruang lingkup dan tanggung jawab : fokus dalam menjalankan penyelenggaraan fungsional korporasi di lingkungan Direktorat keuangan. Bertanggung jawab untuk menyelenggarakan fungsi keuangan secara terpusat yang mencakup penyelenggaraan fungsional keuangan serta memastikan pengendalian investasi pada anak perusahaan.
- **Direktur *Human Capital & General Affairs***
Ruang lingkup dan tanggung jawab : fokus dalam menjalankan penyelenggaraan fungsional korporasi di lingkungan Direktorat SDM dan *general affairs*. Selain itu, bertanggung jawab untuk menjalankan peran utama dalam mengelola operasional SDM di seluruh unit bisnis melalui *Human Resources Center* dan memastikan pengendalian beberapa unit *Corporate Service, support service* dan *enterprise service* meliputi : *Human Resources Center (HR Center), Training Center (TTC), Management Consultant center (MCC), Community Development Center (CDC)*, dana pensiun dan berbagai yayasan.
- **Direktur *Network & Solution***
Ruang lingkup dan tanggung jawab : Fokus dalam menjalankan penyelenggaraan pengelolaan operasional bisnis, sebagai sebuah unit,

menjalankan pengelolaan infrastruktur dan layanan di lingkungan Direktorat *Network & Solution*. Selain itu, bertanggung jawab dalam pengelolaan bisnis unit lainnya, termasuk : *Divisi Long Distance*, *Divisi Multimedia*, *Divisi Fixed Wireless Network* dan layanan-layanan pendukung lainnya seperti *Research & Development Center (R&D)*, *Maintenance Service Center (MSC)* dan *TELKOM Construction Center (TCC)*.

➤ **Direktur Konsumer**

Ruang lingkup dan tanggung jawab : Fokus dalam menyelenggarakan pengelolaan jalur pengiriman dan layanan pelanggan di Direktorat Konsumer. Selain itu bertanggung jawab untuk fokus dalam pengelolaan fungsi dari jalur pengiriman dan segmen pelanggan ritel serta konsumen.

➤ **Direktur *Enterprise & Wholesale***

Ruang lingkup dan tanggung jawab : fokus dalam menyelenggarakan pengelolaan fungsi korporasi di bidang jalur pengiriman dan pelanggan di Direktorat *Enterprise & Wholesale*. Selain itu bertanggung jawab untuk menjalankan pengelolaan jalur pengiriman dan layanan pelanggan untuk bisnis korporasi dan *wholesale* termasuk berbagai unit seperti *Divisi Enterprise Service (ESC)* dan *Divisi Carrier and Interconnection Service (CISC)*.

➤ **Direktur IT & Supply**

Ruang lingkup dan tanggung jawab : fokus dalam menerapkan pengelolaan pendayagunaan teknologi informasi perusahaan dan pengelolaan fungsi *Supply management* di Direktorat IT & Supply. Selain itu bertanggung jawab atas pengelolaan pusat layanan informasi dan *supply center*.

➤ **Direktur *Compliance & Risk Management***

Ruang lingkup dan tanggung jawab : fokus dalam pengelolaan kepatuhan, hukum dan pengelolaan risiko di Direktorat *Compliance & Risk management*. Selain itu bertanggung jawab atas pengelolaan kepatuhan, hukum dan pengelolaan risiko perusahaan.

Direksi TELKOM secara bersama-sama bertanggung jawab atas keseluruhan pengelolaan operasi TELKOM, termasuk menciptakan struktur pengendalian internal di setiap kegiatan manajemen dan mengambil

tindakan berdasarkan temuan-temuan audit internal sejalan dengan kebijakan dan arahan Dewan Komisaris. Dalam menjalankan tugasnya, Direksi TELKOM dibantu oleh Komite Eksekutif. Pedoman pelaksanaan kerja menyatakan tugas Direksi dan mekanisme kerjanya. Pedoman pelaksanaan kerja Direksi mengatur :

- Penunjukkan atau kuasa bertindak untuk dan atas nama Direksi dan perusahaan.
- Mekanisme atau forum persetujuan pengambilan keputusan.
- Kriteria ketidakhadiran dan pejabat pengganti sementara bagi anggota Direksi.
- Benturan kepentingan Direksi dalam transaksi pihak terkait.

e. Komite-komite di bawah Direksi

Komite-komite dibentuk oleh Direksi dan diperlukan untuk memutuskan atau menyetujui kebijakan yang mengenai inisiatif. Direksi telah membentuk sembilan komite. Wewenang anggota Komite Eksekutif melekat dengan jabatan tersebut (ex. *Officio*) dan tidak bisa didelegasikan.

Nampak dalam tabel 4.5 pada halaman berikut :

Tabel 4.5.
Komite-komite eksekutif TELKOM

KOMITE	KETUA	WAKIL KETUA	SEKRETARIS	ANGGOTA	TUGAS
1. Etika dan Disiplin	Direktur Utama	Direktur <i>Human Capital & General Affair</i>	Salah satu VP terkait pada Direktorat <i>Human Capital & General Affair</i>	Direktur <i>Compliance & Risk Management</i> , Direktur keuangan, Direktur terkait (PO dan atau DC), Senior <i>General Manager</i> (SGM) HR Center	Penerapan GCG, implementasi etika perusahaan, penegakan disiplin pegawai serta penerapan kebijakan lain; kebijakan tentang etika, kebijakan tentang SDM, kebijakan tentang organisasi.
2. <i>Costing, Tariff, Pricing & Marketing (Tariff & Pricing)</i>	Direktur <i>Network & Solution</i>	Direktur Keuangan	VP <i>Tariff</i>	Direktur <i>Enterprise & Wholesale</i> , VP <i>Wholesale</i> , VP <i>Marketing & Customer Care</i> , EGM Divisi <i>Infratel</i> (Opsional, sesuai konteks bahasan), EGM Divisi <i>Multimedia</i> (Opsional, sesuai konteks bahasan), EGM Divisi <i>FWN</i> (opsional sesuai konteks bahasan) dan SGM <i>IS Center</i> (opsional sesuai	Perubahan dalam kebijakan metode <i>Costing</i> , perubahan atau pencabutan kebijakan (KD) tarif dan/atau perubahan dalam metode penetapan tarif, persetujuan <i>pricing</i> (lebih rendah atau sama dengan <i>cost</i>) sinergi program <i>marketing</i> , dan pemanfaatannya, <i>business case</i> yang belum diatur serta bisnis model baru yang memerlukan pengambilan keputusan lintas direktorat.

konteks bahasan)



KOMITE	KETUA	WAKIL KETUA	SEKRETARIS	ANGGOTA	TUGAS
3. <i>Corporate Social Responsibility (CSR)</i>	Direktur utama	Direktur <i>Human Capital & General Affair</i>	SGM <i>Community & Development Center</i>	Direktur Keuangan, <i>Head of Corporate Communications, Head of Corporate Affair, VP Industrial Relation, VP Public & Marketing Communication</i>	Persetujuan dalam penetapan program-program CSR yang akan dilaksanakan sebagai komitmen dalam TELKOM mendukung pengembangan kualitas hidup masyarakat secara berkelanjutan.
4. Regulasi	Direktur Utama	Direktur <i>Compliance & Risk Management</i>	VP <i>Regulatory Management</i>	Direktur <i>Network & Solution, Direktur Enterprise & Wholesale, Direktur Konsumer, EVP Strategic investment & Corporate Planning, VP Legal & Compliance, SGM Research & Development Center</i>	Menentukan posisi perusahaan di peraturan ICT (Teknologi Komunikasi dan Informasi) dalam bentuk jawaban dan rekomendasi TELKOM kepada pemerintah untuk merespon peraturan yang baru serta saran terhadap peraturan yang ada.
5. <i>Disclosure</i>	Direktur keuangan	Direktur <i>Compliance & Risk Management</i>	VP <i>Investor Relations/Corporate Secretary</i> dan VP <i>Financial Accounting</i> (untuk <i>Disclosure</i> informasi), VP <i>Corporate Office and Shared Service Audit</i> (untuk ICFR)	<i>Head of Corporate Communications, Head of Internal Audit, VP Business Effectiveness, VP Management Accounting, VP Tax and Treasury Management, VP Legal & Compliance, VP Sales, VP Infrastructure, VP Business Development, VP Product Marketing & Communication, VP IT Policy, VP Financial & Logistic Policy, VP Regulatory & Government Relations, VP Asset Management and VP Supply Planning</i>	<ol style="list-style-type: none"> memastikan keterbukaan informasi kepada investor tentang TELKOM (tepat waktu, <i>factual</i>, akurat, dan sesuai dengan aturan dan hukum pasar modal). Pengungkapan/<i>Disclosure</i> pelaporan perusahaan terkait dengan ICFR. Penetapan disain dan pengungkapan hasil evaluasi rutin DCP (<i>Disclosure Control Prosedures</i>). Penyiapan materi RUPST.

KOMITE	KETUA	WAKIL KETUA	SEKRETARIS	ANGGOTA	TUGAS
6. Pengelolaan anak Perusahaan	Direktur Utama	Direktur Keuangan	VP <i>Subsidiary Performance</i>	Direktur <i>Human Capital & General Affairs</i> , Direktur <i>Compliance & Risk Management</i> , EVP SICIP, VP <i>Legal & Compliance</i>	<p>1. melakukan fit & proper test terhadap calon Direksi atau calon komisaris dari anak perusahaan, baik dari dalam atau luar TELKOM.</p> <p>2. Menyetujui/menetapkan untuk diusulkan oleh perseroan ke RUPS anak perusahaan mengenai: Perubahan/persetujuan agenda RUPS anak perusahaan.</p> <p>Rancangan keputusan RUPST anak perusahaan.</p> <p>Penggunaan laba bersih anak perusahaan termasuk penetapan besaran kompensasi yang dapat diberikan kepada anggota Direksi dan Komisaris anak perusahaan.</p> <p>Kajian rekomendasi (bersama dengan Unit <i>Strategic Investment & Corporate Planning</i> dalam proses merger dan akuisisi.</p> <p>Melakukan <i>review</i> dan rekomendasi tentang kebutuhan pendanaan anak perusahaan.</p>
7. Produk, Infrastruktur dan Investasi	Direktur Utama	Direktur Keuangan	VP <i>Management Accounting</i>	Direktur <i>Network & Solution</i> , Direktur <i>Konsumer</i> , Direktur <i>Enterprise & Wholesale</i> , Direktur <i>IT & Supply</i> , Direktur <i>Compliance & Risk Management</i> , VP <i>Network Operation</i> , VP <i>Access</i> , VP <i>Product Management</i> , VP <i>Wholesale Business Development</i> , VP <i>IT Policy</i> , VP <i>Supply Planning & Control</i> , VP <i>Process Risk Management</i> , VP <i>Legal & Compliance</i> , VP <i>Corporate Strategic Plan</i> , VP <i>Strategic Business Development</i> .	<p>1. Pengembangan Produk baru.</p> <p>2. <i>Retirement</i> produk yang ada.</p> <p>3. menyetujui/penetapan produk <i>derivative</i> dan <i>gimmicks</i> yang menyerap belanja modal cukup besar.</p> <p>4. perencanaan infrastruktur terintegrasi.</p> <p>5. <i>Post audit technology compliance</i>.</p> <p>6. pembangunan alat produksi instant.</p> <p>7. penetapan program-program investasi.</p>

KOMITE	KETUA	WAKIL KETUA	SEKRETARIS	ANGGOTA	TUGAS
8. <i>Treasury dan Keuangan</i>	Direktur Utama	Direktur Keuangan	VP <i>Treasury & Tax Management</i>	Direktur <i>Compliance & Risk Management</i> , VP <i>Financial & Logistic Policy</i> , VP <i>Financial Accounting</i> , VP <i>System Risk Management</i>	Persetujuan kewenangan atas transaksi-transaksi <i>treasury</i> dan transaksi keuangan lainnya serta pembuatan kebijakan moneter, seperti logistik, akunting, dan belanja modal dan biaya operasional.
9. Risiko	Direktur Utama	Direktur <i>Compliance & Risk Management</i> ,	VP <i>Process Risk Management</i>	Direktur Keuangan, VP <i>Internal Auditor</i> terkait, VP <i>System Risk Management</i> , VP <i>Legal Compliance</i> , VP <i>Business Effectiveness</i>	Membuat penetapan : <i>Risk Acceptance criteria</i> , <i>Risk register (Risk inclination, Risk response)</i> untuk perusahaan dan unit bisnis. penetapan atas kebijakan dan prosedur pengelolaan risiko perusahaan. eliminasi atas proses bisnis yang tidak efisien, penguatan pengendalian internal dan mitigasi risiko. persetujuan atas penyelesaian transaksi-transaksi operasional tertentu yang mempunyai potensi risiko yang signifikan bagi perusahaan, seperti penyelesaian PPLT, penyelesaian rupa-rupa <i>issues</i> .

