

# KOMPONEN DAN BOBOT DARI KRITERIA DAN INDIKATOR TATA KELOLA PERUSAHAAN KEHUTANAN (*Components and Weights of the Criteria and Indicators of Forestry Corporate Governance*)

Hariyatno Dwiprabo<sup>1</sup> dan Eno Suwarno<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Pusat Penelitian dan Pengembangan Perubahan Iklim dan Kebijakan  
Jl. Gunungbatu 5, PO Box 272, Telp. 8633944, Bogor, Email: hdwipa@yahoo.com

<sup>2</sup>Fakultas Kehutanan, Universitas Lancang Kuning,  
Jl. DI Panjaitan Km 8,5 Rumbai, Pekanbaru, Telp. (0761) 7078907  
Email: enosuwarno@gmail.com

Diterima 28 Maret 2013, direvisi 25 April 2013, disetujui 29 April 2013

## ABSTRACT

*Forestry authority has enacted mandatory implementation of sustainable forest management (SFM) to concession holders (HPH or IUPHHK) in the management of the forests, however, SFM principle is only a part of good corporate governance (GCG). The study aims to identify GCG components, criteria and indicators of GCG for forestry firms. Method of survey was used in which in-dept interviews and content analysis of regulations were conducted. The study took place in East Kalimantan and Papua provinces with respondents from forestry firms, association and local forestry services. The study reveals that from firms' point of view, corporate values have highest weight (37%), followed by GCG principles (35%) and completeness of CG body (28%). Same order of weights was given by forestry service respondents but with different weights (36%, 34% and 30%). Likewise, firm respondents shared same view with forestry service respondents with regard to role of government, corporations and society in GCG in which government role was given the highest weight (39%, 36%), followed by corporations (38%, 33%) and community roles (23%, 31%). CG C & I for forestry firms should adopt the existing national CG C & I, taking into account views from forestry firms and local forestry services regarding weights and ranks of the elements.*

*Keywords: Corporate governance, forestry, criteria and indicators, weight*

## ABSTRAK

Otoritas kehutanan telah mewajibkan pelaksanaan pengelolaan hutan lestari (SFM) bagi perusahaan HPH atau IUPHHK dalam pengelolaan hutan, namun prinsip SFM hanya bagian dari prinsip-prinsip tata kelola perusahaan (GCG) yang baik. Studi ini bertujuan untuk mengidentifikasi kriteria dan indikator GCG bidang kehutanan serta bobot dan rangkingnya. Metode penelitian yang digunakan adalah survei dengan melakukan wawancara mendalam dan analisis isi peraturan CG. Penelitian dilakukan di Provinsi Kalimantan Timur dan Papua dengan responden dari perusahaan kehutanan, asosiasi dan aparat kehutanan di kedua provinsi. Hasil studi menunjukkan bahwa dari sudut pandang perusahaan, bobot Nilai-nilai perusahaan menduduki bobot tertinggi (37%), disusul dengan Prinsip-prinsip GCG (35%) dan Kelengkapan organ GCG (28%). Urutan yang sama diberikan oleh aparat kehutanan daerah dengan persentase bobot yang berbeda (36%, 34%, dan 30%). Demikian juga untuk pilar GCG, responden perusahaan pada dasarnya memiliki persepsi sama dengan aparat kehutanan dalam hal

peran pemerintah, dunia usaha dan masyarakat dimana peran pemerintah memiliki bobot tertinggi (39%; 36%), diikuti dengan dunia usaha (38%; 33%) dan masyarakat (23%; 31%). Kriteria dan indikator untuk tata kelola perusahaan kehutanan sebaiknya mengadopsi kriteria dan indikator tata kelola perusahaan yang sudah ada di tingkat nasional, namun dengan mempertimbangkan pandangan dari perusahaan dan instansi kehutanan atas bobot dan peringkat unsur-unsurnya.

Kata kunci : Tata kelola perusahaan, kehutanan, kriteria dan indikator, bobot

## I. PENDAHULUAN

Tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance* disingkat *GCG*) bertujuan menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan. Pihak-pihak tersebut adalah pihak internal yang meliputi dewan komisaris, direksi dan karyawan, dan pihak eksternal yang meliputi investor, kreditur, pemerintah, masyarakat dan pihak-pihak lain yang berkepentingan (*stakeholders*). Dalam prakteknya *corporate governance* (*CG*) berbeda di setiap negara dan perusahaan karena berkaitan dengan sistem ekonomi, hukum, struktur kepemilikan, sosial dan budaya. Menurut *Organization for Economic Corporation and Development* (*OECD*), prinsip dasar *GCG* adalah: kewajaran (*fairness*), akuntabilitas (*accountability*), transparansi (*transparency*), dan tanggungjawab (*responsibility*) (Arifin, 2005). Sedangkan menurut pedoman umum *GCG* dari *KNKG* (2006), asas *GCG* adalah transparansi, akuntabilitas, tanggungjawab, independensi serta kesetaraan dan kewajaran, yang diperlukan untuk mencapai kesinambungan usaha perusahaan dengan memperhatikan pemangku kepentingan.

Semenjak tahun 2000 Indonesia telah melakukan upaya-upaya menumbuhkan kesadaran pentingnya *GCG* dan penerapannya. Upaya-upaya tersebut di antaranya dengan pembentukan *Komnas GCG* oleh Kantor Menko Perekonomian dan disusunnya *National Code of Good Corporate Governance* atau *Pedoman Nasional GCG*. Di samping 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*. Selain upaya-upaya dalam kerangka pembuatan kebijakan publik, upaya-upaya sosialisasi *GCG* dan sosialisasi peraturan-peraturan tersebut juga telah dilakukan oleh institusi swasta, seperti: *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (*FCGI*), *Institute of Corporate Governance*, *The Indonesian Institute for Corporate Governance* (*IICG*), *Lembaga Komisaris dan Direksi*, dan sebagainya, melalui workshop, seminar, dan *inhouse presentation* (Juanda, 2009).

Sejak tahun 2001 *IICG* telah melakukan program riset dan pemeringkatan penerapan *GCG* pada perusahaan-perusahaan di Indonesia melalui program *Corporate Governance Perception Index* (*CGPI*). *CGPI* diikuti oleh *Perusahaan Publik* (*Emiten*), *BUMN*, *Perbankan* dan *Perusahaan Swasta* lainnya. Program ini dirancang untuk memacu perusahaan dalam meningkatkan kualitas penerapan konsep *CG* melalui perbaikan yang berkesinambungan dengan melaksanakan evaluasi dan melakukan studi banding (*IICG*, 2009).

