

PENERAPAN KONSEP GOOD CORPORATE GOVERNANCE DALAM DUNIA USAHA DI INDONESIA

Oleh : Dinoroy M. Aritonang, SH.

One of the Urgent Programs of the national development program in Indonesia is restructuring bussiness competence (market based on competition), which, a has been undermanaged In this matter, management models will give the best impact for our corporation or especially State Owned Entreprises. Learning from this, one of the good way to rebulit or recreate our management model is Good Corporate Governance, implemented in corporate structure level, internal and external regulation, more power ini controlling and punishment, and integrated-independent-professional management teamwork.

A. LATAR BELAKANG

Keberadaan dunia usaha (*Private Sector*) sebenarnya merupakan salah satu bagian sinergis dari keberadaan dua sektor lainnya dalam tatanan suatu negara. Dua bagian lainnya tersebut adalah masyarakat dan pemerintah (baik dalam arti luas maupun sempit). Dalam kerangka kehidupan sosial hubungan ketiganya dapat disederhanakan secara konseptual yaitu : Pemerintah adalah pihak yang mempunyai tanggung jawab sosial terhadap publik/masyarakat (secara legal diterjemahkan sebagai kewenangan), swasta adalah pihak yang menerima sebagaimana delegasi tanggung jawab tersebut, dan masyarakat adalah pihak yang menikmati hasil dari pelaksanaan tanggung jawab dari pemerintah dan swasta.

Dari keadaan tersebut dapat diambil suatu pendapat bahwa penyelesaian akhir dari suatu pelaksanaan tanggung jawab oleh pemerintah dan

swasta adalah masyarakat. Tujuannya adalah terciptanya masyarakat yang adil, aman, dan sejahtera baik lahir maupun batin, dan tanggung jawab tersebut sepenuhnya di tangan pemerintah.

Bila dijabarkan secara sederhana, dunia usaha di negara manapun pada dasarnya dimotori oleh 2 (dua) elemen utama, yaitu : pemerintah dan swasta. Kedua elemen ini merupakan wujud konkret dari fungsi-fungsi ekonomi yang ada di masyarakat. Pemerintah sebagai pemegang peran *legal-delegative* masyarakat dan swasta sebagai pemegang peran *independent-autonomy* masyarakat. Walaupun saat ini ragam jenis usaha di Indonesia sendiri sudah sangat kompleks.

Berangkat dari permasalahan yang terjadi selama ini terutama dalam kaitannya dengan perkembangan dunia usaha di Indonesia, tentunya mengundang pertanyaan apa penyebab rusaknya pengelolaan dan pengendalian korporasi/

perusahaan di Indonesia. Salah satu permasalahan yang ditangkap adalah berkurangnya kekuatan atau daya dari penggunaan model manajemen/-pengelolaan korporasi, khususnya BUMN. Berkurangnya daya dari model manajemen selama ini antara lain disebabkan oleh semakin canggihnya jenis kejahatan/pelanggaran yang terjadi pada korporasi di Indonesia (bukan hanya satu tetapi kolektif), gaya manajemen lama yang sangat lambat tindakan pencegahannya dan punishmentnya, subsidi modal dan iklim monopoli (khususnya BUMN) yang keterlaluan, dan lemahnya hak dan kewajiban kontrol baik dari sisi internal maupun eksternal.

Oleh karena itu, akan sangat penting untuk mengamati sekaligus mempertanyakan, apa konsep manajemen korporasi yang baik untuk dunia usaha di Indonesia. Apalagi bila hal ini dikaitkan dengan masalah pembangunan dan peningkatan kemampuan ekonomi masyarakat (baik daya beli, produktivitas, dan *value creation* masyarakat).

B. KONSEP GOOD CORPORATE GOVERNANCE SECARA UMUM

Corporate Governance adalah hubungan antara *stakeholders* yang digunakan untuk menentukan arah dan pengendalian kinerja suatu perusahaan. *Corporate Governance* yang efektif, yang menyelaraskan kepentingan manajer dengan pemegang saham, dapat menghasilkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Menurut Forum For Corporate Governance In Indonesia (FCGI)

Corporate Governance can be defined as a set of rules that define the relationship between shareholders, managers, creditors, the government, employees and other internal and external stakeholders in respect to their rights and responsibilities, or the system by which companies are directed and controlled. The objective of corporate governance is to create added value to

the stakeholders. (Seperangkat peraturan yang menetapkan hubungan antara pemegang saham, pengurus, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya sehubungan dengan hak-hak dan kewajiban mereka, atau dengan kata lain sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan. Tujuan *corporate governance* ialah untuk menciptakan pertambahan nilai bagi pihak pemegang kepentingan).

