

**PENERAPAN PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* (GCG) PADA BUMN
BERORIENTASI GLOBAL
(Studi Kasus pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam Mengelola Thang Long
Cement Joint Stock Company)**

**Myrza Pahlevi
Wilopo
Mukhammad Kholid Mawardi**
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
E-mail: pahlevimyrza@yahoo.com

ABSTRACT

This research aims to describe the strategy from PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. in implementing GCG principles in Thang Long Cement Joint Stock Company (TLCC); and identifying the obstacle which faced by PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. in order to implementing and supervision GCG principle on TLCC. This research is qualitative with case study approach. Technique of the data collection is observation, interview and documentation. After data has collected, all data was being analysis with interactive analysis methods. The result showed 1) The Strategy that has been implemented by PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. to gain understanding and enforcement of GCG Principle on TLCC is located three employee of PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. to TLCC. 2) Implementation of GCG principal on TLCC is uneffective yet because not all of instruction of PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. has been adopted. 3) Understanding of TLCC employee gained relatively after being acquisitioned and supervision by PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. 4) Obstacle that faced by PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. on implementing GCG principle in TLCC is minimum idea and knowledge about GCG principle from TLCC employee which caused by in Vietnam implementing GCG is not compulsory.

Keyword: *Good Corporate Governance, SOE, Thang Long Cement Joint Stock Company.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan strategi PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip GCG di *Thang Long Cement Joint Stock Company (TLCC)*; dan mengidentifikasi hambatan yang dihadapi oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam upaya menerapkan dan mengelola prinsip GCG pada TLCC. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Setelah data terkumpul, analisis data yang digunakan adalah analisis data interaktif. Hasil penelitian menunjukkan 1) Strategi yang diterapkan oleh PT. Semen Indonesia agar pemahaman dan pelaksanaan prinsip GCG pada TLCC bisa terlaksana dengan baik adalah dengan menempatkan tiga orang karyawan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. ke TLCC, (2) Penerapan asas-asas dari prinsip GCG pada TLCC belum berjalan dengan efektif karena belum terlaksananya semua instruksi dari PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, (3) Pemahaman segenap karyawan dan staf TLCC relatif meningkat setelah terjadi akuisisi dan pengelolaan oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. (4) Hambatan yang ditemui PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam penerapan prinsip GCG di TLCC berupa rendahnya pengetahuan dan pemahaman tentang prinsip GCG dari karyawan TLCC yang disebabkan oleh kondisi negara Vietnam yang belum memiliki aturan resmi untuk menerapkan prinsip GCG.

Kata kunci: *Good Corporate Governance, BUMN, Thang Long Cement Joint Stock Company*

1. PENDAHULUAN

Perusahaan pada umumnya memiliki motif kegiatan yang sama, maksimalisasi keuntungan dan menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan (*stakeholder*) dan para pemegang saham (*shareholder*). Sebagai upaya pencapaian motif kegiatan yang ada, perusahaan akan terus berupaya untuk meningkatkan kinerja dari para pekerja dan perusahaan secara keseluruhan. Meningkatnya kinerja dari perusahaan yang berhasil tentu akan berimbas pada jumlah keuntungan yang didapatkan dan juga meningkatnya nilai perusahaan di mata investor. Sebagai langkah untuk meningkatkan kinerja, efisiensi dan profesionalisme kemudian muncul sebuah prinsip yang dipercaya dapat mendorong terjadinya peningkatan kinerja dari perusahaan, prinsip tersebut adalah prinsip *Good Corporate Governance* (kemudian disingkat GCG) atau yang dalam Bahasa Indonesia disebut dengan Tata Kelola Perusahaan yang Baik.

Penerapan prinsip GCG merupakan hal yang tergolong tidak baru di Republik Indonesia, dimulai untuk coba diterapkan pada tahun 1999 dengan semangat untuk menciptakan iklim usaha yang kondusif, pemulihan ekonomi, serta menciptakan pemerintah yang bersih maka kemudian prinsip GCG mulai dicoba untuk diterapkan di Indonesia sejak tahun 1999, tidak terkecuali bagi BUMN, sebagai respon atas sejarah masa lalu, dimana pada tahun 90-an yang pada saat itu sedang terjadi krisis ekonomi dan pencapaian kinerja BUMN yang terburuk pada masa itu, BUMN yang pada dasarnya merupakan sebuah badan usaha yang bergerak dibawah pemerintah, pada era tersebut menjadi sumber pemasukan dana pribadi bagi oknum-oknum yang memanfaatkan jabatannya untuk mendapatkan keuntungan atau yang lebih dikenal dengan praktik korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN).