Baik pemerintah, dunia usaha maupun masyarakat secara umum mempunyai kepentingan yang sama terhadap pelaksanaan *Sustainable Forest Management* (*SFM*) dan

GCG. Pada dasarnya pelaksanaan kedua hal tersebut telah menjadi tuntutan umum dalam rangka mewujudkan daya dukung alam yang aman, nyaman dan berkesinambungan, serta hubungan usaha yang adil, aman, nyaman dan berkesinambungan. Oleh karenanya, pemerintah dalam hal ini Kementerian Kehutanan mempunyai kewajiban mengambil inisiatif dan menjadi dinamisator dalam mengintegrasikan kedua hal tersebut dalam satu payung kebijakan publik, baik dalam bentuk pengaturan dan pelayanan, maupun dalam bentuk pengontrolan dan evaluasi.

Hasil penelitian Dwiprabowo dkk. (2011) menunjukkan hanya perusahaan BUMN dan Besar di bidang kehutanan yang sudah memahami dan mulai menerapkan prinsip GCG, sedangkan sebagian besar perusahaan yang pada umumnya perusahaan berskala kecil belum mengenal atau menerapkan prinsip-prinsip GCG. Pada BUMN penerapan GCG didorong oleh regulasi yang ada (*regulatory-driven*). Regulasi kehutanan secara umum belum memberikan iklim yang kondusif bagi penerapan GCG.

Kementerian Kehutanan telah mewajibkan pelaksanaan SFM bagi perusahaan HPH atau IUPHHK dalam pengelolaan hutan, namun prinsip SFM hanya bagian dari prinsip-prinsip *good corporate governance*. Guna merumuskan kebijakan publik dalam bentuk pengaturan dan pelayanan, dibutuhkan informasi yang memadai tentang sejauh mana pelaksanaan dan kendala penerapan prinsip-prinsip GCG pada

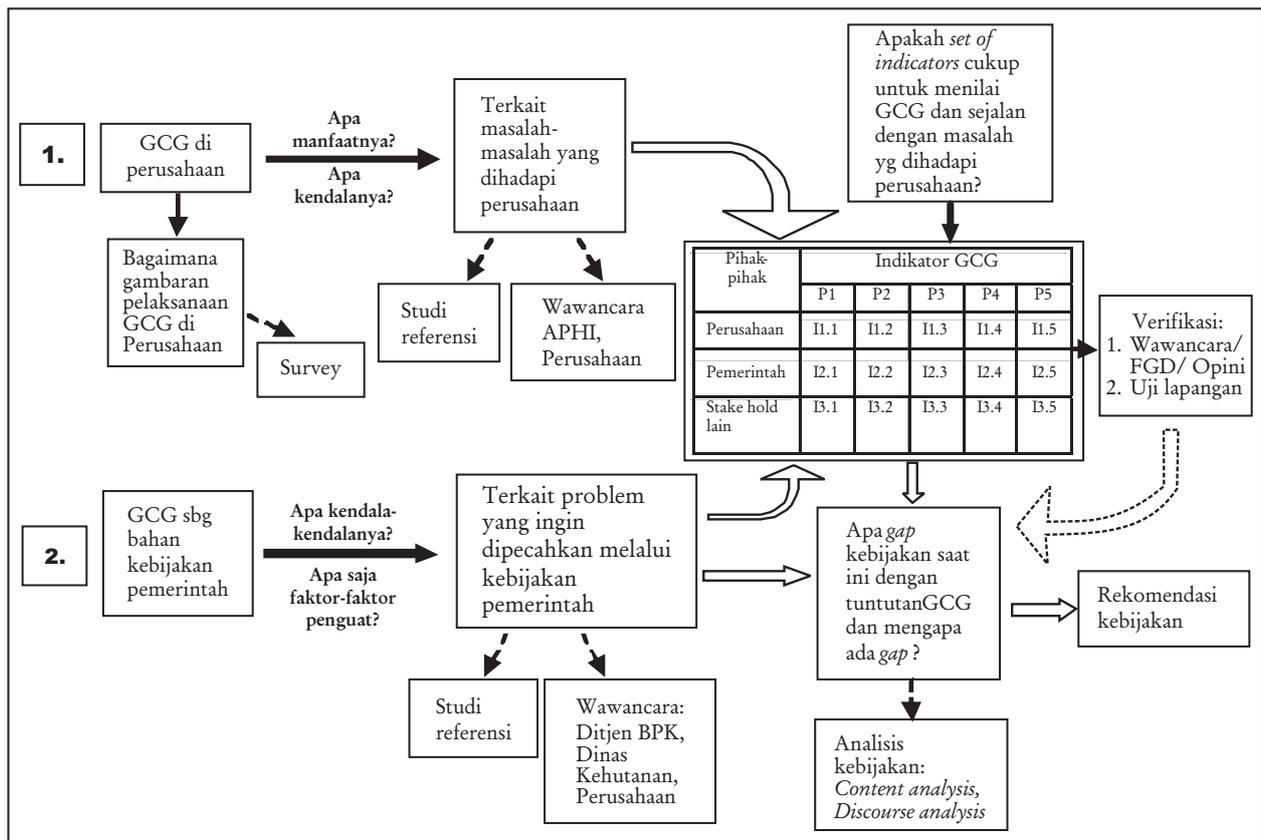
perusahaan-perusahaan kehutanan, serta faktor-faktor pendukung yang dibutuhkan. Kendala internal dan eksternal apa dalam perusahaan yang menjadi hambatan bagi perusahaan-perusahaan kehutanan dalam menerapkan GCG? Kemudian kriteria dan indikator apa yang akan digunakan, serta bagaimana bobot dan rangkingnya guna menilai pelaksanaan GCG pada perusahaan-perusahaan kehutanan?

Untuk menjawab pertanyaan pertama, telah dilakukan kajian oleh Dwiprabowo, dkk (2011), sedangkan untuk menjawab pertanyaan kedua maka dilakukan kajian ini. Di dalam pedoman umum GCG dari KNKG 2006 telah dirinci unsur-unsur yang dapat dijadikan sebagai kriteria dan indikator GCG, namun di dalam pedoman ini maupun di dalam peraturan pemerintah lainnya, belum ada yang secara khusus menetapkan bobot dan rangking untuk kriteria dan indikator bagi penilaian pelaksanaan GCG. Oleh karenanya di dalam tulisan ini disajikan hasil identifikasi kriteria dan indikator GCG serta bobot dan rangkingnya dan rekomendasi teknis terkait kriteria dan indikator GCG kehutanan.