Sumber : PT. TELKOM

Hak dan tanggung jawab Komite Eksekutif

Komite-komite Eksekutif tersebut memiliki hak dan tanggung jawab seperti berikut :

- Memutuskan wewenang persetujuan transaksi atau inisiatif bisnis dalam rangka mempercepat proses pengambilan keputusan dengan menjunjung GCG dan prinsip kehati-hatian.
- Menyusun strategi, arah dan kebijakan yang terkait dengan pengelolaan bisnis serta pengelolaan risiko.

f. Unit Pendukung Direksi

➤ *Departemen Corporate Affair*

Departemen Corporate Affair dipimpin *Head of Corporate Affair*, di bawah Direktur Utama. Unit ini bertanggung jawab untuk mengelola administrasi Direksi, pengelolaan kinerja bisnis dan pengelolaan sinergi.

➤ **Departemen Corporate Communication**

Departemen Corporate Communication dipimpin oleh *Head of Corporate Communication*, di bawah Direktur Utama. Unit ini bertanggung jawab untuk mengelola hubungan dengan pemegang saham, manajemen saham dan sekuritas, komunikasi perusahaan dan manajemen pencitraan serta pengelolaan hubungan dengan komunitas.

g. Unit Investor Relations & Corporate Secretary

Dipimpin oleh *Vice President (VP)*, di bawah Direktur keuangan. Unit *Investor Relations and Corporate Secretary (IRCS)* bertanggung jawab atas hubungan antara perusahaan dengan para pemegang saham dan *stakeholders*. IRCS selain itu mendukung manajemen dengan menyajikan informasi yang terpercaya dan akurat dalam menangani beragam isu yang terkait kepatuhan dan GCG. VP IRCS adalah pejabat yang menghubungkan perusahaan dan pihak-pihak eksternal termasuk para pemegang saham/investor. Selain itu juga membantu urusan Direksi. Beberapa fungsi utama VP IRCS di antaranya adalah mengkoordinasi hubungan pemegang saham dan program pengembangan investor, meningkatkan nilai informasi perusahaan, menyajikan laporan rutin sesuai dengan peraturan pasar modal dan memberikan rekomendasi kepada Direksi terkait kegiatan korporasi.

➤ **Departemen Strategic Investment & Corporate Planning**

Departemen *Strategic Investment & Corporate Planning* bertanggungjawab kepada Direktur Utama. Departemen ini terdiri dari beberapa unit dan bertanggung jawab untuk memberikan dukungan dan saran kepada Direksi berdasarkan pada perumusan perencanaan bisnis perusahaan, baik untuk jangka panjang dan jangka pendek.

➤ **Departemen Internal Audit**

Departemen *internal audit* merupakan bagian dari struktur pengendalian internal yang bertanggungjawab untuk melakukan audit dan menilai efektivitas sistem perusahaan secara independen, mekanisme pengendalian internal dan mendukung manajemen serta unit-unit operasional untuk mencapai target-target dengan tugas sebagai berikut : (i) kepatuhan SOA ; (ii) Penerapan GCG dan (iii) pendekatan audit melalui penerapan proses bisnis berbasis risiko.

4.3 Manfaat Penerapan *Good Corporate Governance* bagi Perusahaan

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk berbeda dengan perusahaan-perusahaan publik lainnya di Indonesia. TELKOM adalah perusahaan publik yang berlatar belakang perusahaan Negara (Badan Usaha Milik Negara (BUMN)) dan sahamnya tercatat di Bursa Efek Jakarta (BEJ) dan Bursa Efek Surabaya (BES) serta beberapa bursa di Luar Negeri, yakni di New York (NYSE), London *Stock Exchange* (LSE) dan diperdagangkan tanpa tercatat (POWL) di Jepang.

Dalam penerapan kebijakan tata kelola perusahaan sebagai BUMN, TELKOM berkewajiban mematuhi peraturan dan perundangan yang melingkupinya, yakni UU No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN terutama pasal 5 dan 6 ayat 3 beserta penjelasannya dan keputusan Menteri BUMN No. Kep – 117/M – MBU/2002 tentang penerapan praktek *Good Corporate Governance* (GCG) pada BUMN terutama pasal 2 ayat 1 yang berbunyi : BUMN wajib menerapkan GCG secara konsisten dan atau menjadikan GCG sebagai landasan operasionalnya.

Sebagai perusahaan yang telah *go-public*, tuntutan penerapan GCG atau tata kelola perusahaan semakin tinggi. TELKOM berkewajiban untuk senantiasa patuh terhadap berbagai peraturan dan ketentuan yang dikeluarkan oleh badan atau bursa tempat saham perseroan terdaftar dan tercatat. Sebagai perusahaan publik yang *multi-listed*, PT. TELKOM berkewajiban mematuhi permintaan dan peraturan yang dikeluarkan oleh Badan Pengawas Pasar Modal Republik Indonesia (Bapepam), dan *The United States Securities Exchange Commision* (US SEC).

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa bobot kewajiban atau *obligatory level* yang dimiliki TELKOM terhadap penerapan *Good Corporate Governance* relative lebih berat atau lebih tinggi dibandingkan perusahaan publik lainnya di Indonesia. TELKOM menyadari bahwa tuntutan tersebut tidak hanya sekedar “kewajiban” tetapi telah menjadi “kebutuhan”. Seiring dengan situasi persaingan industri telekomunikasi yang makin ketat, TELKOM terus berupaya mewujudkan tata kelola perusahaan sebagai suatu sistem yang melekat dengan dinamika perusahaan. Penerapan *Good Corporate Governance* terus digiatkan, dari paradigma sebagai kepatuhan, kemudian dilakukan proses internalisasi menjadi budaya perusahaan, hingga menjadi sebuah sistem yang memperkuat *competitive advantage* perusahaan.

TELKOM mengakui pentingnya tata kelola perusahaan sebagai perangkat untuk melindungi asset perusahaan dan membangun nilai jangka panjang *stakeholders*. TELKOM memandang tata kelola perusahaan sebagai sistem untuk :

- Memaksimalkan nilai jangka panjang *stakeholders* melalui pelembagaan transparansi, independensi, akuntabilitas, tanggung jawab, dan kewajaran sebagai upaya meningkatkan daya saing Perseroan baik di pasar domestik maupun internasional.
- Menjamin bahwa TELKOM dikelola secara profesional dan akuntabel, serta meningkatkan kewenangan dan kemandirian Rapat Umum Pemegang Saham, Komisaris, dan Direksi.
- Menyediakan referensi yang sama kepada Komisaris dan Direksi sebagai dasar pengambilan keputusan dan penerapan kebijakan.

4.4 Kendala Perusahaan dalam Penerapan *Good Corporate Governance*

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, secara khusus TELKOM Kandatel Malang mengalami kendala dalam penerapan *Good Corporate Governance*, seperti : Kemampuan menangkap dan mempersepsikan *Good Corporate Governance* tiap individu berbeda-beda. Maksudnya tiap personil memiliki pengetahuan tentang prinsip-prinsip dan pelaksanaan *Good Corporate Governance* yang tidak sama, bahkan ada personil-personil terutama pada pada level bawah yang bersifat teknis/operasional yang tidak merata kepada seluruh personil mulai dari level puncak sampai dengan level terbawah dan tingkat pendidikan yang berbeda-beda dari tiap personil.

4.5 Usaha-usaha dalam meningkatkan Kinerja Perusahaan dari perspektif keuangan

TELKOM berkewajiban mematuhi peraturan Bapepam-LK serta SEC. TELKOM senantiasa berkomitmen untuk menerapkan kebijakan serta praktik-praktik tata kelola perusahaan berdasarkan standar pasar modal internasional. TELKOM menyadari pentingnya penerapan tata kelola perusahaan yang baik atau *Good Corporate Governance* (GCG) untuk meningkatkan kinerja dan akuntabilitas kepada para *stakeholders* dan memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan.

TELKOM telah memenuhi kewajiban untuk melakukan penilaian terhadap ICFR sebagaimana dipersyaratkan dalam *Sarbanes Oxley Act* (SOA) *Section*

404. Kewajiban ini berlaku bagi perusahaan AS dan perusahaan asing yang terdaftar di SEC. Bagi TELKOM SOA 404 merupakan *competitive advantage* (nilai saing) suatu perusahaan. Karena dalam pelaporan keuangan tidak cukup hanya sekedar baik, tapi juga harus benar. Untuk itu perlu adanya komitmen dalam pelaksanaan SOA 404 di seluruh jajaran TELKOM mulai dari pelaksanaan hingga Direksi. Salah satu bentuk komitmennya adalah dengan dibentuknya Unit Pengelola SOA 404 dan *Disclosure Committee* yang bertugas melihat tingkat kehandalan pengendalian intern perusahaan dan target waktu pencapaian secara triwulan yang terbagi atas :

- Prosentase efektifitas pelaksanaan kegiatan pengendalian
 - Prosentase penyelesaian atas upaya perbaikan temuan audit.
 - Pencapaian tingkat kehandalan atas pengendalian intern.
- Prosentase perbedaan hasil *self assessment* pengendalian intern hasil audit.

Isi SOA 404 antara lain :

- Pernyataan tanggungjawab manajemen untuk mendokumentasikan, menetapkan dan mengimplementasikan *internal control* yang memadai disamping menyampaikan *financial statement*.
- Pernyataan manajemen atas desain dan efektivitas operasional *internal control* pada akhir tahun.
- Pernyataan *public Accountant (External Auditor)* atas asersi manajemen disamping opini terhadap *Financial Statement*.
- Disamping hal tersebut diatas, bagian 404 juga menghendaki manajemen melakukan evaluasi serta mengungkapkan efektivitas *internal Control* triwulan.

4.6 Evaluasi Kinerja Perusahaan dari perspektif keuangan Sebelum dan Sesudah Diterapkan *Good Corporate Governance*

Sebagai perusahaan yang telah *go-public*, tuntutan penerapan *Good Corporate Governance* atau tata kelola perusahaan semakin tinggi. TELKOM telah menerapkan pedoman *Good Corporate Governance* sejak tahun 2005, dengan fokus pada peraturan ruang lingkup *Good Corporate Governance*, identifikasi pihak-pihak yang berperan dalam menjalankan *Good Corporate Governance* (pemegang saham, Dewan Komisaris dan Direksi, Komite-komite, pimpinan unit pejabat struktural serta karyawan), mekanisme kerja Direksi/Dewan Komisaris, Standar Etika Bisnis, kebijakan dan prosedur,

pengendalian internal, manajemen risiko dan Komite pengawasan Implementasi *Good Corporate Governance*.