Tabel 1 Peringkat *Corporate Governance* di Asia

No.	Negara	Skor
1.	Singapura	2,00
2.	Hongkong	3,59
3.	Jepang	4,00
4.	Filipina	5,00
5.	Taiwan	6,10
6.	Malaysia	6,20
7.	Thailand	6,67
8.	Cina	8,22
9.	Indonesia	8,29
10.	Korea Selatan	8,83
11.	Vietnam	8,89

Sumber: PERC,2000 (diadopsi dari Sutedi, 2012:65)

Disaat Indonesia sedang mencoba untuk menerapkan prinsip GCG pada BUMN, pada tahun 2000 muncul sebuah survei mengenai penerapan *Corporate Governance* di Asia, berdasarkan hasil survei yang ditampilkan pada Tabel 1.1, yaitu survei yang dilakukan oleh Political and Economy Risk Consultancy (PERC) yang menggambarkan skor penerapan *Corporate Governance* di Asia, Indonesia menempati posisi sembilan dari sebelas negara di Asia dengan skor 8,29. Hasil perhitungan dari PERC menunjukkan bahwa penerapan *Corporate Governance* di Indonesia masih terbelang rendah dibandingkan delapan negara lainnya, hanya unggul sedikit dari Korea Selatan dengan skor 8,83 dan Vietnam dengan skor 8,89. Peringkat kesembilan yang diperoleh Indonesia pada penelitian yang dilakukan oleh PERC tersebut tentu sangat tidak menguntungkan bagi Indonesia. Sebab menurut PERC, rendahnya penerapan *Corporate Governance* akan mengancam arus investasi yang akan masuk ke Indonesia yang nyatanya pada era tersebut ekonominya sedang terpuruk.

Pada tahun 2002, dengan didorong semangat perbaikan ekonomi (*economy recovery*) dan reformasi BUMN di Indonesia pasca terjadinya krisis ekonomi di tahun 90-an, upaya pemerintah untuk menerapkan praktik GCG di Indonesia menjadi semakin serius, hal ini dibuktikan dengan penerbitan peraturan dari Menteri BUMN pada era tersebut. Yaitu dengan penerbitan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara. Keputusan Menteri BUMN No. Kep-117/M-MBU/2002 ini dalam pasal 2 ayat 1 memutuskan untuk mewajibkan BUMN di Indonesia untuk menerapkan prinsip GCG secara konsisten dan atau menjadikan prinsip GCG sebagai landasan operasional

Keputusan menerapkan prinsip GCG pada BUMN di Indonesia saat ini bukan hanya bertujuan untuk melakukan reformasi BUMN pasca terjadinya krisis ekonomi di tahun 90-an. Namun, juga sebagai upaya untuk memperkuat posisi perusahaan BUMN dalam upaya melakukan usaha yang tidak lagi hanya bersaing di tingkat nasional, namun juga di tingkat internasional. Berbicara mengenai BUMN yang bersaing di tingkat internasional maka tidak bisa terlepas dari PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. yang bisa dibilang sebagai salah satu BUMN Republik Indonesia yang berorientasi global, atau yang telah beroperasi secara internasional dan menjadi BUMN pertama

yang berstatus *Multinational Company* (MNC). Predikat yang didapat setelah PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. pada tahun 2012 mengakuisisi 70% saham dari Thang Long Cement Joint Stock Company, perusahaan semen Vietnam saat itu. Mengacu pada maksud dan tujuan dari BUMN nomor 1 dan 2 yang tertera didalam pasal 2 ayat 1 dari Undang-Undang No.19 Tahun 2013 tentang Badan Usaha Milik Negara, yaitu: ¹Memberikan sumbangan bagi perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya; ²Mengejar keuntungan. Maka sudah sepantasnya prinsip GCG pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. dan anak-anak perusahaannya diterapkan dengan baik sebagai upaya maksimalisasi kinerja BUMN di tingkat nasional maupun tingkat internasional. Hal yang pada akhirnya akan memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan berguna dalam upaya maksimalisasi keuntungan.

2. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan *Good Corporate Governance* (GCG)

Menurut Panji dalam Hutagaol (2006:11) BUMN adalah “suatu badan usaha yang berbasis pemerintah tetapi mempunyai fleksibilitas dan inisiatif sebagai perusahaan swasta”. Definisi lain mengenai BUMN berdasarkan Pasal 1 ayat 1 dari Undang-Undang No.19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara adalah “badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan”. Dari dua definisi BUMN diatas, secara sederhana BUMN dapat diartikan sebagai badan usaha yang dimiliki oleh negara. Dalam kesehariannya, BUMN bertindak sebagai kepanjangan tangan dari negara yang menyangkut hajat hidup orang banyak. Berbeda dengan perusahaan swasta yang dalam kegiatannya berorientasi hanya pada kepentingan ekonomi.

Menurut Monks dan Winow dalam Tricker (2009:39) *Good Corporate Governance* (GCG) adalah “*the relationship among various participants in determining the direction and performance of corporations. The primary participants are the shareholders, the management and the board of directors*” (hubungan diantara berbagai bagian di dalam perusahaan dalam menentukan arah dan kinerja dari perusahaan, dimana yang merupakan bagian utama adalah *shareholders*, manajemen dan jajaran direksi).

Pendapat lain mengenai definisi dari *Corporate Governance* juga dikemukakan oleh Sutedi, Sutedi (2012:1) mengatakan bahwa: “*Corporate Governance* dapat didefinisikan

sebagai suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ perusahaan (Pemegang Saham, Pemilik Modal, Komisaris/Dewan Pengawas dan Direksi) untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya, berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika.”

Dari dua definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa *Good Corporate Governance* (GCG) adalah sebuah prinsip yang diterapkan didalam sebuah organisasi, yang ditujukan untuk mengatur hubungan diantara orang-orang yang terlibat demi terbentuk kinerja yang baik, yang diharapkan dapat memberikan nilai tambah dari organisasi tersebut.

Prinsip GCG memiliki asas-asas yang terkandung didalamnya, adapun asas-asas dari prinsip GCG menurut KNKG (2006:5) adalah:

- 1) Transparansi (*Transparency*);
- 2) Akuntabilitas (*Accountability*);
- 3) Responsibilitas (*Responsibility*);
- 4) Independensi (*Independency*);
- 5) Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*).

Penerapan prinsip *Good Corporate Governance* (Tata Kelola Perusahaan yang baik) pada BUMN Republik Indonesia diawali dengan semangat perbaikan ekonomi (*economy recovery*) dan reformasi BUMN di Indonesia pasca terjadinya krisis ekonomi di tahun 90-an. Semangat perbaikan ekonomi (*economy recovery*) dan reformasi BUMN di Indonesia tersebut diwujudkan dengan pemberlakuan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) No.KEP-117/M-MBU/2002 tentang kewajiban penerapan praktik *Good Corporate Governance* pada BUMN. Kemudian seiring dengan kegiatan dunia usaha yang semakin dinamis dan kompetitif maka peraturan sebelumnya diperbaharui melalui Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: Per-01/MBU/2011 tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara dan kemudian diperbaharui lagi melalui Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-09/MBU/2012 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara.

Definisi Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) menurut Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara

Nomor: 01/MBU/2011 adalah “prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha”. Adapun prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) yang dimaksud dalam Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: 01/MBU/2011 adalah:

- 1) Transparansi (*Transparency*);
- 2) Akuntabilitas (*Accountability*);
- 3) Pertanggungjawaban (*Responsibility*);
- 4) Kemandirian (*Independency*);
- 5) Kewajaran (*Fairness*)

Keputusan menteri BUMN untuk menerapkan prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) di lingkungan BUMN Republik Indonesia tentunya berdasarkan tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Adapun, tujuan yang ingin dicapai dari penerapan prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) tertuang pada pasal ke-4 dari Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: 01/MBU/2011, tujuan-tujuan tersebut adalah:

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

3. METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Pada penelitian yang dilakukan, peneliti memutuskan untuk menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Metode kualitatif dipilih oleh peneliti karena peneliti ingin menggali sebuah kasus dengan mendalam, dan metode kualitatif juga dipilih karena dapat memberikan pemahaman yang lebih dalam mengenai sebuah topik atau permasalahan yang diteliti (Creswell, 2007:40). Adapun, yang dijadikan studi kasus adalah tentang penerapan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) pada Thang Long Cement Joint Stock Company selaku *Operating Company* dari Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia yang berorientasi global, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.