## II. METODE PENELITIAN

### A. Kerangka Analisis

Kerangka analisis penelitian disajikan sebagaimana terlihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka analisis kajian tata kelola perusahaan kehutanan  
 Figure 1. Analytical framework of forestry corporate governance study

Alur pelaksanaan penelitian CG ini dapat dipilah menjadi dua. *Alur pertama* untuk mendapatkan informasi mengenai pelaksanaan prinsip-prinsip GCG di perusahaan-perusahaan kehutanan, termasuk kendala-kendala implementasinya. Informasi tersebut akan menjadi bahan perumusan kriteria dan indikator GCG. *Alur kedua* melakukan analisis kebijakan, dengan mengkaji peraturan pemerintah (khususnya peraturan kehutanan) yang berkaitan dengan GCG. Sejauh mana peraturan-peraturan ini bisa memecahkan masalah dalam mendorong implementasi prinsip-prinsip GCG. Apa *gap* kebijakan saat ini dengan tuntutan GCG dan mengapa ada *gap*? Kedua alur bertemu pada perumusan komponen, kriteria dan indikator GCG.

Dalam merumuskan kriteria dan indikator dideskripsikan peranan masing-masing

partisipasi GCG yang terdiri dari unsur perusahaan, pemerintah, dan *stake holders* lainnya sesuai dengan prinsip-prinsip GCG (*transparency, accountability responsibility, independence dan fairness*) yang harus dijalankan. Luaran (*output*) utama dari dua alur ini adalah *rumusan kriteria dan indikator dan rekomendasi kebijakan* untuk mendorong penguatan implementasi prinsip-prinsip GCG.

Berdasarkan bingkai besar kerangka penelitian di atas, posisi tulisan ini adalah untuk mengisi bagian akhir yaitu untuk mengidentifikasi dan merumuskan kriteria dan indikator GCG bidang kehutanan.

### A. Lokasi Penelitian

Survei (penyampaian kuesioner) dilakukan pada perusahaan IUPHHK-HT dan HA (HPH/HTI) di Provinsi Kalimantan Timur

dan Papua, Asosiasi Pengusahaan Hutan Indonesia (APHI) setempat, dan instansi kehutanan; sedangkan untuk wawancara mendalam diambil satu perusahaan HPH dan satu perusahaan HTI pada setiap propinsi yang dijadikan sampel penelitian. Kedua provinsi dipilih karena memiliki jumlah perusahaan aktif yang relatif terbanyak dibandingkan provinsi lain. Sampel dipilih secara *purposive* mengingat kajian ini bersifat mendalam (*in-depth*) dalam rangka membangun kerangka konseptual kriteria dan indikator GCG. Responden yang dipilih adalah pejabat yang senior di lingkungan perusahaan atau instansi yang dipilih sebagai sampel.

## B. Pengumpulan Data

Kegiatan pengumpulan data dapat dibagi menjadi dua tahap, yaitu tahap persiapan dan tahap pengumpulan data. Tahap persiapan mencakup dua kegiatan pokok, yaitu penyusunan kuesioner dan penentuan responden. Penyusunan unsur-unsur Kriteria & Indikator GCG mengacu kepada Pedoman Umum *Good Corporate Governance* yang

dikeluarkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) tahun 2006. Unsur-unsur tersebut kemudian dituangkan ke dalam kuesioner yang disampaikan kepada para responden, baik dari unsur perusahaan maupun unsur aparat pemerintah yang bekerja di daerah. Responden diminta mengisi nilai bobot dan ranking terhadap unsur-unsur tersebut, berdasarkan pengalaman mereka selama bekerja di organisasinya masing-masing. Selain menyampaikan kuesioner, peneliti juga memberikan penjelasan umum tentang GCG serta hal-hal yang terkait dengan cara pengisian kuesioner. Daftar pertanyaan (kuesioner) terstruktur terkait bobot dan ranking disajikan dalam **Lampiran**.

## C. Pengolahan dan Analisis Data

Terhadap hasil jawaban responden dilakukan penentuan bobot (%) kelompok dan unsur-unsur GCG dilakukan berdasarkan jawaban dari responden GCG terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan. Materi GCG dibagi kedalam 3 (tiga) kelompok dengan unsur-unsur seperti terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Kelompok dan komponen GCG  
*Table 1. Groups and components of GCG*

No	Kelompok (Group)	Komponen (Component)	Total (Total)
1	Pertama (Umum)	Prinsip-prinsip GCG	100 %
2	Kedua (Kerangka kerja GCG)	Kepatuhan	100 %
3	Ketiga (Tiga pilar GCG)	Dunia usaha masyarakat	100 %

Selanjutnya untuk masing-masing kelompok dilakukan penghitungan rata-rata bobot yang diberikan kepada responden sehingga diperoleh bobot rata-rata per unsur dengan rumus sebagai berikut. Penentuan

ranking elemen-elemen GCG dilakukan untuk melihat tingkat kepentingan suatu elemen terhadap elemen yang lain pada suatu kelompok atau organ GCG.

Penentuan bobot (%):

$$K_i = \left( \sum_{j=1}^{N_i} k_{ij} \right) / N_i$$

dimana:

$K_i$  = Rata-rata bobot kelompok I;

$K_{ij}$  = Bobot unsur j pada kelompok i (*input* dari responden);

$N_i$  = Jumlah unsur dalam kelompok i

Penentuan ranking :

$$R_i = \left( \sum_{j=1}^{O_i} k_{ij} \right) / O_i$$

dimana:

$R_i$  = Rata-rata ranking kelompok I;

$R_{ij}$  = Ranking komponen j pada kelompok i (*input* dari responden); dan

$O_i$  = Jumlah komponen dalam kelompok.

Selanjutnya, nilai rata-rata ranking disusun berdasarkan urutan dari nilai yang paling kecil hingga yang terbesar di mana nilai yang kecil menunjukkan ranking yang lebih tinggi.