Pada tahun 2007, TELKOM telah melakukan revisi atas pedoman pengelolaan *Good Corporate Governance*. Perbaikan ini dilakukan antara lain pada kerangka kerja *Good Corporate Governance* di TELKOM, faktor-faktor eksternal yang mendorong implementasi *Good Corporate Governance*, proses implementasi *Good Corporate Governance*, struktur *Good Corporate Governance*, elemen utama *Good Corporate Governance* dan pilar pengelolaan *Good Corporate Governance*. Selain itu, pedoman ini juga mengatur komite pengawasan implementasi *Good Corporate Governance*, pengorganisasian *Good Corporate Governance* dan penilaian (*assessment*) *Good Corporate Governance*.

Penerapan kebijakan tata kelola perusahaan sebagai BUMN, TELKOM berkewajiban mematuhi peraturan dan perundangan yang melingkupinya, yakni UU No 19 Tahun 2003 tentang BUMN terutama pasal 5 dan 6 ayat 3 beserta penjelasannya dan Keputusan Menteri BUMN No KEP-117/M-MBU/2002 tentang penerapan praktek *Good Corporate Governance* (GCG) pada BUMN terutama pasal 2 ayat 1 yang berbunyi : BUMN wajib menerapkan *Good Corporate Governance* secara konsisten dan atau menjadikan *Good Corporate Governance* sebagai landasan operasionalnya.

Penelitian ini mengambil waktu pembandingan 3 tahun sebelum dan sesudah penerapan *Good Corporate Governance* dimulai dengan menggunakan alat pengukur berupa ROI dan pertumbuhan pendapatan.

- Kinerja keuangan TELKOM sebelum penerapan (2002 - 2004). Nampak dalam tabel 4.6 sebagai berikut :

Tabel 4.6.

**Perhitungan ROI TELKOM Tahun 2002-2004
Dalam miliaran rupiah**

	2002	2003	2004
EAT (Laba Bersih)	8.040	6.087	6.615
Total Aset	44.307	50.283	56.179
ROI	0,18 = 18%	0,12 = 12%	0,12 = 12%

Sumber : PT TELKOM

Tabel diatas menunjukkan pertumbuhan ROI yang menurun sejak tahun 2002-2004. Pada tahun 2002-2003, ROI mengalami penurunan sebesar 6% dari

18% pada tahun 2002 menurun menjadi 12% pada tahun 2003. sedangkan pada tahun 2003 ke tahun 2004, ROI tidak mengalami penurunan dan tidak juga mengalami kenaikan. Pada tahun 2003, ROI sebesar 12% dan pada tahun 2004, ROI juga 12%. Hal tersebut dikarenakan laba bersih yang diperoleh perusahaan pada tahun 2003 ke tahun 2004 hanya mengalami kenaikan yang sedikit. Sedangkan pertumbuhan Pendapatan Sebelum diterapkan *Good Corporate Governance* nampak dalam tabel 4.7, pada halaman berikut :

Tabel 4.7
Pertumbuhan Pendapatan TELKOM tahun 2002-2004
Dalam miliaran rupiah

Jenis Pendapatan	2002	2003	2004
Pendapatan Usaha:			
- Telepon Tetap	7.264	8.897	10.645
- Seluler	6.227	8.459	10.421
- Interkoneksi	2.831	4.162	6.188
- Kerja sama Operasi	2.128	1.486	657
- Data dan Internet	1.552	3.109	4.809
- Jaringan	316	518	654
- Pola Bagi Hasil	264	258	281
- Jasa Telekomunikasi lainnya	221	227	293
Jumlah pendapatan Usaha	20.803	27.116	33.948
Potongan Pendapatan usaha	11.673	15.140	19.360
Laba Bersih	9.130	11.976	14.588

Sumber : PT. TELKOM

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat pertumbuhan pendapatan atau laba sejak tahun 2002 sampai dengan tahun 2004 mengalami peningkatan. Pada tahun 2003, pendapatan meningkat sebesar Rp 2.846 miliar rupiah atau sekitar 31% dari laba bersih sebesar Rp 9.130 miliar rupiah pada tahun 2002. Sementara itu, pada tahun 2004, pendapatan juga mengalami peningkatan sebesar Rp 2.612 miliar rupiah atau sekitar 22% dari tahun sebelumnya sebesar Rp 11.976 miliar rupiah naik menjadi sebesar Rp. 14.588 miliar rupiah pada tahun 2004. Peningkatan pendapatan secara umum terjadi akibat peningkatan pendapatan usaha dari telepon tetap, interkoneksi, seluler, serta data dan internet.

- Kinerja keuangan TELKOM Kandatel Malang Setelah Penerapan *Good Corporate Governance*. Nampak dalam tabel 4.8 sebagai berikut :

Tabel 4.8
Perhitungan ROI TELKOM tahun 2005 - 2008
Dalam miliaran rupiah

	2005	2006	2007	2008
EAT (Laba Bersih)	7.994	11.006	12.857	10.619
Total Aset	62.171	75.136	82.059	91.256
ROI	0,13 = 13%	0,15 = 15%	0,16 = 16%	0,12 = 12%

Sumber : PT. TELKOM

Tabel diatas menunjukkan pertumbuhan ROI yang semakin meningkat sejak tahun 2005 – 2007 , tetapi sedikit mengalami penurunan pada tahun 2008 sebesar 4%. Walaupun, pada tahun 2007 ke tahun 2008 ROI mengalami penurunan tetapi tidak sebanyak pada tahun-tahun sebelum penerapan *Good Corporate Governance* yang menacapai penurunan sebesar 6%. Nampak dalam tabel 4.9 sebagai berikut :

Tabel 4.9
Pertumbuhan pendapatan TELKOM tahun 2005 - 2008
Dalam miliaran rupiah

Jenis pendapatan	2005	2006	2007	2008
Pendapatan Usaha				
- Telepon tidak bergerak	10.781	10.979	11.001	9.730
- seluler	14.571	20.623	22.638	25.332
- Kerjasama Operasi	589	489	-	-
- Interkoneksi	7.742	8.682	9.651	8.971
- Jaringan	587	719	708	1.080
- Data, internet & jasa teknologi informatika	6.934	9.065	14.684	14.713
- Pola bagi Hasil	302	415	428	326
- Jasa Telekomunikasi lainnya	301	322	330	718
- Jumlah Pendapatan Usaha	41.807	51.294	59.440	60.690
- Potongan pendapatan Usaha	24.636	29.701	32.967	38.382
- Laba Bersih	17.171	21.593	26.473	22.308

Sumber : PT. TELKOM

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat pertumbuhan pendapatan sejak tahun 2005 sampai tahun 2007 naik tetapi sedikit mengalami penurunan pada tahun 2008 sebesar Rp 4.165 miliar rupiah atau sekitar 16%. Walaupun demikian, pertumbuhan pendapatan pada tahun 2005 - 2007 mengalami kenaikan sebesar Rp 4.422 miliar rupiah atau sekitar 26% pada tahun 2005

sampai tahun 2006. Dan pada tahun 2006 sampai dengan tahun 2007 pendapatan juga mengalami kenaikan sebesar Rp. 4.880 miliar atau sekitar 23%. Peningkatan secara umum terjadi akibat peningkatan usaha dari bisnis telepon tidak bergerak, seluler, interkoneksi serta data, internet dan jasa teknologi informatika.

Berdasarkan evaluasi kinerja keuangan tahun 2002 - 2008, dapat ditarik kesimpulan bahwa sebelum diterapkan *Good Corporate Governance* pada TELKOM (tahun 2002 - 2004), rata-rata ROI menurun sebesar 2% dan pertumbuhan pendapatan meningkat sebesar Rp 2.729 miliar rupiah pertahun. Sementara pada tahun 2005-2008, sejak diterapkannya *Good Corporate Governance* menunjukkan peningkatan kinerja keuangan pada TELKOM berdasarkan perbandingan sebelum dan sesudah diterapkannya *Good Corporate Governance*, ditunjukkan oleh peningkatan ROI sekitar 2% pertahun, dan pendapatan meningkat sebesar Rp.1.922 miliar rupiah pertahun.

Berdasarkan perhitungan di atas maka rata-rata ROI dan rata-rata pertumbuhan pendapat dapat di hitung, nampak dalam tabel 4.10 sebagai berikut:

Tabel 4.10
Perhitungan rata-rata ROI TELKOM tahun 2002-2008
Dalam miliaran rupiah

ROI Sebelum penerapan <i>Good Corporate Governance</i>	ROI setelah penerapan <i>Good Corporate Governance</i>
Tahun 2002 = 18%	Tahun 2005 = 13%
Tahun 2003 = 12%	Tahun 2006 = 15%
Tahun 2004 = 12% +	Tahun 2007 = 16%
42% : 3 tahun = 14%	Tahun 2008 = 12% +
	56% : 4 tahun = 14%

Sumber : data di olah

Tabel 4.11
Perhitungan rata-rata pertumbuhan pendapatan TELKOM tahun 2002-2008
Dalam miliaran rupiah

Pertumbuhan pendapatan sebelum penerapan <i>Good Corporate Governance</i>	Pertumbuhan pendapatan setelah penerapan <i>Good Corporate Governance</i>
Tahun 2002 = 9.130	Tahun 2005 = 17.171
Tahun 2003 = 11.976	Tahun 2006 = 21.593
Tahun 2004 = 14.588 +	Tahun 2007 = 26.473
35.694 : 3 tahun =	Tahun 2008 = 22.308 +
11.898 miliar	87545 : 4 tahun =
	21.886 miliar



Sumber : data di olah

Berdasarkan tabel di atas, dapat kita lihat bahwa rata-rata ROI sebelum dan setelah penerapan *Good Corporate Governance* tidak mengalami peningkatan secara tajam, tetapi pada perhitungan rata-rata pertumbuhan pendapatan TELKOM mengalami peningkatan yang sangat tajam sampai 2x lipat antara sebelum penerapan *Good Corporate Governance* sebesar Rp 11.989 miliar dan setelah penerapan *Good Corporate Governance* sebesar Rp 21.886 miliar.