Menurut Organization of Economic Co-operation and Development (OECD)

Corporate governance is a set of relationship between a company's management, its board, its shareholders, and other stakeholders. Corporate Governance mensyaratkan adanya struktur melalui mana tujuan tersebut dan pemantauan kinerja ditetapkan.

Menurut Pemerintah dalam hal ini melalui Meneg BUMN (Surat Edaran Meneg. PM dan P. BUMN No. S. 106/M.PM P.BUMN/2000 tentang kebijakan Penerapan *Corporate Governance*)

Good Corporate Governance diartikan sebagai suatu hal yang berkaitan dengan pengambilan keputusan yang efektif yang bersumber dari budaya perusahaan, etika, nilai, sistem, proses bisnis, kebijakan dan struktur organisasi perusahaan yang bertujuan untuk mendorong dan mendukung :

- Pengembangan perusahaan
- Pengelolaan sumber daya dan risiko secara lebih efisien dan efektif, dan
- Pertanggungjawaban perusahaan kepada pemegang saham dan *stakeholders* lainnya.

Prinsip-prinsip Corporate Governance adalah sebagai berikut :

6. *Fairness* (Keadilan)
Perlindungan kepentingan *minority shareholders* dari penipuan, kecurangan,

perdagangan dan penyalahgunaan oleh orang dalam (*selfdealing* atau *insider trading*). Keadilan adalah kesetaraan perlakuan dari perusahaan terhadap pihak-pihak yang berkepentingan sesuai dengan kriteria dan proporsi yang seharusnya.

7. *Transparency*

Transparansi adalah keterbukaan dalam melaksanakan suatu proses kegiatan perusahaan. Hal-hal yang perlu diungkapkan adalah proses, *decision making, control, fairness, quality, standar-dization, efficiency time and cost*.

Namun bukan berarti setiap hal yang menjadi kebijakan dan rencana strategis perusahaan diungkapkan, karena dampaknya bukan hanya menurunkan daya saing tetapi *double opinion* pada masyarakat.

8. *Accountability*

Penciptaan sistem pengawasan yang efektif berdasarkan keseimbangan pembagian kekuasaan antara *Board of Commissioners, Board of Directors, Stakeholders* dan *Auditor*. Dalam hal ini Direksi, Komisaris dan pemegang saham bertanggungjawab atas tugas dan wewenang masing-masing demi pembinaan dan pengawasan terhadap kinerja perusahaan.

9. *Responsibility*

Pertanggungjawaban perusahaan sebagai bagian dari masyarakat kepada *stakeholders* dan lingkungan dimana perusahaan itu berada.

10. *Disclosure* (keterbukaan dalam informasi)

Perusahaan harus dapat memberikan informasi atau laporan yang akurat dan tepat waktu mengenai kinerja perusahaan.

11. *Independency/Kemandirian* (bebas dari pengaruh pihak lain)

Dalam hal ini ditekankan bahwa dalam menjalankan fungsi, tugas dan tanggung jawabnya, komisaris, Direksi dan Manajer atau pihak-pihak yang diberi tugas untuk mengelola kegiatan perusahaan, terbebas dari tekanan ataupun pengaruh baik dari dalam maupun dari luar perusahaan.

Pada intinya prinsip GCG tersebut dapat disederhanakan menjadi 5 (lima) kategori : (1) hak pemegang saham, (2) perlakuan yang fair bagi seluruh pemegang saham, (3) peranan konstituen dalam GCG, (4) pengungkapan dan transparansi, (5) tanggung jawab direksi dan komisaris.