3.2. Fokus Penelitian

Penetapan fokus penelitian bertujuan untuk membatasi studi, sehingga dalam melakukan penelitian tidak terjadi pembiasaan dalam mempersepsikan dan membahas masalah yang sedang diteliti (Moleong, 2014:94). Adapun yang menjadi fokus penelitian ini adalah:

- 1) Strategi yang dilakukan oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. agar pemahaman dan pelaksanaan prinsip *Good Corporate Governance* pada Thang Long Cement Joint Stock Company bisa terlaksana dengan baik
- 2) Penerapan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) pada Thang Long Cement Joint Stock Company pasca Akuisisi oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.
- 3) Kondisi Sebelum dan Sesudah dari Thang Long Cement Joint Stock Company pasca Akuisisi dan Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.
- 4) Hambatan yang dihadapi PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam upaya penerapan prinsip *Good Corporate Governance* pada Thang Long Cement Joint Stock Company pasca akuisisi.

3.3. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang dipilih ialah pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. yang berlokasi di Jalan Veteran- Gresik, Jawa Timur. PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. dipilih karena merupakan BUMN yang berkegiatan dalam penyediaan semen di Indonesia dan Mancanegara. PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. juga dipilih karena telah

menjadikan prinsip GCG sebagai budaya tata kelola perusahaannya yang berbentuk *strategic holding company*, dimana Thang Long Cement Joint Stock Company menjadi salah satu *operating company*.

3.4. Jenis dan Sumber Data

Menurut Lofland dalam Moleong (2014:157) “sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain”. Dalam penelitian ini digunakan dua macam data, yaitu data primer dan data sekunder.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan hal yang penting dalam suatu penelitian, sebab tujuan utama dari penelitian ialah memperoleh data (Sugiyono, 2013:224). Pada penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti ialah:

1) Observasi

Teknik penelitian observasi pada penelitian ini juga difungsikan oleh peneliti untuk mendapatkan data tambahan yang dapat digunakan untuk memperkaya penelitian.

2) Wawancara

Peneliti dalam penelitian ini melakukan wawancara terskruktur bersama tiga orang Informan dari PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. yang dipilih karena dalam penelitian kualitatif, *sampling* yang digunakan adalah *purposeful sampling*, dimana peneliti memilih lokasi atau informan yang bisa membantu peneliti untuk lebih memahami sebuah kasus dengan memberikan informasi yang mendetail dan mendalam, serta mendapatkan keterangan yang sebelumnya belum pernah didapatkan. Pada penelitian ini, wawancara dilakukan dengan “SRW”, “SLI” dan “AA” selaku karyawan dari PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. yang berada pada departemen yang sama dan berperan langsung dalam penerapan prinsip GCG di *holding company* dan *operating company*

3) Dokumentasi

Pada penelitian ini, dokumentasi dapat berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah atau data baku lain yang diperoleh dari PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. serta Thang Long Cement Joint Stock Company yang digunakan untuk menguji kebenaran dari penelitian serta memberikan gambaran dari kondisi nyata di lapangan.

3.6. Instrumen Penelitian

Pada penelitian ini instrumen atau alat yang digunakan adalah:

- 1) Peneliti;
- 2) Pedoman Wawancara (*interview guide*);
- 3) Catatan Lapangan (*field note*);
- 4) Perangkat penunjang.

3.7. Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data interaktif. Analisis data interaktif menurut Miles, Huberman, dan Saldana (2014:14) merupakan analisis yang terdiri dari 3 tahapan analisis. Yaitu:

- 1) *Data Condensation* (Kondensasi Data);
- 2) *Data Display* (Penyajian Data);
- 3) *Drawing and Verifying Conclusions* (Menggambarkan dan Memverifikasi Kesimpulan).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Strategi dari PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. agar Pemahaman dan Pelaksanaan Prinsip GCG pada TLCC Terlaksana dengan Baik.