Tabel 4.12
Penerapan *Good Corporate Governance* PT. TELKOM

Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> pada TELKOM	Perhitungan Sebelum Penerapan <i>Good Corporate Governance</i>	Perhitungan Setelah Penerapan <i>Good Corporate Governance</i>
<p>1) Transparansi</p> <p>a)Transparansi proses pengambilan keputusan Beberapa penerapan aspek transparansi yang telah dicapai oleh TELKOM antara lain melalui pengembangan infrastruktur informasi berupa intranet, <i>knowledge management</i>, yang merupakan sarana karyawan dalam menyampaikan berbagai informasi berupa tulisan, ide-ide, atau gagasan.</p> <p>b)Transparansi kepada mitra kerja</p>	<p>Perhitungan pertumbuhan ROI Tahun</p> <p>2002 = 18%</p> <p>2003 = 12%</p> <p>2004 = 12%</p> <p>Berdasarkan data di atas dapat di lihat bahwa pertumbuhan ROI menurun dari tahun ke tahun. Penurunan hingga mencapai kisaran 6 %. Penurunan ini di karenakan laba bersih yang diperoleh</p>	<p>Perhitungan pertumbuhan ROI Tahun</p> <p>2005 = 13%</p> <p>2006 = 15%</p> <p>2007 = 16%</p> <p>2008 = 12%</p> <p>Berdasarkan data di atas dapat di lihat bahwa pertumbuhan ROI naik sekitar 1-2%, walaupun pada tahun 2007-2008 terjadi penurunan sekitar 4% tetapi tidak sebesar pada</p>

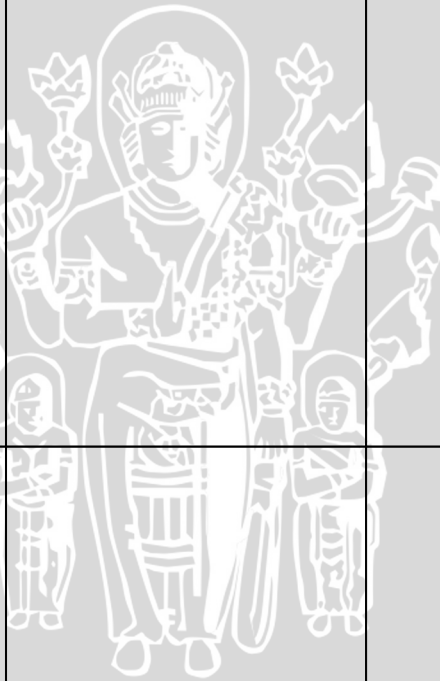
<p>Dalam meningkatkan transparansi kepada seluruh mitra kerja, TELKOM menerapkan aplikasi <i>e-procurement</i> dan <i>e-tender (e-auction)</i> dan implementasi modul pemasok manajemen dalam proses pengadaan barang dan jasa.</p>	<p>TELKOM tahun 2003-2004 mengalami penurunan.</p>	<p>tahun-tahun sebelum penerapan <i>Good Corporate Governance</i>.</p>
<p>c)Transparansi penilaian kinerja pegawai Penerapan penilaian kompetensi pegawai dengan menggunakan kompetensi <i>assessment tools</i>, melalui <i>assessment online</i> penilaian dilakukan secara langsung, yang melibatkan pegawai yang bersangkutan, atasan langsung, rekan sekerja dan bawahan serta dokumen nilai kinerja individu</p>	<p>Rata-rata perhitungan pertumbuhan ROI sebelum penerapan <i>Good Corporate Governance</i> yaitu sekitar 14%</p>	<p>Rata-rata perhitungan pertumbuhan ROI setelah penerapan <i>Good Corporate Governance</i> yaitu sekitar 14%</p>
<p>2) Kemandirian Berkaitan dengan aspek kemandirian, Direksi dan Komisaris TELKOM memiliki pendapat yang Independen dalam setiap keputusan. Pelaksanaan aspek kemandirian di bidang keuangan, dengan cash flow perusahaan yang selalu positif, sebagian besar belanja modal TELKOM berasal dari dana internal perusahaan. Sedangkan, penerapan kemandirian di bidang SDM terlihat pada saat dilakukan penunjukkan pejabat di tingkat tertentu.</p>	<p>Perhitungan pertumbuhan pendapatan TELKOM Sebelum penerapan <i>Good Corporate Governance</i> tahun 2002 = Rp. 9.130 2003 = Rp. 11.976 2004 = Rp. 14. 588</p>	<p>Perhitungan pertumbuhan pendapatan TELKOM setelah penerapan <i>Good Corporate Governance</i> tahun 2005 = Rp. 17.171 2006 = Rp. 21.593 2007 = Rp. 26.473 2008 = Rp. 22.308</p>
<p>3) Akuntabilitas Dalam menjunjung tinggi akuntabilitas, diperlukan kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ perusahaan, sehingga pengelolaan perusahaan</p>	<p>Rata-rata perhitungan pertumbuhan pendapatan TELKOM sebelum penerapan <i>Good Corporate Governance</i> Tahun 2002 = Rp 9.130</p>	<p>Rata-rata perhitungan pertumbuhan pendapatan TELKOM setelah penerapan <i>Good Corporate Governance</i> Tahun 2005 = Rp. 17.171</p>

<p>terlaksana secara efektif. Misalnya : fungsi lembaga dewan komisaris, lembaga direksi, unit-unit pendukung (internal auditor group, sekretaris perusahaan), dan unit-unit lain sesuai dengan fungsi unit masing-masing.</p> <p>a) aspek akuntabilitas dalam penyampaian laporan keuangan</p> <p>RUPS merupakan sarana Direksi perusahaan untuk mempertanggungjawabkan laporan keuangan tahunan perusahaan dan laporan tersebut telah disetujui oleh pemegang saham.</p> <p>b) aspek akuntabilitas dalam SDM</p> <p>Berkaitan dengan upaya meningkatkan kinerja SDM, diterapkan system reward and punishment kepada karyawan yang berkaitan dengan kebijakan kompensasi yang berlaku di internal perusahaan.</p>	<p>2003 = Rp 11.976 2004 = Rp 14.588 + Rp. 35.694 : 3 tahun = Rp. 11. 898 miliar</p>	<p>2006 = Rp. 21.593 2007 = Rp. 26.473 2008 = Rp. 22.308 + Rp. 87.545 : 4 tahun = Rp. 21.886 miliar</p>
<p>4) Kewajaran</p> <p>Dalam memenuhi aspek kewajaran dalam penyampaian informasi, TELKOM menerapkan equal treatment, baik kepada pemegang saham mayoritas maupun minoritas, baik otoritas pasar modal dalam negeri maupun luar negeri. Hubungan dengan karyawan juga terus dijaga, yaitu dengan menghindari praktek diskriminasi, antara lain menghormati hak asasi karyawan, memberi kesempatan yang sama tanpa membedakan umur, suku, ras, agama dan jenis kelamin, memperlakukan karyawan sebagai sumber daya yang berharga melalui sarana sistem <i>knowledge</i></p>		

management dan SMS 3010. Dalam menjamin kewajaran dalam pelaksanaan dan sistem remunerasi, Komite Nominasi dan Remunerasi berperan dalam keputusan perusahaan berkaitan dengan penetapan gaji dan bonus direksi dan komisaris. Selain itu, TELKOM secara berkala mengadakan survei mengenai tingkat remunerasi dalam industri telekomunikasi maupun industri secara umum di dalam negeri sebagai bahan evaluasi remunerasi pegawai di TELKOM. Dalam menjamin kewajaran harga dalam proses pengadaan barang dan jasa, TELKOM menyediakan layanan lelang elektronik untuk penjualan dan pengadaan barang antar perusahaan atau organisasi yang bernama *e-auction* sebagai pondasi awal terbentuknya *e-procurement*.

5) Pertanggung jawaban

TELKOM selalu mengutamakan kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan, pada peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Setiap pihak/bagian memiliki tugas dan fungsi masing-masing yang terpisah, dengan alokasi tanggungjawab masing-masing secara tercantum dalam kebijakan peraturan perusahaan. Sebagai wujud pertanggungjawabannya kepada *stakeholders/masyarakat*,



TELKOM memiliki *corporate social responsibility* (CSR) yang tinggi. Melalui pelaksanaan CSR, TELKOM berupaya memastikan kelangsungan bisnis perusahaan dengan melibatkan perusahaan dalam kegiatan terkait dengan perekonomian, sosial dan lingkungan hidup serta membawa manfaat baik bagi perusahaan maupun para pemangku kepentingan.

Sumber : data di olah

Berdasarkan data-data di atas dapat di simpulkan bahwa dengan penerapan *Good Corporate Governance* yang dilakukan oleh TELKOM dapat membantu meningkatkan hasil kerja yang dilakukan oleh semua pihak yang berkepentingan. Selain itu, dengan adanya penerapan *Good Corporate Governance* pertumbuhan pendapatan dapat meningkat hingga 2x lipat dibandingkan tahun-tahun sebelum di terapkannya *Good Corporate Governance*.

4.7 PENGHARGAAN

TAHUN 2006

➤ **Majalah *Business Week* :**

Tahun 2006, TELKOM sebagai perusahaan teknologi informasi mendapat peringkat 12 terbaik di dunia. Sebelumnya, pada tahun 2005, TELKOM berada pada peringkat 20 dalam info *Tech* mencerminkan bahwa TELKOM tetap akan mengambil peran strategis sebagai *National Flag Carrier*. Prestasi TELKOM ini diterbitkan di majalah *Business Week* edisi 3 Juli 2006 yang beredar secara internasional dan *Business Week* Indonesia edisi 26 Juli 2006. Dalam kategori industri telekomunikasi, TELKOM berada di posisi kelima setelah *America Movil* (Meksiko/1), *Telefonica Moviles* (Spanyol/6), *Telefonica* (Spanyol/7) dan *China Mobile* (Hongkong/8). Prestasi perusahaan Indonesia itu berada di atas *BT Group* (Inggris/20), *China Netcom Group* (Hongkong/21), *Telenor* (Norwegia/25), dan *Telefonos De Mexico* (Meksiko/27).

➤ **Majalah Investor :**

TELKOM menerima dua penghargaan yaitu penghargaan BUMN terbaik 2006 dalam kategori Non Keuangan dan Penghargaan Obligasi Terbaik 2006 dari Investor Group. Pemberian penghargaan tersebut memberi harapan bahwa TELKOM mampu menjadi *pioneer* dan *role model* sekaligus memberi inspirasi bagi para entitas bisnis untuk menjadi perusahaan nasional yang produktif dan efisien.

➤ **Yogyakarta**

TELKOM memperoleh penghargaan kategori situs dengan arsitektur komunikasi terbaik dan kategori situs yang memuat *Good Corporate Governance* (GCG). Dari 139 BUMN yang menjadi peserta, ternyata hanya 116 situs BUMN yang biasa diakses. Kriteria penilaian meliputi, antara lain: *branding* dari situs, sinergi *brand offline* maupun *online*, pembaruan berkala situs, pemuatan produk dan layanan, informasi perusahaan.

➤ **The Indonesian Institute For Corporate Governance (IICG) :**

TELKOM mendapatkan penghargaan predikat “Terpercaya” untuk penerapan GCG. Untuk sektor infrastruktur, utilitas dan transportasi TELKOM mendapat peringkat pertama untuk *Corporate Governance Perceptions Index* (CGPI) 2006. Survei dilakukan atas 26 perusahaan yang menerapkan GCG. TELKOM memperoleh jumlah nilai 81,3 poin untuk keseluruhan penilaian *self assessment*, paparan konsep, kelengkapan dokumen dan kepatuhan pada praktik GCG.

➤ **Majalah SWA, MARKPLUS & CO, dan MAKSI UI, organizer SWANETWORK:**

TELKOM dinobatkan sebagai perusahaan publik terbaik di Indonesia dari sisi pencapaian *Economic Value Added* (EVA) 2006, TELKOM mendapat anugerah peringkat pertama EVA 2006 untuk kategori aktiva di atas 1 triliun Rupiah.

➤ **Majalah SWA dan lembaga riset :**

Produk telkomnet *instant*, *flexi classy* untuk kedua kalinya menjadi pemenang pertama dan menerima Indonesia *Customer Satisfaction Award* (ICSA) 2006 untuk kategori internet *service provider*. Hasil survei

yang dilakukan terhadap 10.500 responden yang merupakan konsumen langsung di enam kota besar di Indonesia. Indeks kepuasan (Total *Satisfaction Score/TSS*) diperoleh dari tiga parameter, yaitu kepuasan terhadap kualitas (*Quality Satisfaction Score/QSS*), kepuasan terhadap harga (*Value Satisfaction Score/VSS*), dan persepsi merek terbaik (*Perceived Best Score/PBS*).