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Bobot dan Ranking

Dalam konteks pengelolaan hutan, pemerintah maupun institusi swasta (NGO) sejak awal tahun 1990-an telah mengembangkan sistem penilaian kinerja pengelolaan hutan lestari (*Sustainable Forest Management, SFM*). Melalui SK Menhut Nomor 4795/Kpts-II/2002 dan Nomor 177/Kpts-II/2003 Departemen Kehutanan telah menetapkan Kriteria dan Indikator Pengelolaan Hutan Alam Produksi Lestari dan Usaha Pemanfaatan Hutan Tanaman Lestari. Kemudian disempurnakan melalui Permenhut Nomor P38/Menhut-II/2009, di mana kriteria dan indikatornya dibuat dalam Peraturan Dirjen Bina Produksi Kehutanan Nomor: P.6/VI-Set/2009. Lembaga Ecolabel Indonesia

(LEI) juga telah membuat pedoman penilaian dalam rangka sertifikasi Pengelolaan Hutan Alam Produksi Lestari (PHAPL) dan Pengelolaan Hutan Tanaman Lestari (PHTTL). Penilaian SFM oleh Departemen Kehutanan mengacu kepada empat kriteria yaitu kriteria prasyarat, kriteria ekologi, kriteria produksi, dan kriteria sosial budaya dan ekonomi; sedangkan LEI menggunakan 3 (tiga) kriteria, yaitu kriteria ekologi, kriteria produksi, dan kriteria sosial.

Penilaian kinerja SFM berorientasi kepada tujuan kelestarian sumberdaya alam hutan, oleh karenanya menitikberatkan kepada praktek-praktek manajemen pengelolaan hutan, sementara GCG lebih berorientasi kepada tujuan memenuhi kepentingan *stake holders*, oleh karenanya menitikberatkan kepada manajemen perusahaan. Dalam konteks GCG, sistem penilaian kinerja SFM lebih dekat kepada pelaksanaan prinsip pertanggungjawaban (*responsibility*), di mana perusahaan pemegang ijin HPH dan HTI didorong untuk meningkatkan tanggungjawabnya dalam pengelolaan hutan negara sebagai barang publik.

Guna mendorong pelaksanaan GCG tersebut, perlu dibuat suatu instrumen penilaian GCG secara partisipatif, yakni dengan melibatkan unsur perusahaan dalam menyusun kriteria dan indikatornya. Adapun responden dari unsur perusahaan yang berhasil mengisi dan mengembalikan kuesioner 8 (delapan) orang, yaitu 4 (empat) orang dari Provinsi Kalimantan Timur, yakni dari IUPHHK-HA 3 (tiga) orang, dan IUPHHK-HT 1 (satu) orang; dan 4 (empat) orang dari Provinsi Papua yakni dari IUPHHK-HA 3 (tiga) orang, IUPHHK-HT 1 (satu) orang. Responden dari unsur pemerintah pun ada 8 (delapan) orang, yaitu 4 (empat) orang dari Provinsi Kalimantan Timur (Dishut Provinsi 2 (dua) orang, UPTD 1 (satu) orang, BP2HP 1 (satu) orang); dan 4 (empat) orang dari Provinsi

Papua (Dishut Provinsi 2 (dua) orang, BPKH 1 (satu) orang, BP2HP 1 (satu) orang). Hasil rekapitulasi pengumpulan dan pengolahan data dari seluruh responden disajikan pada Tabel 2 sampai dengan Tabel 4.

Tabel 2. Bobot dan ranking K&I GCG menurut responden dari perusahaan kehutanan  
*Table 2. The weights and ranking of C&I according to respondents of forestry firms*

Faktor-faktor untuk K&I GCG (Factors of GCG C&I)		Bobot (Weight)	Peringkat (Ranking)
Bagian A: Unsur-unsur utama GCG (Main elements)			
1	2	3	4
Nilai-nilai perusahaan		37%	
	Budaya perusahaan		1
	Visi – misi		2
	Etika bisnis		3
	Etika kerja		4
Prinsip-prinsip GCG		35%	
	Akuntabilitas		1
	Transparansi		2
	Responsibilitas		3
	Kewajaran		4
	Independensi		5
Kelengkapan organ GCG		28%	
	Dewan direksi		1
	Komite audit		2
	Komite kebijakan CG		3
	Dewan komisaris		4
	RUPS		5
	Komite nominasi dan renumerasi		6
	Karyawan		7
	Komite kebijakan resiko		8
	Pemegang saham		9
	Mitra kerja perusahaan		10
Bagian B: Kerangka Kerja dan Peran Pilar GCG (Framework and role of GCG pillar)			
Kerangka kerja GCG			
	Unjuk kerja (performance)	28%	1
	Kelengkapan dan kesesuaian (comformance)	26%	2
	Pengungkapan (disclosure)	23%	3
	Kepatuhan (compliance)	23%	3
Peran 3 pilar GCG			
	Pemerintah	39%	1
	Dunia usaha	38%	2
	Masyarakat	23%	3

Berdasarkan data pada kolom 3 Tabel 2 di atas, ternyata untuk Unsur-unsur utama GCG responden perusahaan memberikan bobot tertinggi pada Nilai-nilai perusahaan (37%), kemudian Prinsip-prinsip GCG (35%), dan selanjutnya Kelengkapan organ GCG (28%). Penilaian responden ini mengindikasikan bahwa di dalam persepsi mereka Nilai-nilai

perusahaan mempunyai kedudukan terpenting dalam rangka mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik. Nilai-nilai perusahaan adalah landasan bagi terselenggaranya Prinsip-prinsip GCG dan Kelengkapan organ-organ GCG. Nilai-nilai perusahaan adalah seperangkat keyakinan dan nilai-nilai yang terkandung di dalam ideologi atau filosofi organisasi sehingga dapat berfungsi sebagai panduan dan cara untuk berurusan dengan ketidakpastian intrinsik yang tidak terkendali atau peristiwa sulit (Schein, 2004 dalam Bratianu, 2008).

Untuk Kerangka kerja GCG responden memberikan bobot tertinggi pada Unjuk kerja (28%), kemudian Kelengkapan dan Kesesuaian (26%), Pengungkapan (23%), dan Kepatuhan (23%). Dapat dipahami mengapa responden perusahaan memberikan bobot tertinggi pada Unjuk kerja, karena tujuan utama perusahaan adalah untuk meraih keuntungan yang akan terlihat dari kinerja finansialnya. Kinerja finansial akan menjadi inti perjuangan perusahaan untuk kelangsungan hidupnya, yang selanjutnya dapat berimbas kepada pencapaian kinerja-kinerja lainnya, di antaranya kinerja sosial dan lingkungan.