Sebenarnya secara konseptual, prinsip-prinsip dalam GCG tidak jauh berbeda dengan apa yang menjadi prinsip pokok dalam *Good Governance* yaitu : *Participation, Rule of Law, Transparency, responsiveness, Consensus Orientation, Equity, Effectiveness and efficiency, Accountability, dan Strategic Vision*. Yang menjadi perbedaan utama adalah bahwa *Good Governance* (*Government Governance*) diterapkan dalam birokrasi pemerintah, sebaliknya GCG diterapkan di sektor swasta.

C. PENERAPAN KONSEP GOOD CORPORATE GOVERNANCE (TATA KELOLA PERUSAHAAN) DI INDONESIA

Hadimya wacana mengenai Konsep GCG di Indonesia tidak terlepas dari permasalahan kompleks yang terjadi di segala bidang khususnya sektor ekonomi (usaha). Faktor yang mempengaruhi adalah menjalarnya wacana reformasi ke dalam sektor usaha, terutama melalui permasalahan ekonomis yaitu lebih besarnya utang swasta dari pada utang pemerintah di tahun 1998. Hal ini membuat pemerintah segera mencari cara dan metode baru untuk mengelola aset swasta maupun aset rakyat

yang menjadi tanggung jawab pemerintah (BUMN, koperasi, yayasan, dll.)

Salah satu 'angin segar' yang diharapkan akan menjadi solusi, jika hal ini benar-benar dijalankan dengan konsisten, adalah penerapan *Good Governance*, baik itu dalam pemerintahan (birokrasi institusi publik) maupun dunia usaha (swasta dan BUMN). Dalam hal ini *Good Governance* diperuntukkan kepada dua tataran (level) yaitu : *Good Government Governance* yang berkaitan dengan birokrasi pemerintah dan *Good Corporate Governance* yang berkaitan dengan sektor dunia usaha.

Pada perusahaan-perusahaan besar atau berskala besar (*Multinational Corporation*), konsep GCG telah banyak dipraktikkan. Terutama di negara-negara maju dengan kekuatan ekonomi yang global (*borderless country*) GCG telah menjadi metode utama dan syarat utama bila perusahaan tersebut ingin bersaing dengan perusahaan skala besar lainnya di dunia. Bahkan GCG menjadi salah satu indikator utama untuk menilai kualitas daya saing negara-negara di dunia. Terbukti pada tahun 2002, melalui *World Competitiveness Year Book 2005* yang dipublikasikan oleh *Institute for Management Development (IMD)*, Indonesia menjadi negara yang berada di urutan ke-49 dari 49 negara yang dinilai tingkat daya saingnya. Hal ini berlanjut pada tahun 2005 posisi daya saing Indonesia turun dan berada di urutan 59 dari 60 negara di seluruh dunia yang disurvei. Bahkan, dari faktor kinerja ekonomi, Indonesia berada di urutan terendah dari 60 negara

Hal di atas pada akhirnya membuka kesadaran pemerintah dan pihak swasta untuk mulai membenahi sektor usaha terutama yang kepemilikan sahamnya milik pemerintah. Langkah ini akhirnya diwujudkan dengan dimasukkannya

konsep GCG sebagai model pengelolaan dan sekaligus menjadi garis besar kinerja korporasi secara menyeluruh di berbagai level/bidang usaha. Salah satu contoh adalah dalam dunia usaha perbankan dimana pengawasan bank dan penerapan GCG menjadi otoritas Bank Indonesia untuk mengawasinya (Prinsip Pengawasan ketat), selain ditambah dengan penggunaan asas kehati-hatian (*Prudential Banking*) dan manajemen resiko.

Selain contoh diatas, kasus penyaluran kredit oleh Bank Mandiri sebesar 14 Trilyun mungkin dapat menjadi pelajaran, betapa penerapan konsep ini penting dan harus konsisten. Konsisten dalam artian setiap keputusan yang diambil oleh direksi -sebagai pengelola utama perusahaan-harus mengandung nilai efisiensi, efektivitas dan tepat dengan tujuan yang ingin dicapai. Dari kasus bank mandiri tersebut dapat diambil analogi terhadap konsep GCG, bahwa keputusan direksi saat itu (dengan atau tanpa itikad baik) tidaklah tepat mengeluarkan sejumlah kredit untuk beberapa perusahaan tanpa melihat dengan jeli dan jelas apakah perusahaan tersebut cukup sehat atau tidak. Dalam hal ini pihak direksi telah melanggar prinsip transparansi, akuntabilitas, responsivitas dan kemandirian. Akibatnya, tanggung jawab tersebut bukan hanya secara hukum (pidana) tetapi juga secara sosial.