➤ **Indonesia Quality Award for BUMN :**

TELKOM dalam *Indonesia Quality Award for BUMN Tahun 2006* menerima : pertama, tingkat pencapaian hasil *assessment* yaitu *Good Performance based on the performance assessment*. Kedua, penghargaan "*The Best of performance excellence Achievement*". Perusahaan telah meraih nilai tertinggi *assessment* tahun 2006 dengan nilai 562 . IQA BUMN 2006 di ikuti 14 BUMN dari 139 BUMN. *In Search of New Excellence* dengan kajian 10 kriteria *macolm baldrige*, yaitu 1. *Visionary Ladership*, 2. *Customer- driven excellence*, 3. *Organizational and personal learning*, 4. *valuing employees and partners*, 5. *Agility*, 6. *Focus on the future*, 7. *Managing for innovation*, 8. *Management by fact*, 9. *social responsibility*, 10. *system perspective*. Metode *malcom Baldrige Criteria for performance Excellent* di praktekkan oleh beberapa perusahaan kelas dunia.

➤ **Finance asia :**

TELKOM mendapatkan penghargaan dalam *even Asia 'Best Companies 2006* versi *FinanceAsia* dalam kategori *Best Corporate Governance*, *Best Investor Relations*, *Best Commitment to Strog Dividends* dan *Best Chief Financial Officer (CFO)* . Dirkug Rinaldi Firmansyah terpilih sebagai salah satu *Best CFO*.

➤ **Majalah Business Review :**

TELKOM meraih predikat terbaik dalam Anugerah *Business Review 2006* di tujuh dari 13 kategori penghargaan tersebut. Penghargaan meliputi predikat Korporasi terbaik (peringkat 1), Dewan Komisaris terbaik, (1). Kinerja Saham Terbaik, (1) Sistem Tehnologi Informasi Terbaik, (1). Pelayanan Pelanggan Terbaik, (2). Pengembangan SDM Terbaik, (2) dan Inovasi Bisnis & Pemasaran Terbaik, (3). Anugerah *Business Review*

2006 merupakan bentuk apresiasi dan penghargaan tertinggi bagi perusahaan yang berhasil meningkatkan kinerja serta berkontribusi besar bagi pembangunan perekonomian nasional.

➤ **PT. TUV International Indonesia:**

TELKOM telah menerima sertifikasi ISO 9001:2000 *Customer Care khususnya untuk layanan provisioning and delivery handling, fault handling and service level guarantee management*. TELKOM selalu siap melayani customer 1 X 24 jam melalui *single acces number free call* 0800 1 TELKOM. Upaya ini mendapat respon positif dari wakil pelanggan melalui *Voice of Customer* yang menyatakan rasa puasnya atas apa yang diberikan TELKOM melalui layanan *Corporate Customer Care Center (C4)* serta mengharapkan TELKOM menjadi role model bagi perusahaan-perusahaan lain dalam melayani pelanggannya dengan baik.

➤ **Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi:**

TELKOM menerima lima penghargaan kecelakaan nihil (*Zero Accident Award*) dari Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi. *Zero Accident Award* adalah penghargaan keselamatan dan kesehatan kerja yang diberikan pemerintah kepada manajemen perusahaan yang berhasil dalam melaksanakan program keselamatan dan kesehatan kerja. Kelima penghargaan *zero accident* itu diraih oleh TELKOM Drive I, II, III, V dan kantor perusahaan. TELKOM merupakan salah satu dari 226 perusahaan yang mendapatkan penghargaan kecelakaan nihil ini. Khusus untuk TELKOM Drive V, Depnakertrans juga memberikan sertifikat smk3 dengan kategori *Golden Flag* yang merupakan bukti *system security and safety* di TELKOM pada umumnya bekerja dengan baik. Pemberian penghargaan tersebut merupakan bagian dari pelaksanaan bulan K3 nasional tahun 2006 yang dilaksanakan pada periode 12 Januari - 12 Februari 2006.

➤ **Majalah *Business Week* Bekerjasama dengan kantor Kementerian**

BUMN: TELKOM mendapat peringkat 42 *The 2006 Asian Business Week 150 Scoreboard* pada *Business Week* edisi bulan Oktober 2006.

➤ ***Business Review* Bekerjasama dengan Kantor Kementerian BUMN:**

TELKOM menerima penghargaan BUMN & CEO Award 2006 untuk

kategori *The Best in Mining, Energy, Strategic Industry & Telecom Sector* 2006, *The Best Marketing* 2006, *The Best Good Corporate Governance* 2006.

➤ **Majalah Forbes di edisi April 2006 dan www.forbes.com:**

TELKOM menerima penghargaan Forbes Global 2000 : *Largest Companies in The World* Urutan 875 sebagai perusahaan terbesar di dunia. Peringkat itu merupakan pencapaian tertinggi yang diraih perusahaan Indonesia, dan satu-satunya perusahaan Indonesia yang menempati peringkat di bawah 1.000 untuk kategori perusahaan telekomunikasi, TELKOM menempati posisi ke 40.

Tahun 2007

➤ ***Indonesia's Best for Shareholders'Rights and Equitable Treatment:***

TELKOM terpilih sebagai *Indonesia's Best for Shareholders'Rights and Equitable Treatment* pada polling Corporate Governance 2006 yang diselenggarakan oleh majalah finansial Asia-ASIAMONEY. Penghargaan tersebut diserahkan pada tanggal 24 Januari 2007 di Asian Civilization Museum di Singapura.

➤ ***Top Brand Award 2000-2007:***

TELKOM meraih penghargaan tertinggi "*Top Brand*" untuk dua kategori merek tahun 2000-2007. Pertama, kategori *internet provider* melalui produk "TELKOMNet Instan" dan kedua, kategori *simcard* pascabayar melalui produk "*Flexi Classy*". Penghargaan tersebut diserahkan pada tanggal 22 Februari 2007. *Top Brand Award* merupakan gagasan dari pimpinan *Frontier consulting Group* untuk memperingati hari pelanggan nasional. Keberhasilan memperoleh penghargaan tersebut merupakan hasil kerja keras perusahaan membangun *Top of Mind Share*, *Top of Market Share* dan *Top of Commitment Share* berdasarkan hasil survei *Frontier consulting Group* selama delapan tahun.

➤ ***Zero Accident Award***

TELKOM menerima penghargaan kecelakaan kerja nihil (*Zero Accident Award* atau "ZAA") dari menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi pada tanggal 6 Februari 2007. ZAA diberikan kepada perusahaan-perusahaan

yang telah mengimplementasikan program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) secara optimal dalam kurun waktu tertentu dan mematuhi peraturan yang berkaitan dengan aspek kesehatan, keselamatan, dan keamanan kerja.

➤ ***The Best CDMA Provider:***

TELKOM melalui produk TELKOMFlexi berhasil meraih anugerah *The Best CDMA Provider* pada acara *Cellular Award 2006* yang diselenggarakan atas kerjasama Departemen Komunikasi dan Informatika (Kominfo), Masyarakat Komunikasi Indonesia (Mastel), dan Majalah Seluler. Penghargaan ini merupakan suatu bentuk pengakuan atas keunggulan TELKOMFlexi dibandingkan dengan layanan sejenis. Melalui inovasi fitur FlexiCombo, TELKOMFlexi berhasil memperluas jangkauan mobilitasnya hingga mencakup lebih dari 200 kota di seluruh Indonesia.

➤ ***Call Center Award 2007***

Contact Center TELKOM 147 yang dikelola Infomedia Nusantara memperoleh dua penghargaan *Call Center Award (CCA)* yang diserahkan pada tanggal 12 April 2007 sebagai *call center* terbaik untuk kategori telekomunikasi dan kategori *Internet Service Provider*. CCA diselenggarakan oleh *Center for Customer Satisfaction & Loyalty (CCSL)* dan majalah marketing. Penilaian kinerja *call center* mengacu pada *Call Center evice Excellence Index (CCSEI)*. Indeks tersebut merupakan barometer kinerja *call center* dari kepuasan pelanggan. Penilaian CCSEI 2007 dihasilkan dari pemantauan kinerja sepanjang semester kedua (Juli-Desember 2006). Pengukuran dilakukan berdasarkan pengalaman nyata dengan menggunakan *mystery caller* dengan standar CCSEI 2007 melibatkan 76 *call center* dari 36 industri yang memiliki *call center* dan terbagi dalam 13 kategori industri. *Mystery call* dilakukan secara acak, baik hari dan waktunya. Hasil pengukurannya dapat dijadikan gambaran kinerja *call center* didasarkan pada tiga kontak layanan, yakni akses, sistem, & prosedur, dan sumber daya manusia.

➤ ***IMAC Award 2007***

TELKOM menerima *Indonesia's Most Admired Company (IMAC) Award 2007* di bidang telekomunikasi. Penghargaan ini diberikan oleh majalah

business Week dan *Frontier Consulting Group*. Penghargaan diterima TELKOM pada tanggal 12 Juli 2007. IMAC Award adalah penghargaan yang diberikan kepada perusahaan yang memiliki citra dan reputasi terbaik di bidang industrinya masing-masing. Penghargaan tersebut diperoleh berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh *Frontier counsulting Group* kepada para pemangku kepentingan yang terdiri dari investor, manajemen, masyarakat umum, dan jurnalis bisnis. Selain IMAC Award, TELKOM juga menerima penghargaan *The Most Sustainable Corporate Image 2007*. Penghargaan tersebut diberikan berdasarkan presentasi dan tanya jawab CEO perusahaan mengenai strategi, implementasi, program, dan citra perusahaan.

➤ ***Most Admired in Industry Category for Telecommunications***

Survei IMAC 2007 yang di muat di majalah *Business Week* edisi Indonesia, nomor 19 tanggal 25 juli 2007 menobatkan TELKOM sebagai perusahaan yang paling di kagumi untuk kategori perusahaan telekomunikasi, TELKOM memperoleh skor 3.997, sementara telkomsel (sebagai perusahaan paling di kagumi tahun 2006) menempati peringkat kedua dengan skor 3.972, di susul indosat pada peringkat ketiga dengan skor 3.882, rata - rata skor industri telekomunikasi sebesar 3,754. Responden yang di pilih dalam survei IMAC 2007 di bagi pada empat kelompok : manajemen, investor, jurnalis dan publik. Jumlah total responden adalah 1.420 orang dari dua kota yakni Jakarta dan Surabaya.

➤ ***2007 Marketing Award***

TELKOM meraih *Marketing Award 2007* untuk kategori *The Best Experiental Marketing and Customer Experience* dan *The Best Marketing Campaign* dari majalah *Marketing*. Penghargaan tersebut di berikan pada tanggal 29 Agustus 2007. *Marketing Award 2007* salah satu penghargaan tertinggi di bidang pemasaran yang di berikan kepada 19 perusahaan yang memiliki strategi pemasaran terbaik dalam 1-2 tahun terakhir. Perusahaan-perusahaan tersebut di pilih oleh para konsultan pemasaran, dosen senior dan profesor dari sekolah manajemen terkemuka serta wakil masyarakat periklanan Indonesia.

➤ **Anugerah *Business Review***

TELKOM menerima beberapa penghargaan "Anugerah *Business Review* 2007". Peringkat pertama untuk pengembangan SDM terbaik dan kinerja saham terbaik, peringkat kedua untuk keuangan (berdasarkan EVA), Korporasi, Program Kepedulian Sosial (CSR), dan *Corporate Secretary* terbaik. Penghargaan di terima TELKOM pada tanggal 15 Agustus 2007 Anugerah *Business Review* 2007, di ikuti oleh 51 finalis perusahaan yang sahamnya tercatat di Bursa Efek Indonesia.