Untuk Peran pilar GCG responden memberikan bobot tertinggi pada Peran Pemerintah (39%), kemudian Peran dunia usaha (38%), dan terakhir Peran masyarakat (23%). Sebagaimana dinyatakan di dalam pedoman GCG dari KNKG, bahwa untuk mewujudkan GCG ada tiga pilar penting yang saling berhubungan, yaitu Pemerintah, Dunia Usaha, dan Masyarakat. Negara dan perangkatnya berperan menciptakan peraturan perundang-undangan yang menunjang iklim usaha yang sehat, efisien dan transparan, melaksanakan peraturan perundang-undangan dan penegakan hukum secara konsisten; dunia usaha sebagai pelaku pasar menerapkan GCG sebagai pedoman dasar pelaksanaan usaha; dan masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha serta pihak yang terkena dampak

dari keberadaan perusahaan, harus menunjukkan kepedulian dan melakukan kontrol sosial secara obyektif dan bertanggung jawab. Berdasarkan uraian peran masing-masing tersebut, terlihat bahwa pilar terpenting adalah Negara, yaitu menunjang iklim usaha yang sehat, melaksanakan peraturan perundang-undangan dan menegakkan hukum secara konsisten. Posisi negara (pemerintah) adalah suprastruktur bagi seluruh entitas yang ada di dalamnya, di antaranya dunia usaha, oleh karenanya baik buruknya pemerintah akan sangat berpengaruh kepada baik-buruknya seluruh entitas yang ada di dalamnya.

Penilaian responden untuk unsur-unsur dari Nilai-nilai perusahaan (kolom 4 Tabel 2) ternyata memberikan ranking tertinggi pada Budaya Perusahaan, selanjutnya berturut-turut pada Visi, Misi, Etika Bisnis dan Etika Kerja. Kemudian untuk unsur-unsur Prinsip-prinsip GCG penilaian tertinggi diberikan kepada Prinsip Akuntabilitas, kemudian berturut-turut Prinsip Transparansi, Prinsip Responsibilitas, Prinsip Kewajaran dan Prinsip Independensi. Sedangkan untuk unsur-unsur Kelengkapan Organ GCG penilaian tertinggi diberikan kepada keberadaan dan peran Dewan Direksi, kemudian berturut-turut kepada Komite Audit, Komite Kebijakan CG, Dewan Komisaris, RUPS, Komite Nominasi dan Renumerasi, Karyawan, Komite Kebijakan Risiko, Pemegang Saham, dan Mitra Kerja Perusahaan.

Penilaian responden tersebut menunjukkan tingkat strategisnya unsur-unsur yang dinilai untuk mewujudkan GCG. Budaya Perusahaan dipandang lebih penting dari pernyataan Visi, Misi, Etika Bisnis dan Etika Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa unsur-unsur yang lebih permanen dan mendasar bagi perusahaan (Budaya Perusahaan) akan menjadi *enabling condition* bagi unsur-unsur lainnya, karena budaya akan membentuk kepribadian individu maupun perusahaan. Kemudian Prinsip Akuntabilitas dinilai sebagai prinsip

paling penting, hal ini dapat dipahami bahwa karyawan ataupun perusahaan dalam melaksanakan pekerjaannya akan baik kalau memenuhi prinsip akuntabilitas ini, artinya tidak ada penyimpangan terhadap peraturan, baik peraturan pemerintah maupun peraturan perusahaan sendiri. Untuk Organ-organ GCG responden memberikan ranking tertinggi pada Dewan Direksi. Hal inipun dapat dipahami karena kendali utama manajemen perusahaan biasanya berada pada Dewan Direksi. Kualitas dan integritas *leadership* dari

Dewan Direksi ini akan berperan besar dalam menentukan kinerja perusahaan, juga bagi GCG. Namun dalam konteks membangun GCG satu hal yang tidak boleh dilewatkan adalah peran pemegang saham utama atau pemilik perusahaan. Komitmen pemilik perusahaan terhadap GCG justru akan menjadi landasan bagi pembuatan kebijakan di tingkat operasional perusahaan.

Hasil pengisian kuesioner oleh responden aparat kehutanan di daerah ditampilkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Bobot dan ranking K&I GCG menurut responden dari aparat kehutanan di daerah

*Table 3. The weights and rank of criteria and indicators based on respondents from forestry service staff*

Faktor-faktor untuk K&I GCG (Factors of GCG C&I)		Bobot (Weight)	Peringkat (Ranking)
Bagian A: Unsur-unsur utama GCG (Main elements)			
1	2	3	4
Nilai-nilai perusahaan		36%	
	Budaya perusahaan		1
	Visi - misi		2
	Etika bisnis		3
	Etika kerja		4
Prinsip-prinsip GCG		34%	
	Akuntabilitas		1
	Transparansi		2
	Responsibilitas		3
	Kewajaran		4
	Independensi		5
Kelengkapan organ GCG		30%	
	Dewan direksi		1
	Pemegang saham		2
	Dewan komisaris		3
	Komite audit		4
	Komite kebijakan CG		5
	Karyawan		6
	Komite kebijakan resiko		7
	RUPS		8
	Komite nominasi dan remunerasi		9
	Mitra kerja perusahaan		10
Bagian B: Kerangka Kerja dan Peran Pilar GCG (Framework and role of GCG pilar)			
Kerangka kerja GCG	Kepatuhan ( <i>compliance</i> )	30%	1
	Pengungkapan ( <i>disclosure</i> )	26%	2
	Unjuk kerja ( <i>performance</i> )	24%	3
	Kelengkapan dan kesesuaian ( <i>comformance</i> )	20%	4
Peran 3 pilar GCG	Pemerintah	36%	1
	Dunia usaha	33%	2
	Masyarakat	31%	3

Berdasarkan data pada kolom 3 Tabel 3 di atas untuk Unsur-unsur utama GCG, responden aparat kehutanan di daerah pun memberikan bobot tertinggi pada Nilai-nilai perusahaan (36%), kemudian pada Prinsip-prinsip GCG (34%), dan selanjutnya Kelengkapan Organ GCG (30%). Penilaian responden ini sejalan dengan penilaian responden dari perusahaan, dimana di dalam persepsi mereka Nilai-nilai perusahaan mempunyai kedudukan terpenting dalam rangka mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik.