1. Penerapannya Dalam BUMN

Kehadiran Konsep GCG (Tata Kelola Perusahaan Yang Baik) ke dalam dunia usaha, tidak hanya mempengaruhi perusahaan yang dikelola oleh swasta tetapi juga sangat berpengaruh terhadap konsep ulang (*Re-built Management*) manajemen/pengelolaan BUMN. Manajemen BUMN yang terbiasa dengan dukungan pemerintah yang dikondisikan dengan iklim monopoli, harus berbenah dengan konsep

baru dan masuk (sengaja dikondisikan) dengan iklim persaingan (*Measured By The Competition*) dan Non-diskriminatif. Konsep GCG pun bukan lagi sekedar wacana, melainkan telah menjadi salah satu persyaratan yang harus dipenuhi oleh Pemilik, Pegurus, dan *stakeholders* perusahaan yang kemudian dimasukkan sebagai bagian internal manajemen perusahaan.

Masukkan konsep tersebut kedalam perusahaan BUMN bisa dilihat melalui Keputusan Menteri BUMN Nomor : KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktek Good Corporate Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Disitu diatur bahwa '*Corporate governance* adalah suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika.'

Adapun Penerapan *good corporate governance* pada BUMN, bertujuan untuk :

- a. memaksimalkan nilai BUMN dengan cara meningkatkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan adil agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional;
- b. mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, transparan dan efisien, serta
- c. memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian organ;
- d. mendorong agar organ dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundangundangan yang berlaku, serta kesadaran akan adanya tanggungjawab

- e. meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional;
- f. meningkatkan iklim investasi nasional;
- g. mensukseskan program privatisasi.

Bahkan, dalam UU No. 25 tahun 2000 Program Pembangunan Nasional (Propenas) 2000 – 2004, GCG telah dimasukkan menjadi bagian dari program untuk mendukung penyelenggaraan restrukturisasi dan privatisasi BUMN, sekaligus menjadi salah satu cara untuk meningkatkan *value creation* BUMN. Beberapa tujuannya adalah untuk meningkatkan pengelolaan dan pengawasan perusahaan negara, secara bertahap menghilangkan perlindungan yang diberikan kepada BUMN yang diprivatisasi dan pembatasan anggaran yang bersifat subsidi dan tambahan modal baru.

2. Penerapannya secara Umum

Penerapan Konsep GCG dalam dunia korporasi secara sederhana diterjemahkan kedalam dua sisi yaitu : lingkup eksternal (*external governance mechanism*) dan internal perusahaan (*internal governance mechanism*). Dalam lingkup eksternal perusahaan, konsep ini diterjemahkan kedalam bentuk *the market for corporate control*, sedangkan dalam lingkup internal yaitu *ownership concentration, the board of directors, executive compensation, dan multidivisional structure*.

Owner ship concentration atau konsentrasi kepemilikan terbagi menjadi jumlah pemegang saham dominan (misal: minimal kepemilikan 5 % dari semua saham korporasi) atau jumlah saham yang dimiliki, *board of directors* adalah individu yang bertanggung jawab baik dalam kepemimpinan, monitor dan pengendalian perusahaan, sedangkan *multidivisional structure*

adalah salah satu 'siasat' untuk mengurangi manajerial opportunism dan menyelaraskan kepentingan semua pihak.

Upaya-upaya untuk menumbuhkan kesadaran akan pentingnya *Good Corporate Governance* (GCG) dan penerapannya sebenarnya telah dilakukan baik oleh pemerintah maupun sektor swasta. Upaya-upaya tersebut diantaranya adalah pembentukan Komnas GCG oleh Kantor Menko Perekonomian dan disusunnya *National Code of Good Corporate Governance* atau Pedoman Nasional GCG. Disamping itu peraturan-peraturan yang telah diterbitkan oleh Badan Pengawas Pasar Modal (Bapepam) dan Bursa Efek Jakarta (BEJ), serta keputusan-keputusan Menteri Negara BUMN juga telah turut mendorong pelaksanaan GCG oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia, baik itu perusahaan publik maupun BUMN. Sebut misalnya, surat edaran Bapepam mengenai pembentukan Komite Audit untuk emiten dan perusahaan publik. Selanjutnya, keputusan Direksi BEJ tentang peraturan pencatatan efek yang mensyaratkan perusahaan publik yang mencatatkan sahamnya di BEJ wajib mempunyai Komisaris Independen, Komite Audit, dan *Corporate Secretary*. Kemudian keputusan-keputusan Menteri Negara BUMN tentang penerapan GCG dan pembentukan Komite Audit di lingkungan BUMN. Khusus untuk BUMN, upaya-upaya penerapan GCG ini dilakukan terutama dalam rangka privatisasi BUMN.