➤ **Juara Umum Anugerah Media Humas Nasional 2007.**

TELKOM meraih juara umum pada "Anugerah Media Humas 2007" dan mendapatkan sembilan buah piala. Predikat juara umum diperoleh setelah memenangkan tiga juara dalam tiga kategori media (peringkat pertama untuk *company profile* cetak, peringkat pertama untuk kalender, dan peringkat pertama profil lembaga audio visual). Anugrah tersebut diberikan pada tanggal 30 Agustus 2007 diselenggarakan dengan rangkaian acara Pertemuan Tahunan Tingkat Nasional Badan Koordinasi Kehumasan (Bakohumas) pemerintahan. Dari sembilan kategori yang diperlombakan, TELKOM mengikuti delapan kategori dan berhasil memenangkan seluruh kategori yang diikuti.

➤ **ICSA 2007**

TELKOM dengan produk TELKOMNet instant dan Flexi Trendy menjadi pemenang pertama dan menerima "*Indonesian Customer Satisfaction Award (ICSA) 2007*" untuk kategori "*Internet Service Provider*" dan "*Simcard FWA Prabayar*" dari Majalah SWA dan Lembaga riset kepuasan pelanggan, *Frontier*, bekerjasama dengan SWANETwork, penghargaan diberikan pada tanggal 7 September 2007.

➤ **Apresiasi BNI kepada TELKOM untuk *SMS Banking*.**

BNI yang memiliki 972 cabang di seluruh Indonesia serta lima cabang di luar negeri, dan mempunyai sekitar sembilan juta nasabah merupakan pelanggan *cluster* satu TELKOM dengan *wallet share* sebesar 70% sejak peluncuran BNI *SMS Banking* pada bulan Mei 2006 oleh BNI, terjadi kenaikan sebesar 92% pada periode Januari – Agustus 2007 (dari 133.268 pengguna menjadi 255.941 pengguna), total transaksi mencapai

tujuh juta transaksi, dengan rata-rata transaksi mencapai Rp 600 Miliar per bulan. BNI SMS *Banking* merupakan layanan transaksi perbankan melalui telepon seluler berbasis *plain-texts* SMS menggunakan nomor 3346. BNI SMS *Banking* mudah diakses oleh nasabah pengguna kartu selular, baik melalui GSM maupun CDMA tanpa harus mengganti simcard, salah satu *provider* yang dipercaya menangani BNI SMS *Banking* tersebut adalah TELKOM melalui produk TELKOM Flexi. Dalam acara “BNI SMS *Banking* 250.000 pelanggan pertama kolaborasi BNI dengan tujuh *Provider* Telekomunikasi Utama” bertempat di Jakarta pada tanggal 19 September 2007, TELKOM mendapat apresiasi dari BNI yang turut serta dalam meningkatkan jumlah transaksi sms melalui BNI SMS *Banking*.

➤ **Best Social Reporti ISRA 2007.**

TELKOM meraih penghargaan pada Indonesia *Sustainability Reporting Award* (ISRA) 2007 untuk kategori *Best Social Reporting*. Acara tersebut diselenggarakan atas kerjasama Alumni IAL-KAM (Ikatan Akutan Indonesia – kompartemen Akutan Manajemen), Bapepam, BEI, dan Kementerian Lingkungan Hidup.

➤ **Fabulous 50.**

TELKOM menjadi satu-satunya perusahaan Indonesia yang berhasil masuk ke dalam 50 perusahaan publik terbaik Asia Pasifik atau *Fabulous 50 The Best of Asia pacific 's Biggest Listed Companies* versi majalah Bisnis terkenal *Forbes Asia*. Penilaian diberikan mengacu kepada pencapaian kinerja TELKOM selama tahun 2006 dan 2007 yang dinilai luar biasa. Penghargaan diserahkan pada tanggal 4 Desember 2007 di Kuala Lumpur, Malaysia. Perusahaan Telekomunikasi di Asia Pasifik yang mendapatkan penghargaan serupa adalah *China Mobile* (cina) dan *Bharti Airtel* (India).

➤ **Best IT Project**

TELKOM menerima penghargaan *The Best Project Management* dan *The Best IT Knowledge Transfer* dari SAP pada tanggal 13 Desember 2007. Pemberian penghargaan ini merupakan pengakuan SAP atas

keberhasilan TELKOM mengelola Transformasi sistem yang di kemas dalam *INFUSION Project*.

➤ **Value Creator Award 2007**

TELKOM berhasil meraih peringkat pertama dalam 100 perusahaan Pencetak kekayaan tertinggi dipasar Modal (SWA100) dan berhak menerima *Value Creator Award*. Penghargaan yang diberikan oleh Majalah SWA bekerja sama dengan *Stem Stewart & Co.* tersebut mengacu dalam penilaian *Economic Value Added* ("EVA") dan *Market Value Adeed* ("MVA") terhadap 100 perusahaan kapitalisasi pasar terbesar di BEI. Berdasarkan hasil penilaian, TELKOM memperoleh hasil tertinggi, Rp 171, 2 triliun. Penghargaan diterima TELKOM pada tanggal 17 Desember 2007.

➤ **Investor Award 2007**

TELKOM menerima *Investor Award 2007* dengan predikat BUMN terbaik dengan non keuangan, sektor telekomunikasi pada tanggal 18 Desember 2007. Seleksi dilakukan berdasarkan kinerja keuangan perusahaan dengan mengacu pada delapan Kriteria, *return* setahun, pertumbuhan penjualan dalam tiga tahun, *net operating margin*, *return on equity*, *asset turn over*, *volatilitas saham*, *likuiditas* saham, dan pertumbuhan laba operasi dalam tiga tahun terakhir.

Tahun 2008

➤ **Divisi Enterprise Service Raih Sertifikat ISO 9001: 2000 Dan ISO 9004 : 2000**

Pada tanggal 27 februari 2008, di selenggarakan penghargaan di bidang *Quality Management System* (QMS) dengan pengakuan internasional ISO 9001: 2000 dan ISO 9004: 2000 Penghargaan berhasil diperoleh Divisi *Enterprise Service* (Dives) TELKOM , khususnya terkait layanan TELKOM solusi *partner Bisnis* (*Business partner Solution*) dan peningkatan kinerja (*Performance Improvement*). Penghargaan diserahkan langsung oleh presiden Direktur TUV *Rheinland Internasional* Indonesia, Mohamad Bascharul Asana, pada seminar bertajuk "*Achieving Succesful Business and Service Excellence through ISO 9004: 2000 Imlementation.*"

➤ **Jusuf Kalla Beri Penghargaan SMK3 Dan ZERO ACCIDENT untuk TELKOM**

Untuk kesekian kalinya TELKOM mendapatkan kembali penghargaan Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja (“skm3”) dan Kecelakaan Nihil (*Zero Accident*). Wakil Presiden RI, HM. Jusuf Kalla memberikan penghargaan tersebut secara simbolis kepada para senior *Leaders* TELKOM dan ratusan perusahaan lain di Istana Wakil Presiden RI Jakarta, pada tanggal 12Maret 2008. Hadir pula Menteri Tenaga Kerja dan Tranmigrasi RI Eman Suparno dan Menteri Dalam Negeri Mardiyanto. Total penghargaan yang diraih TELKOM pada tahun ini baik SMK3 dan *Zero Accident* sejumlah 25 penghargaan.

➤ **TELKOM Raih IMAC AWARD 2008**

Pada tanggal 12 Juni 2008, TELKOM meraih penghargaan sebagai *The Company With The Best Corporate Image*, melalui ajang *The 8th Indonesia’s Most Admired Companies* (“IMAC”) Award 2008. Rochiman Sukarno selaku *Head of Corporate Communication* hadir untuk menerima penghargaan yang diberikan oleh Handi Irawan, selaku *Chairman of Frontier Consulting Group*. Untuk kategori *The Company With The Best Corporate Image* untuk perusahaan telekomunikasi TELKOM mendapatkan point tertinggi dengan skor 3.972, mengungguli para pesaingnya.

➤ **TELKOM Juara Umum Annual Report Award 2007**

Pada tanggal 12 Agustus 2008, TELKOM mendapat peringkat juara umum pada *Annual Repord Award* (“ARA”) 2007. Selain menjadi juara umum, TELKOM juga menduduki peringkat pertama dalam kategori BUMN Non keuangan *Listed*. Pada saat pemberian penghargaan, Menteri keuangan, Sri Mulyani berharap agar TELKOM dapat terus menjadi juara dan menjadi contoh bagi BUMN lainnya.

➤ **TELKOM Raih Penghargaan MURI**

Pada tanggal 19 Agustus 2008, telah di laksanakan penyerahan penghargaan dari Museum Rekor Indonesia (“MURI”) kepada TELKOM atas program CSR dibidang pendidikan. TELKOM merupakan perusahaan satu-satunya perusahaan Indonesia yang memiliki program

pendidikan dari sekolah dasar hingga S2. TELKOM juga memberikan dukungan penuh di dunia pendidikan di Indonesia, di antaranya dengan membantu sekolah – sekolah melalui program – program tertentu seperti “*Internet Goes to School*,” dan Santri *Indigo*.”

➤ **TELKOM Raih Indonesia Sustainability Reporting Award**

Pada tanggal 28 Agustus 2008, TELKOM yang diwakili oleh Direktur HC&GA, Faisal Syam, menerima penghargaan Indonesia *Sustainability Reporting Award* (“ISRA”) sebagai *The Best CSR Reporting* tahun 2007. ISRA merupakan penghargaan tahunan yang diselenggarakan oleh *National Center for sustainability Reporting* (“NCR”) yang bekerja sama dengan Institut Akuntan manajemen Indonesia (IAMI). Untuk memenangkan penghargaan perusahaan ini harus dapat menunjukkan komitmen yang tinggi baik kinerja maupun pengungkapan dan pelaporannya dalam hal lingkungan, sosial dan ekonomi berkelanjutan. Secara umum perusahaan tersebut juga menunjukkan keterbukaan bagi keterlibatan *stakeholder* baik dari pihak yang mendukung, maupun yang mengkritik.

➤ **TELKOM Mempertahankan Gelar Juara Umum Media Humas BUMN**

TELKOM berhasil mempertahankan gelar juara umum dalam anugerah media humas BUMN tahun 2008. Dalam dua tahun berturut – turut TELKOM tampil sebagai juara umum. Penganugerahan ini dimaksudkan untuk menilai inovasi dan kreativitas insan *public relations* dalam mengomunikasikan pesan organisasinya melalui media cetak, audio, visual maupun online kepada publik. Dalam hal ini, TELKOM tetap mempertahankan tropi juara umum, juara satu untuk kategori poster, laporan tahunan, *merchandise*, juara 2 untuk kategori media cetak (majalah *priort135*), profil organisasi tercetak dan kategori *website* (<http://portal.telkom.co.id>) dan juara 3 untuk kategori audio visual.

➤ **Indra Utoyo, CIO OF THE YEAR**

Direktur IT & *Supply* TELKOM, Indra Utoyo, meraih penghargaan sebagai “*CIO OF THE YEAR*” pada ajang Hitachi Data Sistem IT *Inspiration Award*. Indra Utoyo terpilih sebagai *Cio of the year* setelah dilakukan

survei oleh dewan juri kepada para perwakilan TI senior dari perusahaan-perusahaan terkemuka di Asi Pasifik.

➤ **TELKOM Meraih Peringkat Juara Umum IFRA Tahun 2008**

Pada ajang Indonesian *Financial Reporting Awards* ("IFRA") tahun 2008 yang di selenggarakan pada tanggal 5 November 2008 TELKOM meraih peringkat juara umum. Selain memenangkan juara umum, TELKOM juga memenangkan juara pertama dalam kategori perusahaan telekomunikasi yang mengalahkan operator lainnya.