Untuk Kerangka Kerja GCG, responden aparat kehutanan di daerah berbeda dengan penilaian responden perusahaan, mereka memberikan bobot tertinggi pada Kepatuhan (30%), kemudian pada Pengungkapan (26%), Unjuk Kerja (24%), dan terakhir pada Kelengkapan dan Kesesuaian (20%). Dapat dipahami mengapa responden aparat kehutanan di daerah memberikan bobot tertinggi pada Kepatuhan, karena sebagai agen regulator akan memiliki asumsi bahwa apabila perusahaan mematuhi seluruh peraturan yang ada maka akan terwujud tata kelola perusahaan yang baik. Asumsi ini juga tentu berawal dari keyakinan bahwa seluruh peraturan yang ada diasumsikan baik.

Terdapat fenomena menarik pada data kolom 3 Tabel 3 di atas mengenai Peran Pilar GCG, yaitu responden unsur pemerintah pun, walaupun dengan persentase yang berbeda, memberikan bobot tertinggi pada Peran Pemerintah (36%), kemudian Peran Dunia Usaha (33%), dan terakhir Peran Masyarakat (31%). Hal ini menggambarkan adanya kesamaan persepsi antara responden dari aparat kehutanan di daerah dengan responden dari perusahaan, bahwa dalam situasi saat ini

Peran Pemerintah menduduki posisi paling penting dalam upaya mewujudkan GCG. Sebagaimana dinyatakan oleh KNKG (2006) bahwa peran Negara dan perangkatnya adalah menciptakan peraturan perundang-undangan yang menunjang iklim usaha yang sehat, efisien dan transparan, melaksanakan peraturan perundang-undangan dan penegakan hukum secara konsisten. Pelaksanaan peran ini akan menjadi *enabling condition* bagi baiknya pelaksanaan peran-peran dari pilar Dunia Usaha dan Masyarakat. Adanya kesamaan persepsi dari dua unsur responden ini bisa menjadi bekal awal yang baik guna melakukan penataan *governance* secara menyeluruh.

## B. Perbandingan Ranking Organ GCG

Mengacu kepada data pada Tabel 2, penilaian responden perusahaan untuk unsur-unsur Kelengkapan Organ GCG memberikan penilaian tertinggi kepada keberadaan dan peran Dewan Direksi. Kemudian berturut-turut kepada Komite Audit, Komite Kebijakan CG, Dewan Komisaris, RUPS, Komite Nominasi dan Renumerasi, Karyawan, Komite Kebijakan Resiko, Pemegang Saham, dan Mitra Kerja Perusahaan. Sedangkan responden aparat kehutanan sebagaimana disajikan dalam Tabel 3 memberikan penilaian tertinggi pada keberadaan dan peran dari Dewan Direksi. Kemudian berturut-turut kepada Pemegang Saham (Pemilik Perusahaan), Dewan Komisaris, Komite Audit, Komite Kebijakan CG, Karyawan, Komite Kebijakan Risiko, RUPS, Komite Nominasi dan Renumerasi, dan Mitra Kerja Perusahaan. Perbandingan penilaian terhadap organ GCG dari dua kelompok responden disajikan pada table 4 di bawah.

Tabel 4. Perbandingan pemberian ranking oleh responden dari perusahaan dan dari aparat kehutanan di daerah terhadap organ-organ GCG

Table 4. Comparison of ranks of GCG organs according to respondents from firms and forestry service staff

Organ-organ GCG (GCG organ)	Peringkat menurut responden perusahaan (Rank according to firms' respondents)	Peringkat menurut responden aparat kehutanan di daerah (Rank according to forestry service staff)
Dewan Direksi	1	1
Komite audit	2	4
Komite kebijakan CG	3	5
Dewan Komisaris	4	3
RUPS	5	8
Komite nominasi dan renumerasi	6	9
Karyawan	7	6
Komite kebijakan resiko	8	7
Pemegang saham	9	2
Mitra kerja perusahaan	10	10

Adanya perbedaan penilaian urutan ranking terhadap organ-organ GCG, berarti ada perbedaan nilai dan cara pandang antara responden perusahaan dengan responden dari aparat kehutanan di daerah. Adanya perbedaan ini dapat difahami mengingat adanya perbedaan orientasi organisasi dan pelaksanaan tugas masing-masing. Kemudian dari hasil wawancara dengan responden dari kedua pihak, mereka sepakat bahwa untuk mewujudkan GCG sangat diperlukan adanya komitmen yang kuat di antara ketiga unsur perusahaan, yaitu Dewan Direksi, Pemegang Saham Utama, dan Dewan Komisaris. Penilaian responden tersebut menunjukkan tingkat strategisnya unsur-unsur yang dinilai untuk mewujudkan GCG.

Berdasarkan data di atas, maka pembuatan kerangka Kriteria & Indikator GCG untuk bidang kehutanan dapat diarahkan kepada adopsi kerangka GCG yang dikeluarkan oleh KNKG tahun 2006, namun dalam hal pemberian bobot atau prioritas penilaian dapat mempertimbangkan masukan dari kedua

unsur responden di atas. Namun demikian pengumpulan data dalam penelitian ini sampelnya masih sangat terbatas dan dimaksudkan untuk memperoleh gambaran awal tentang persepsi responden terhadap kemungkinan pelaksanaan GCG pada perusahaan kehutanan. Apabila pemerintah akan membuat kebijakan penerapan GCG pada perusahaan-perusahaan kehutanan, masih dibutuhkan beberapa langkah penting, antara lain kegiatan sosialisasi serta *brain storming* dengan berbagai pemangku kepentingan dan para ahli untuk merumuskan Kriteria & Indikator GCG yang lebih tepat dan implementatif untuk perusahaan di bidang kehutanan.

#### IV. KESIMPULAN DAN SARAN

##### A. Kesimpulan

1. Penyusunan kriteria dan indikator GCG bidang kehutanan diarahkan kepada adopsi kerangka GCG yang dikeluarkan oleh

KNKG tahun 2006, dengan mengakomodasi pemberian bobot dan ranking pada unsur-unsurnya oleh responden baik dari perusahaan maupun dari aparat kehutanan di daerah. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan ada kesamaan penilaian antara responden dari perusahaan dan responden dari unsur aparat kehutanan di daerah terhadap Unsur-unsur utama GCG. Responden dari perusahaan memberikan bobot tertinggi pada Nilai-nilai perusahaan (37%), kemudian Prinsip-prinsip GCG (35%), dan selanjutnya Kelengkapan Organ GCG (28%). Sementara responden dari unsur aparat kehutanan di daerah memberikan bobot tertinggi pada Nilai-nilai perusahaan (36%), kemudian pada Prinsip-prinsip GCG (34%), dan selanjutnya Kelengkapan Organ GCG (30%).