Diharapkan dengan telah diterapkannya GCG oleh BUMN, program privatisasi akan memberikan kontribusi nilai yang maksimal dari segi *financial* terhadap anggaran negara dan nilai tambah yang kompetitif bagi perusahaan dan *stakeholders*-nya. Selain upaya-upaya dalam kerangka *policy making* tersebut, upaya-upaya sosialisasi GCG dan sosialisasi peraturan-peraturan tersebut juga telah dilakukan oleh institusi - institusi *private sector*.

D. PERMASALAHAN DALAM PENERAPANNYA

Dalam penerapannya, tentu saja konsep GCG mengalami hambatan, baik itu dikarenakan faktor eksternal maupun internal perusahaan. Hambatan-hambatan tersebut utamanya disebabkan oleh belum mampunya dunia korporasi di Indonesia (secara individu maupun kolektif) untuk menerjemahkan ataupun mewujudkan konsep tersebut pada tataran regulasi, teknis, administratif maupun manajerial secara baik walaupun dalam standar minimal.

Memang, yang pasti penerapan tersebut membawa dampak yang cukup besar terhadap perubahan manajemen yang lama. Adaptasi terhadap pelaksanaan konsep GCG tidak hanya akan mengubah sistem kerja tetapi juga menuntut kualitas kompetensi yang lebih dari setiap manajer, auditor, dan perangkat lain di berbagai level struktur perusahaan. Bahkan, akan semakin membuka akses bagi pihak eksternal perusahaan untuk turut mengontrol kegiatan perusahaan.

Beberapa fungsi baru dalam struktur perusahaanpun pasti terjadi. Sebagai contoh yaitu pembentukan beberapa komite yang akan bertugas membantu komisaris perusahaan dalam mengawasi pelaksanaan GCG dan wewenang kepengurusan Direksi, ditambah dengan lahirnya fungsi kesekretariatan pada perusahaan yaitu dengan diangkatnya seorang/beberapa orang sebagai sekretaris perusahaan, yang bertugas sebagai *liaison officer* (pejabat penghubung).

Dari beberapa permasalahan diatas, sebenarnya masalah penting lainnya adalah benturan kepentingan diantara para *stakeholders* perusahaan. Terutama bila kita melihatnya pada perusahaan publik. Masih banyaknya penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dalam kredit bank BUMN, pelanggaran BMPK,

tenderisasi proyek pemerintah yang terselubung, dan sebagainya menandakan pelaksanaan konsep GCG pun tidak akan ada gunanya.

Sebagai contoh bisa kita lihat permasalahan penerapan dalam dunia perbankan nasional. Masih banyaknya temuan praktik tidak sehat pada perbankan Indonesia mencerminkan adanya permasalahan tata kelola bank (GCG). Dalam hal regulasi seperti munculnya pemikiran inovatif yang menyimpang artinya mempelajari peraturan untuk dicari kelemahannya. Hal ini menunjukkan masih rendahnya kesadaran pelaku bisnis perbankan akan pentingnya integritas dan akuntabilitas. (Siti Fadriah; 2005).

Walaupun sejak tahun 1991 Bank Indonesia sudah mengeluarkan peraturan-peraturan terkait dengan GCG. Namun, pada kenyataannya pelaksanaan peraturan tersebut berjalan dengan tidak semestinya. Salah satu kendala adalah terletak pada siapa yang mengelola perusahaan. Idealnya bank dikelola oleh profesional yang independen. Dengan kata lain, masih banyak bank yang belum melakukan tata kelola yang baik karena tidak dipimpin oleh seorang profesional yang independen (sama sekali tidak punya hubungan dengan pemilik).