Berdasarkan hasil wawancara bersama ketiga informan dapat disimpulkan bahwa strategi PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. agar pemahaman dan pelaksanaan prinsip GCG pada TLCC bisa terlaksana dengan baik adalah dengan menempatkan tiga orang karyawan dari PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. ke TLCC. Strategi tersebut sesuai dengan definisi strategi yang dikatakan oleh Grant dalam Gustina (2003:29) yaitu “strategi adalah rencana keseluruhan untuk menyebarkan sumber daya dalam menyusun posisi yang menguntungkan”.

Pendapat Grant dalam Gustina (2003:29) terkait definisi dari strategi sejalan dengan apa yang dilakukan oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. yang menempatkan tiga orang karyawannya, penempatan tiga orang karyawan tersebut bisa dianalogikan sebagai penyebaran sumber daya dari PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. dan sebagai upaya memberikan pemahaman prinsip GCG serta sebagai upaya menjaga agar keputusan yang diambil pada TLCC merupakan keputusan yang menguntungkan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. bisa dianalogikan sebagai “menyusun posisi yang menguntungkan”.

Strategi penempatan karyawan dari PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. agar pemahaman dan dan pelaksanaan prinsip GCG di TLCC diupayakan agar bisa terlaksana dengan baik karena PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. telah menjadikan prinsip GCG sebagai budaya tata kelola perusahaan, dan prinsip GCG sendiri

memiliki lima asas didalamnya, asas yang pertama ialah Asas Transparansi. Asas Transparansi bila mengacu pada buku pedoman umum *Good Corporate Governance* yang dikeluarkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (2006:5) adalah “ketika perusahaan diharuskan untuk menyediakan informasi yang material dan relevan serta mudah dipahami oleh pemangku kepentingan”. Sedangkan, Asas Transparansi bila mengacu pada Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: Per-0901/MBU/2012 adalah “keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan”. Dari dua definisi Asas Transparansi diatas, dapat disimpulkan bahwa sebuah perusahaan untuk mewujudkan Asas Transparansi harus menyediakan informasi yang relevan dan mudah dipahami oleh *stakeholder*.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap tiga orang informan, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam upaya mewujudkan Asas Transparansi (*Transparency*) menginstruksikan TLCC untuk:

- 1) Menerapkan metode pelaporan keuangan yang berlaku secara internasional, yaitu dengan metode *International Financing Report Standart* (IFRS);
- 2) Menginstruksikan TLCC untuk dapat menampilkan informasi perusahaan pada website perusahaan;
- 3) Menerapkan *Enterprise Resource Planning Structure Analysis & Program Development* (ERP SAP).

Asas Transparansi yang disimpulkan sebagai bentuk tersedianya informasi yang relevan dan mudah dipahami oleh *stakeholder* apabila dibandingkan dengan instruksi yang diberikan oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk pada TLCC sebagai bentuk perwujudan Asas Transparansi, maka instruksi yang diberikan sudahlah tepat, instruksi pertama yaitu disaat TLCC diminta untuk mengadopsi laporan keuangan yang berlaku secara internasional, yaitu metode *International Financing Reports Standart* (IFRS) untuk mengganti metode yang selama ini diadopsi oleh TLCC, yaitu metode *Vietnamese Accounting System* (VAS). Penggantian metode pelaporan keuangan tersebut akan membuat PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. selaku *shareholder* dari TLCC dimudahkan dalam memahami laporan keuangan dari TLCC, terlebih dengan metode pelaporan keuangan yang sama akan memudahkan

perusahaan disaat membuat laporan keuangan konsolidasi.

Instruksi kedua, yaitu TLCC yang diminta untuk menampilkan informasi perusahaan pada website perusahaan akan membuat setiap pihak yang ingin mengetahui informasi perusahaan bisa langsung mendapatkannya via website perusahaan, instruksi kedua yang diberikan oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. pun sesuai dengan inti definisi dari Asas Transparansi yaitu harus menyediakan informasi yang relevan dan mudah dipahami oleh *stakeholder*. Selanjutnya, Instruksi atau upaya ketiga dan merupakan keputusan yang juga tepat dari PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. untuk mewujudkan Asas Transparansi adalah dengan menerapkan *Enterprise Resource Planning Structure Analysis & Product Development* yang akan memudahkan pertukaran informasi didalam perusahaan serta dapat meminimalisir penyalahgunaan wewenang dan jabatan dikarenakan kegiatan setiap karyawan dapat dipantau.