2. Ada perbedaan penilaian untuk Kerangka Kerja GCG, dimana responden dari perusahaan memberikan bobot tertinggi pada Unjuk Kerja (28%), kemudian Kelengkapan dan Kesesuaian (26%), Pengungkapan (23%), dan Kepatuhan (23%). Sementara responden dari aparat kehutanan di daerah memberikan bobot tertinggi pada Kepatuhan (30%), kemudian pada Pengungkapan (26%), Unjuk Kerja (24%), dan terakhir pada Kelengkapan dan Kesesuaian (20%). Perbedaan ini dapat difahami karena adanya perbedaan perspektif yang dilatarbelakangi oleh orientasi dan pelaksanaan tugas masing-masing.
3. Dalam penilaian terhadap peran Tiga Pilar GCG, baik dari perusahaan maupun responden dari aparat kehutanan di daerah sama-sama memberikan penilaian tertinggi pada Peran Pemerintah (39%; 36%), kemudian Peran Dunia Usaha (38%; 33%), dan terakhir Peran Masyarakat (23%; 31%). Hal ini menggambarkan adanya kesamaan pandangan bahwa dalam situasi saat ini

Peran Pemerintah menduduki posisi terpenting untuk mewujudkan GCG di Indonesia.

4. Dalam menilai pentingnya kelengkapan dan peran Organ GCG, ada kesamaan dan perbedaan persepsi di antara kedua pihak responden perusahaan dan instansi kehutanan terhadap ranking Dewan Direksi (ranking 1), Komite Audit, Komite Kebijakan CG, Dewan Komisaris, RUPS, Komite Nominasi dan Renumerasi, Karyawan, Komite Kebijakan Risiko, Pemegang Saham, dan Mitra Kerja Perusahaan. Dalam konteks mewujudkan GCG, argumentasi yang paling kuat adalah sangat diperlukan adanya komitmen yang kuat di antara ketiga unsur perusahaan, yaitu Dewan Direksi, Pemegang Saham Utama, dan Dewan Komisaris.

## B. Saran

1. Pembuatan kerangka Kriteria & Indikator GCG untuk bidang kehutanan dapat diarahkan kepada adopsi kerangka GCG yang dikeluarkan oleh KNKG tahun 2006, namun dalam hal pemberian bobot atau prioritas penilaian dapat mempertimbangkan masukan-masukan dari kedua unsur responden di atas. Namun demikian pengumpulan data yang telah dilakukan sampelnya masih sangat terbatas, dan dimaksudkan hanya untuk memperoleh gambaran awal tentang persepsi responden terhadap kemungkinan pelaksanaan GCG pada perusahaan-perusahaan kehutanan.
2. Apabila pemerintah akan membuat kebijakan penerapan GCG pada perusahaan-perusahaan kehutanan, masih dibutuhkan beberapa langkah penting, antara lain kegiatan sosialisasi serta *brain storming* dengan berbagai pemangku kepentingan dan para ahli untuk merumuskan Kriteria & Indikator GCG yang lebih tepat dan implementatif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abu-Tapanjeh, Abdussalam Mahmoud. 2006. Good Corporate Governance Mechanism and Firms' Operating and Financial Performance: Insight from the Perspective of Jordanian Industrial Companies. *J. King Saud Univ.*, Vol. 19, Admin. Sci. (2), pp. 101-121, Riyadh (1427H./2006).
- Arifin. 2005. Peran akuntan dalam menegakkan prinsip good corporate governance pada perusahaan di Indonesia (Tinjauan perspektif teori keagenan). Orasi Ilmiah dalam rangka pengusulan jabatan Guru Besar. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Asshiddiqie, J. 1996. Agenda Pembangunan Hukum di Abad Globalisasi, Balai Pustaka, Jakarta, 1996.
- Bratianu, C. 2008. Vision, mission and corporate values: A comparative analysis of the top 50 U.S. Companies. *Management & Marketing* (2008) Vol. 3, No. 3, pp. 19-38.
- Bushman, R, M. and Abbie J. Smith. 2003. Transparency, Financial Accounting Information, and Corporate Governance. *FRBNY Economic Policy Review / April 2003*.
- Cahyaningrum, D. 2009. Hambatan Implementasi Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang Berbentuk Persero. [Http://www.dpr.go.id/id/serba-serbi/viewkajian/?id=26](http://www.dpr.go.id/id/serba-serbi/viewkajian/?id=26).
- Dixon, Rolf D., Cam C., Apichai C., Kayla G., Kochakan R. 2010. *Managing justly across cultures: The problem of fairness in international business*. *Journal of Management and Strategy* Vol. 1, No. 1; December 2010.
- Dwiprabowo, H., Eno S., Hariadi K. 2011. Penerapan tata kelola perusahaan yang baik di bidang kehutanan: Studi kasus di Provinsi Riau dan Sumatera Selatan. *Jurnal Penelitian Sosial dan Ekonomi Kehutanan* Vol 8 No 1, Maret 2011.
- Dwiyanto, A. 2009. Reformasi Birokrasi Pemerintah Sebagai Instrumen Pengendalian Korupsi Di Indonesia. *Dalam: Governance Reform di Indonesia: Mencari Arah Kelembagaan Politik yang Demokratis dan Birokrasi yang Profesional*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media dan MAP-UGM.
- Egwuonwu, R.C.I. 2011. Behavioral governance, accounting and corporate governance quality. *Journal of Economics and International Finance* Vol. 3(1), pp. 1-12, January 2011.
- Fraser, Alastair I. 2002. *Making Forest Policy Work*. Dordrecht/Boston/London : Kluwer Academic Publisher.
- Hayat, U. 2011. Obstacles to good corporate governance. *Economic Review*. Find Articles.com. 17 Dec, 2011.
- [IICG] Indonesian Institute for Corporate Governance. 2009. *Corporate Governance Perception Index 2008: Good Corporate Governance dalam perspektif manajemen strategik*. Jakarta: The Indonesian Institute for Corporate Governance.
- Juanda, A. 2009. Analisis konseptual *good corporate governance*. Naskah publikasi penelitian dasar keilmuan. Fakultas Ekonomi Muhammadiyah, Malang.
- Kartodihardjo, H. 1999. Kelembagaan dan Birokrasi: Masalah Pokok Penyelenggaraan Kehutanan. *Dalam* Kartodihardjo, H. 2007. *Dibalik Kerusakan Hutan dan Bencana Alam: Masalah Transformasi Kebijakan Kehutanan*. Jakarta: KEHATI.