➤ **TELKOM Meraih Juara Kedua Pada "TELECOMMUNICATION AWARD 2008"**

TELKOM mendapat nominasi sebagai juara kedua dalam "Telecommunication Award 2008", yang di selenggarakan atas kerjasama antara Depkominfo dan BRTI.

➤ **Rinaldi Firmansyah dan TELKOM, CO DAN PERUSAHAAN IDAMAN 2008**

Pada tanggal 20 Nopember 2008, Rinaldi Firmansyah dan TELKOM mendapat penghargaan CEO dan perusahaan Idaman di sektor telekomunikasi, pada acara malam penganugerahan CEO dan perusahaan Idaman 2008, Penghargaan tersebut di serahkan langsung oleh Pimpinan Umum Penanggung Jawab Majalah Warta Ekonomi, Amir Effendi Siregar dan Pimpinan Redaksi, Muhamad Ihsan.

➤ **INTRANET TELKOM RAIH JUARA PERTAMA PERHUMAS**

TELKOM mendapat pengakuan Perhimpunan Hubungan Masyarakat Indonesia ("perhumas"), sebagai juara 1 pada lomba Ing Griya (media kehumasan) untuk kategori Intranet. Anugrah ini di terima Manajer Divcom DIVRE II, Retno Dyah A, mewakili TELKOM. Selain dikategori intranet, TELKOM juga mendapatkan juara II untuk kategori *Company Profile Audio Visual*.

BAB V PENUTUP

5.1 KESIMPULAN

Berdasarkan data yang ditemukan peneliti di lapangan, secara umum penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada TELKOM dapat dikatakan baik meskipun terdapat beberapa kendala yang dihadapi. Adapun penerapan *Good Corporate Governance* pada TELKOM adalah sebagai berikut:

1. Transparansi
2. Kemandirian
3. Akuntabilitas
4. Kewajaran
5. Pertanggung jawaban

Pada awalnya semangat GCG memang berasal dari makin tingginya tuntutan kepatuhan dari pihak pengelola pasar modal, sehingga amat relevan bagi perusahaan-perusahaan yang tercatat. Inti dari kebijakan tata kelola perusahaan adalah agar pihak-pihak yang berperan dalam menjalankan perusahaan memahami dan menjalankan fungsi dan peran sesuai wewenang dan tanggung jawab. Pihak yang berperan meliputi pemegang saham, dewan komisaris, komite, direksi, pimpinan unit dan karyawan. Penerapan GCG dilakukan melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris, dan sejumlah komite di bawahnya.

TELKOM senantiasa berkomitmen untuk menerapkan kebijakan serta praktik-praktik tata kelola perusahaan berdasarkan standar pasar modal internasional. TELKOM telah memenuhi kewajiban untuk melakukan penilaian terhadap ICFR sebagaimana dipersyaratkan dalam *Sarbanes Oxley Act* (SOA) *Section* 404. Kewajiban ini berlaku bagi perusahaan AS dan perusahaan asing yang terdaftar di SEC. Bagi TELKOM SOA 404 merupakan *competitive advantage* (nilai saing) suatu perusahaan. Karena dalam pelaporan keuangan tidak cukup hanya sekedar baik, tapi juga harus benar. Untuk itu perlu adanya komitmen dalam pelaksanaan SOA 404 di seluruh jajaran TELKOM mulai dari pelaksanaan hingga Direksi. Salah satu bentuk komitmentnya adalah dengan dibentuknya Unit Pengelola SOA 404 dan *Disclosure Committee* yang bertugas melihat tingkat kehandalan pengendalian intern perusahaan dan target waktu pencapaian secara triwulan yang terbagi atas :



- Prosentase efektifitas pelaksanaan kegiatan pengendalian
- Prosentase penyelesaian atas upaya perbaikan temuan audit.
- Pencapaian tingkat kehandalan atas pengendalian intern.

Berdasarkan evaluasi kinerja keuangan tahun 2002 - 2008, dapat ditarik kesimpulan bahwa sebelum diterapkan *Good Corporate Governance* pada TELKOM (tahun 2002 - 2004), rata-rata ROI menurun sebesar 2% dan pertumbuhan pendapatan meningkat sebesar Rp 2.729 miliar rupiah pertahun. Sementara pada tahun 2005-2008, sejak diterapkannya *Good Corporate Governance* menunjukkan peningkatan kinerja keuangan pada TELKOM berdasarkan perbandingan sebelum dan sesudah diterapkannya *Good Corporate Governance*, ditunjukkan oleh peningkatan ROI sekitar 2% pertahun, dan pendapatan meningkat sebesar Rp.1.922 miliar rupiah pertahun. Hal ini mengidentifikasi bahwa meningkatnya ROI tergantung pada besarnya laba usaha yang diperoleh yang diikuti oleh peningkatan jumlah aktiva yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan berdasarkan kesimpulan diatas bahwa penerapan *Good Corporate Governance* berpengaruh terhadap kinerja keuangan dilihat dari pencapaian strategik yaitu *shareholder's value*.

5.2 Saran

1. Peneliti hanya dapat memberikan saran sebagai berikut antara lain adalah bagi PT. TELKOM yang telah menerapkan *Good Corporate Governance* dengan baik diperlukan adanya penyamaan persepsi tentang penerapan *Good Corporate Governance* yang dilakukan tidak hanya untuk pegawai kalangan atas, tetapi juga dengan para pegawai tingkat bawah. Penyamaan persepsi ini harus dilakukan agar penerapan *Good Corporate Governance* yang dilakukan oleh perusahaan tidak hanya sebagai peraturan belaka tetapi sebagai peraturan yang wajib di laksanakan oleh para pelaku perusahaan.
2. Peneliti juga mengharapkan semua perusahaan yang ada di Indonesia untuk menerapkan sistem *Good Corporate Governance*, agar dapat mengembalikan kepercayaan investor terutama investor asing untuk tetap menanamkan sahamnya di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

Artikel dalam Buku

- Effendi, Muh. Arief, 2009, *The Power of Good Corporate Governance Teori dan Implementasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Indra Surya dan Ivan Yustiavandana, 2006, *Penerapan Good Corporate Governance: Mengesampingkan Hak-hak Istimewa demi Kelangsungan Usaha*, Lembaga kajian Pasar Modal dan keuangan (LKPMK) Fakultas Hukum Universitas Indonesia, Depok.
- Khairandy, Ridwan dan Camelia Malik, 2007, *Good Corporate Governance : Perkembangan Pemikiran dan Implementasinya di Indonesia dalam Perspektif Hukum*, Kreasi Total Media, Yogyakarta.
- Moeleong , L. J. 2003. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Syamsuddin, Lukman, 2007, *Manajemen Keuangan Perusahaan: Konsep Aplikasi dalam Perencanaan, Pengawasan, dan Pengambilan Keputusan (Edisi Baru)*, Rajawali Pers (Citra Niaga Buku Perguruan Tinggi), Jakarta.
- Zarkasyi, Moh. Wahyudin, 2008, *Good Corporate Governance Pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan Jasa Keuangan lainnya (Pedoman Praktis Bagi: Dewan Komisaris, Dewan Direksi, Komite Audit, Auditor Internal, Auditor Independen, Sekretaris Korporasi)*, Alfabeta, Bandung.

Jurnal Ilmiah

- Adif Hidayat Kurniawan, 2007, *Penerapan Good Corporate Governance untuk Meningkatkan Kinerja BUMN : Studi Kasus pada PG. Semboro.*, Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, Malang.
- Akhmad Syakhroza, 2003, *Best Practice Corporate Governance dalam Konteks Kondisi Lokal Perbankan Indonesia*, Usahawan, Nomor 06, tahun XXXIII, Juni, Jakarta.
- Dahlan, Ahmad, 2003, "*Disclosure Dan Corporate Governance : Suatu Tinjauan Teoritis*", TEMA, Volume IV, Nomor I, Maret 2003.
- Mei Indrayani dan Nurkholis, 2001, *Persepsi Manajemen Perusahaan Terhadap Prinsip-prinsip Good Corporate Governance: Studi pada 36 Perusahaan di Indonesia*, TEMA, Volume II, Nomor 2, September, Jakarta.
- Syamsuddin, Lukman, 2007, *Manajemen Keuangan Perusahaan: Konsep Aplikasi dalam Perencanaan, Pengawasan, dan Pengambilan Keputusan (Edisi Baru)*, Rajawali Pers (Citra Niaga Buku Perguruan Tinggi), Jakarta.
- Yeni Triana, 2003, *Penerapan Good Corporate Governance dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Perusahaan pada PT. Telekomunikasi Indonesia*, Tbk., Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, Malang.

Internet

“Pedoman Umum *Good Corporate Governance*”, 2006, www.fcgi.or.id

Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), 2006, Pedoman *Good Corporate Governance* Indonesia. 2006, www.governance.Indonesia.or.id

Pengertian Kinerja, www.hrcentro.com/artikel/pengertian kinerja.



Lampiran 1

IKHTISAR KEUANGAN PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA

Ikhtisar Keuangan (Berdasarkan PSAK Indonesia)
Neraca Konsolidasian
(dalam miliar Rupiah)

	31 Des '04	31 Des '05	31 Des '06	31 Des '07	31 Des '08
Total Aset Lancar	9.024	10.305	13.921	15.978	14.622
Total Aset Tidak Lancar	46.975	51.866	61.215	66.081	76.634
TOTAL ASET	56.179	62.171	75.136	82.059	91.256
Total Kewajiban Lancar	11.677	13.513	20.536	20.674	26.998
Total Kewajiban Tidak Lancar	21.436	19.061	18.344	18.331	20.260
TOTAL KEWAJIBAN	33.113	32.574	38.880	39.005	47.258
HAK MINORITAS	4.938	6.305	8.187	9.305	9.684
EKUITAS	18.128	23.292	28.069	33.749	34.314

LAPORAN LABA-RUGI KONSOLIDASI

(dalam miliar Rupiah untuk laba per lembar saham dan laba bersih per ADS)

	31 Des 2004	31 Des 2005	31 Des 2006	31 Des 2007	31 Des 2008
Jumlah Pendapatan Usaha	33.948	41.807	51.294	59.440	60.689
Jumlah Beban Usaha	19.360	24.636	29.701	32.967	38.382
EBITDA	21.899	25.660	31.716	37.067	34.621
LABA USAHA	14.599	17.171	21.593	26.473	22.307
(Beban) Penghasilan lain-lain bersih	(1.839)	(929)	400	(877)	(1.995)
LABA SEBELUM PAJAK	12.749	16.242	21.994	25.596	20.312
LABA BERSIH	6.615	7.994	11.006	12.857	10.619
Laba bersih per saham	328,10	396,51	547,15	644,08	637,73
Laba bersih per ADS (40:1 saham biasa: ADS)	13.124,14	15.860,25	21.886,00	25.763,20	21.509,20