Hambatan dalam penerapan GCG juga tidak bisa kita lepaskan dari peran regulasi pemerintah. Lahimya beberapa peraturan tetap tidak bisa mendorong implementasi konsep ini. Penyebabnya adalah peraturan tersebut terkadang bersifat sebagai paksaan ketimbang sebagai kebutuhan yang diinginkan oleh perbankan. Pengalaman di lapangan membuktikan ketentuan internal lebih dapat diterima, dan penerapannya lebih penting daripada ketentuan eksternal.

Secara umum, permasalahan tersebut bukan hanya terjadi di dunia perbankan, tetapi juga terjadi dalam dunia usaha lainnya di Indonesia,

entah itu BUMN sebagai perusahaan publik ataupun swasta. Oleh karena itu, langkah pemerintah mendorong penerapan GCG hanya akan berhasil jika kesadaran internal korporasi akan manfaat GCG sudah menjadi nilai yang menyatu pada pemilik, pengelola, dan para *stakeholders*.

E. PENUTUP

Bukan hal yang tidak mungkin, bila suatu saat Indonesia mampu menghadirkan korporasi-korporasi yang bertaraf global dan mampu bersaing dengan korporasi multinasional lainnya. Hal ini bisa terjadi bila setiap pihak yang terkait mau dan mampu menanggapi setiap perubahan yang terjadi di dalam lingkungan usahanya. Merespon dengan benar dan positif setiap peluang untuk berubah, berkembang dan menjadi besar.

Hendaknya konsep manajemen yang ada saat ini perlu diperbaharui, mengingat semakin kuatnya persaingan yang terjadi dalam dunia usaha. Perubahan yang drastis dalam setiap level manajemen mungkin merupakan pilihan terakhir kita, meskipun itu akan memberikan dampak negatif di satu sisi, tetapi akan berdampak positif jauh lebih besar di sisi lain.

Konsep GCG hendaknya dipahami sebagai salah satu solusi untuk mulai membenahi permasalahan yang tidak bisa ditangani dengan penerapan manajemen lama. Contoh Budaya dan gaya manajemen lama yang perlu mengalami perubahan antara lain : dari loyalitas kepada atasan menjadi loyalitas kepada perusahaan, dari pandangan atasan adalah raja menjadi pelanggan adalah raja. (Arwin Rasyid; Kompas, 2005). Beberapa hal yang juga perlu menjadi pertimbangan adalah penyusunan strategi implementasi GCG atau manajemen GCG. Pengorganisasian

manajemen GCG dirancang dengan dua hal yaitu menentukan ukuran kinerja/keberhasilan implementasi GCG dan menyusun tim kerja penjamin pelaksanaan GCG.

Mungkin tepat bila kondisi dunia usaha saat dilihat dengan perspektif Peter Drucker bahwa, *There is never underdeveloped country (or Corporation), there is always undermanaged country (or Corporation)*. Salah satu kunci pentingnya adalah perubahan manajemen yang mampu merespon perubahan.

Daftar Pustaka

Dwidjowijoto, Riant Nugroho, 2003, *Reinventing Pembangunan*, Jakarta, Gramedia.

Dwidjowijoto, Riant Nugroho, 2003, *Reinventing Indonesia*, Jakarta, Gramedia.

Kusadrianto, M. Doddy , Menciptakan Persaingan Usaha Yang Sehat Melalui Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance*, *Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI)*

Sutawinangun , TB. M. Nazmudin, Manajemen Risiko dalam *Corporate Governance*, *Forum For Corporate Governance In Indonesia (FCGI)*

Sutawinangun, TB. M. Nazmudin, Penerapan *Corporate Governance* di Tahun 2003: Sebuah Tantangan, *Forum For Corporate Governance In Indonesia (FCGI)*

Tunggal, Imam Sjahputra dan Amin Widjaja Tunggal, 2001, *Memahami Konsep Corporate Governance*, Jakarta, Harvarindo.

UU No. 25 Tahun 2000 Tentang Program Pembangunan Nasional Tahun 2000 – 2004 (Propenas)

Kepmen BUMN Nomor : KEP-117/M-MBU/2002 Tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* Pada BUMN