- [KNKG] Komite Nasional Kebijakan *Governance*. 2006. Pedoman Umum *Good Corporate Governance*. Jakarta : Komite Nasional Kebijakan *Governance*.
- Lukviarman, N. 2004. Etika bisnis tak berjalan di Indonesia: Ada apa dalam *corporate governance*? *Jurnal Siasat Bisnis*, JSB No. 9 Vol. 2, Desember 2004.
- Maksum, A. 2005. Tinjauan Atas *Good Corporate Governance* di Indonesia. Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar Tetap dalam Bidang Ilmu Akuntansi Manajemen pada Fakultas Ekonomi, diucapkan di hadapan Rapat Terbuka Universitas Sumatera Utara Gelanggang Mahasiswa, Kampus USU, 17 Desember 2005. USU e-Repository © 2008. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- [OECD] Organization of Economic Cooperation and Development (2011), *Corporate Governance in Asia: Progress and Challenges*, *Corporate Governance*, OECD Publishing. [Http://dx.doi.org/10.1787/9789264096790-en](http://dx.doi.org/10.1787/9789264096790-en).
- Pramusinto, A. 2009. Mengembangkan Budaya Kepemimpinan Profesional Birokrasi. Dalam Agus Pramusinto dan Wahyudi Kumorotomo (Editor). 2009. *Governance Reform di Indonesia: Mencari Arah Kelembagaan Politik yang Demokratis dan Birokrasi yang Profesional*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media dan MAP-UGM.
- Suratman, A. 2005. Implementasi GCG di *BUMN* masih hadapi banyak kendala. *Bisnis Indonesia*, 08-Agustus-2005.
- Susanty, Aris. 2009. Pemilihan Model Organisasi dan Terwujudnya Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance*. *J@TI Undip*, Vol IV, No 1, Januari 2009.
- Simandjuntak, H. B. 2010. *Legal culture: Kendala penerapan GCG di Indonesia*. [ T e r h u b u n g B e r k a l a ] . [www.infobanknews.com](http://www.infobanknews.com) [25 Nop 2010].
- Sudana, M. 2009. Pemenang Mengambil Semua: Memahami Konflik Hutan di Era Desentralisasi Indonesia. Dalam Moira Moeliono dkk (Editor). 2009. *Desentralisasi Tata Kelola Hutan: Politik, Ekonomi dan Perjuangan untuk Menguasai Hutan di Kalimantan Indonesia*. Bogor: CIFOR.
- Tabalujan, B.S. 2002. Why Indonesian corporate governance failed-conjectures concerning legal culture. *Columbia Journal of Asia Law*, vol. 15, no. 2.
- Uhlaner, L. *et al.* 2007. *Private Firms and Corporate Governance: An Integrated Economic and Management Perspective*. *Small Business Economics* (2007) 29:225241 \_ Springer 2007.

## Lampiran. Kuesioner rancangan kriteria dan indikator GCG

### Petunjuk pengisian Bagian A:

Pada unsur utama (nomor 1, 2, dan 3) diisi dengan bobot atau persentase pengaruhnya terhadap keberhasilan GCG, dimana penjumlahan bobot 3 unsur utama itu 100%. Kemudian untuk elemen-elemen unsur utama (a, b, c, ...) diisi dengan mencontreng salah satu angka sesuai penilaian Anda terhadap tingkat kepentingan atau ranking elemen tersebut terhadap unsur utamanya.

- |  |     |          |
|--|-----|----------|
| 1. Nilai-nilai perusahaan yang tercantum dalam pedoman perilaku ( <i>Code of Conduct</i> ) |     | (.....%) |
| a. Visi, Misi  | ① 2 |          |
| b. Budaya perusahaan   | ① 2 |          |
| c. Etika bisnis  | ① 2 |          |
| d. Etika kerja   | ① 2 |          |
| 2. Prinsip-prinsip GCG   |     | (.....%) |
| a. Transparansi ( <i>Tranperancy</i> )   | ① 2 |          |
| b. Akuntabilitas ( <i>Accountability</i> )   | ① 2 |          |
| c. Responsibilitas ( <i>Responsibility</i> )   | ① 2 |          |
| d. Independensi ( <i>Independency</i> )  | ① 2 |          |
| e. Kesetaraan dan kewajaran ( <i>Fairness</i> )  | ① 2 |          |
| 3. Kelengkapan organ GCG   |     | (.....%) |
| a. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)  | ① 2 | 10       |
| b. Dewan Komisaris   | ① 2 | 10       |
| c. Dewan Direksi   | ① 2 | 10       |
| d. Komite Audit  | ① 2 | 10       |
| e. Komite Nominasi dan Remunerasi  | ① 2 | 10       |
| f. Komite Kebijakan Resiko   | ① 2 | 10       |
| g. Komite Kebijakan <i>Corporate Governance</i>  | ① 2 | 10       |
| h. Pemegang saham  | ① 2 | 10       |
| i. Karyawan  | ① 2 | 10       |
| j. Mitra kerja perusahaan  | ① 2 | 10       |

### Petunjuk pengisian Bagian B:

Pada unsur kerangka kerja dalam penilaian dan unsur pilar GCG (a, b, c, ...) diisi dengan bobot atau persentase pengaruhnya terhadap keberhasilan penilaian dan keberhasilan GCG, dimana penjumlahan bobot pada *masing-masing nomor* tersebut menjadi 100%.

- |   |          |
|---|----------|
| 1. Kerangka kerja penilaian GCG:                        |          |
| a. Pengungkapan atau penyingkapan ( <i>disclosure</i> ) | (.....%) |
| b. Kepatuhan ( <i>compliance</i> )                      | (.....%) |
| c. Kelengkapan dan kesesuaian ( <i>comformance</i> )    | (.....%) |
| d. Unjuk kerja atau performansi ( <i>performance</i> )  | (.....%) |

2. Penciptaan situasi kondusif untuk terlaksananya GCG perlu didukung oleh 3 pilar GCG, yaitu pemerintah, dunia usaha, dan masyarakat:
- a. Pemerintah (.....%)
  - b. Dunia usaha (.....%)
  - c. Masyarakat (.....%)

**Petunjuk pengisian Bagian C:**

Mohon diisi pada titik-titik dengan masukan atau pendapat Anda (bila ada) terkait membangun rancangan Kriteria dan Indikator pelaksanaan GCG pada perusahaan kehutanan.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....