RASIO KEUANGAN DAN OPERASI KONSOLIDASI

	31 Des '04	31 Des '05	31 Des '06	31 Des '07	31 Des '08
Lab Bersih per Total Aset (ROA) (%)	11,8	12,9	14,6	15,7	11,6
Lab Bersih per Ekuitas (ROE) (%)	36,5	34,3	39,2	38,1	30,9
Rasio Lancar (%)	78,8	76,3	67,8	77,3	64,3
Total Kewajiban per Total Aset ⁴ (%)	58,9	52,4	51,7	47,5	51,8
Marjin Usaha (%)	43,0	41,1	42,1	44,5	36,8
Marjin EBITDA (%)	64,5	61,4	61,8	62,4	57,0
Marjin Lab Bersih (%)	19,5	19,1	21,5	21,6	17,5
Hutang per Ekuitas (%)	91,7	57,9	54,8	46,7	57,6
Hutang per EBITDA (%)	75,9	52,5	48,5	42,5	57,1
EBITDA per Beban Bunga (kali)	17,2	21,8	24,7	25,8	21,9
EBITDA per Hutang Bersih (%)	187,1	322,7	454,9	677,7	276,0
RASIO PRODUKTIVITAS:					
Total Pendapatan Usaha/Karyawan (Rp. Miliar)	1,0	1,2	1,5	1,8	2,0
US/Karyawan (sst)	340,3	452,4	465,9	593,3	876,8

	Tahun yang berakhir 31 Desember					
	2004	2005	2006	2007	2008	2008
	(angka disajikan dalam miliar Rupiah, kecuali data yang terkait dengan saham, dividen dan ADS)					(angka disajikan dalam juta Dolar Amerika Serikat, kecuali data yang terkait dengan saham, dividen dan ADS)
Data Laporan Laba Rugi Konsolidasi PSAK Indonesia PENDAPAT USAHA						
Telepon						
Telepon tidak bergerak						
Percakapan lokal dan SLJJ	7.439	7.223	7.131	7.023	5.738	526
Pendapatan abonemen bulanan	2.935	3.290	3.492	3.701	3.668	337
Pendapatan Pasang Baru	201	197	170	124	130	12
Lain-lain	70	71	186	153	194	18
Jumlah pendapatan telepon tidak bergerak	10.645	10.781	10.979	11.001	9.730	893
Seluler						
Pendapatan pemakaian bulanan	9.826	13.666	19.257	21.823	23.692	2.174
Pendapatan abonemen bulanan	448	284	298	372	632	58
Fitur	91	457	959	313	723	66
Pendapatan jasa penyambungan	56	64	109	130	285	26
Jumlah pendapatan seluler	10.421	14.571	20.623	22.638	25.332	2.324
Jumlah pendapatan telepon	21.066	25.352	31.602	33.639	35.062	3.217
Kerjasama Operasi (KSO)						
Pendapatan minimum TELKOM (MTR)	296	269	207	-	-	-
Bagian atas KSO yang harus dibagi (DSKOR)	350	319	275	-	-	-
Amortisasi pendapatan kompensasi KSO yang ditangguhkan	11	1	7	-	-	-
Jumlah pendapatan Kerjasama Operasi	657	589	489	-	-	-
Interkoneksi bersih	6.188	7.742	8.682	9.651	8.791	806
Pendapatan	9.465	10.724	11.794	12.706	12.054	1.105
Beban	(3.277)	(2.982)	(3.112)	(3.055)	(3.263)	(299)

	Tahun yang berakhir 31 Desember					
	2004	2005	2006	2007	2008	2008
	(angka disajikan dalam miliar Rupiah)					(angka disajikan dalam juta Dolar Amerika Serikat)
Neraca konsolidasian PSAK Indonesia						
Total aset	56.179	62.171	75.136	82.059	91.256	8.372
Kewajiban lancar	11.677	13.513	20.536	20.674	26.998	2.477
Hutang jangka panjang	13.214	11.332	10.249	10.595	13.241	1.215
Total kewajiban	33.113	32.574	38.880	39.005	47.258	4.336
Hak minoritas	4.938	6.305	8.187	9.305	9.684	888
Modal saham	5.040	5.040	5.040	5.040	5.040	462
Total ekuitas	18.128	23.292	28.069	33.749	34.314	3.148
U.S. GAAP						
Aset lancar	9.611	10.953	14.639	16.977	15.598	1.431
Aset tidak lancar	47.091	52.528	61.495	66.963	76.636	7.031
Total aset	56.702	63.481	76.134	83.940	92.234	8.462
Kewajiban lancar	11.650	13.797	19.682	22.068	27.033	2.480
Kewajiban tidak lancar	20.548	18.800	21.976	22.731	20.869	1.915
Total kewajiban	32.198	32.597	41.658	44.799	47.902	4.395
Hak minoritas atas aset bersih anak perusahaan	4.933	6.316	8.167	9.323	9.605	881
Total Ekuitas	19.751	24.568	26.309	29.818	34.727	3.186
Total kewajiban dan ekuitas	56.702	63.481	76.134	83.940	92.234	8.462

Lampiran 2

PERUSAHAAN PERSEROAN (PERSERO)
PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk. DAN ANAK PERUSAHAAN
31 DESEMBER 2000, 2001, 2002, 2003, 2004
(Angka dalam tabel dinyatakan dalam miliar Rupiah)

	31 Des 2000	31 Des 2001	31 Des 2002	31 Des 2003	31 Des 2004
AKTIVA					
AKTIVA LANCAR					
Kas dan setara kas	4.334	3.644	5.699	5.094	4.856
Penyertaan sementara	3.871	349	573	4	20
Piutang usaha bersih	1.614	2.444	2.807	2.833	3.319
Piutang lain-lain bersih	142	197	198	170	56
Persediaan	157	191	140	154	203
Aktiva lancar lainnya	182	475	1.130	687	750
JUMLAH AKTIVA LANCAR	10.300	7.300	10.547	8.942	9.204
AKTIVA TIDAK LANCAR					
Penyertaan jangka panjang	277	191	183	65	83
Aktiva tetap bersih	20.553	23.344	28.826	35.080	40.071
Aktiva tidak lancar lainnya	889	2.201	4.751	6.196	6.911
JUMLAH AKTIVA TIDAK LANCAR	21.719	25.736	33.760	41.341	47.065
JUMLAH AKTIVA	32.019	33.036	44.307	50.083	56.269
KEWAJIBAN DAN EKUITAS					
KEWAJIBAN LANCAR					
Hutang usaha	1.625	1.760	3.063	3.767	4.255
Hutang jangka panjang yang jatuh tempo dalam satu tahun	819	1.543	2.590	3.444	2.301
Hutang pajak	732	1.878	1.110	1.513	1.592
Beban yang masih harus dibayar	622	920	1.950	1.185	1.051
Kewajiban lancar lainnya	340	1.036	995	1.261	2.478
Kewajiban untuk penyelesaian transaksi silang	-	2.406	-	-	-
JUMLAH KEWAJIBAN LANCAR	4.138	9.453	9.708	11.170	11.672

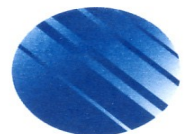
KEWAJIBAN TIDAK LANCAR					
Kewajiban pajak tangguhan	1.703	1.818	3.083	3.547	3.352
Kewajiban imbalan pasca kerja	713	1.046	1.602	2.063	1.841
Pinjaman penerusan pihak yang mempunyai hubungan istimewa	8.853	8.637	7.734	6.895	5.363
Wesel bayar dan hutang obligasi	-	-	2.314	2.102	2.332
Hutang bank	-	73	85	2.116	1.776
Hutang akuisi bisnis	-	261	1.619	747	3.743
Kewajiban tidak lancar lainnya	1.325	1.342	952	658	985
JUMLAH KEWAJIBAN TIDAK LANCAR	12.594	13.177	17.389	28.092	19.392
Hak minoritas atas aktiva bersih anak perusahaan	814	1.235	2.596	3.708	4.939
EKUITAS	14.473	9.081	14.614	17.313	20.261
JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS	32.019	33.036	44.307	50.283	56.269

PERUSAHAAN PERSEROAN (PERSERO)
 PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk. DAN ANAK PERUSAHAAN
 LAPORAN LABA RUGI KONSOLIDASIAN
 31 DESEMBER 2000, 2001, 2002, 2003, 2004
 (Angka dalam tabel dinyatakan dalam miliar Rupiah)

	31 Des 2000	31 Des 2001	31 Des 2002	31 Des 2003	31 Des 2004
PENDAPAT USAHA					
Telepon Tetap	5.178	6.415	7.0264	8.897	10.654
Selular	2.890	4.708	6.227	8.459	10.421
Interkoneksi	981	1.424	2.831	4.162	6.188
Kerja Sama Operasi	2.267	2.220	2.128	1.486	657
Data dan Internet	108	673	1.552	3.109	4.809
Jaringan	340	415	316	518	654
Pola Bagi Hasil	288	264	264	258	281
Jasa Telekomunikasi Terkait Lainnya	136	165	221	227	293
Jumlah Pendapatan Usaha	12.190	16.284	20.803	27.116	33.948
BEBAN USAHA					
Karyawan	1.770	2.281	4.388	4.440	5.571
Penyusutan	2.419	2.870	3.474	4.780	6.438
Operasi Pemeliharaan dan Jasa Telekomunikasi	1.386	2.150	2.290	3.339	4.530
Umum dan Administrasi	872	1.343	1.146	2.079	2.600
Pemasaran	147	220	375	503	882
Jumlah Beban Usaha	6.594	8.864	11.673	15.141	20.021
LABA USAHA	5.596	7.420	9.130	11.975	13.927
PENGHASILAN (BEBAN) LAIN-LAIN					
Laba Penjualan Investasi Jangka Panjang pada Telkomsel	0	0	3.196	0	0
Pendapatan Bunga	692	572	480	366	318
Beban Bunga	(817)	(1.330)	(1.583)	(1.383)	(1.270)
Keuntungan (Kerugian) Selisih Kurs	(944)	(379)	557	126	(1.221)
Bagian Laba Bersih Produk Asosiasi	(232)	(86)	5	3	3
Lain-lain Bersih	313	353	(36)	364	331

Jumlah Penghasilan (Beban) lain-lain Bersih	(988)	(870)	2.169	(524)	(1.839)
LABA SEBELUM PAJAK	4.608	6.550	11.749	11.451	12.088
BEBAN PAJAK	(1.520)	(2.007)	(2.899)	(3.861)	(4.003)
LABA SEBELUM HAK MINORITAS	3.088	4.543	8.850	7.590	8.085
HAK MINORITAS	(313)	(475)	(810)	(1.503)	(1.956)
LABA BERSIH	2.775	4.068	8.040	6.087	6.129
Laba Bersih per Saham Rp	137,65	201,80	398,80	301,95	304,03
Laba Bersih per ADS (40 Saham Seri B per ADS) Rp	5.505,96	8.072,20	15.951,80	12.077,83	12.161,13





TELKOM

Surat Keterangan

Nomor : 194/ PD530/D05.D2075000/2008

KANTOR DAERAH PELAYANAN TELEKOMUNIKASI MALANG

Menerangkan bahwa :

NURIMA NUNING RAKHMAWATI

NIM: 0510323120

UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

Telah melaksanakan Penelitian di KANDATEL MALANG

Mulai tanggal, 1 Mei 2009 s/d 30 Mei 2009

Malang, 14 Oktober 2009

BAMBANG HERMANTO
JOM HR-REPRESENTATIVE



CURRICULUM VITAE

- Nama : Nurima Nuning Rakmawati
NIM : 0510323120
Jenis kelamin : Perempuan
Alamat/ No. Telp : JL. Simpang Ijen blok A No. 33 Malang/ 0341-580422
Tempat dan Tanggal Lahir : Malang, 01 Mei 1987
Hobby : Membaca, nonton film, mendengarkan musik
Agama : Islam
Pendidikan Formal :
1. TK Dharmawanita unit IKIP Malang (1991-1993)
 2. Madrasah Ibtidaiyah Jendral Sudirman Malang (1993-1999)
 3. SMP NEGERI 4 Malang (1990-2002)
 4. Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang (2002-2005)
 5. Universitas Brawijaya, Fakultas Ilmu Administrasi (Angkatan 2005)