Asas kedua dari prinsip GCG adalah Asas Akuntabilitas, Asas Akuntabilitas bila mengacu pada buku pedoman umum *Good Corporate Governance* yang dikeluarkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (2006:5) adalah “ketika perusahaan harus dapat mempertanggung jawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar”. Sedangkan, Asas Transparansi bila mengacu pada Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: Per-09/MBU/2012 adalah “kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggung jawaban Organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif”. Dari dua definisi Asas Akuntabilitas diatas, dapat disimpulkan bahwa sebuah perusahaan untuk mewujudkan Asas Akuntabilitas harus dapat mempertanggung jawabkan kinerja setiap Organ sehingga tercipta kinerja yang transparan dan efektif.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap tiga orang informan, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam upaya mewujudkan Asas Akuntabilitas memerintahkan TLCC untuk:

- 1) Mengadopsi metode pelaporan keuangan yang berlaku secara internasional, yaitu metode *International Financing Reports Standart* (IFRS);
- 2) Menerapkan *Enterprise Resource Planning Structure Analysis & Program Development* (ERP SAP).

Asas Akuntabilitas yang disimpulkan sebagai bentuk pertanggung jawaban kinerja setiap Organ di dalam perusahaan sehingga tercipta

kinerja yang transparan dan efektif apabila dibandingkan dengan instruksi yang diberikan oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk pada TLCC sebagai bentuk perwujudan Asas Akuntabilitas, maka instruksi yang diberikan sudahlah tepat, instruksi pertama yaitu disaat TLCC diminta untuk mengadopsi laporan keuangan yang berlaku secara internasional, yaitu metode *International Financing Reports Standart* (IFRS) akan membuat terwujudnya transparansi dari laporan keuangan TLCC dan kemudian akan memudahkan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam memahami laporan keuangan dari TLCC, terlebih dengan metode pelaporan keuangan yang sama akan memudahkan perusahaan disaat membuat laporan keuangan konsolidasi. Instruksi kedua yang diberikan oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. untuk mewujudkan Asas Akuntabilitas di TLCC pun dinilai sudah tepat, pada instruksi kedua, TLCC diinstruksikan untuk menerapkan *Enterprise Resource Planning Structure Analysis & Product Development* yang akan memudahkan pertukaran informasi didalam perusahaan sehingga tercipta kinerja yang efektif dari TLCC serta dapat sekaligus meminimalisir penyalahgunaan wewenang dan jabatan dikarenakan kegiatan setiap karyawan dapat dipantau melalui ERP SAP, yang membuat terwujudnya kinerja yang transparan dari tiap Organ dan karyawan dari TLCC yang hanya mampu bekerja sesuai kewenangan masing-masing.

Asas ketiga dari prinsip GCG adalah Asas Pertanggung Jawaban, Asas Pertanggung Jawaban bila mengacu pada buku pedoman umum *Good Corporate Governance* yang dikeluarkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (2006:5) adalah “ketika perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan, sehingga harapannya dapat terwujud kesinambungan usaha (*sustainability*) dan pengakuan sebagai *good corporate citizen*. Sedangkan, Asas Pertanggung Jawaban bila mengacu pada Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: Per-09/MBU/2012 adalah “kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat”. Dari dua definisi Asas Pertanggungjawaban diatas, dapat disimpulkan bahwa sebuah perusahaan untuk mewujudkan Asas Pertanggung Jawaban sebuah perusahaan harus mematuhi aturan perundangan yang berlaku serta melaksanakan tanggung jawabnya terhadap masyarakat dan lingkungan.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap tiga orang informan, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam upaya mewujudkan Asas Pertanggung Jawaban memerintahkan TLCC untuk dapat mengimplementasikan program CSR yang sesuai *International Standart Organization* (ISO). Asas Pertanggungjawaban yang disimpulkan sebagai bentuk pertanggung jawaban perusahaan untuk mematuhi aturan perundangan yang berlaku serta melaksanakan tanggung jawabnya terhadap masyarakat dan lingkungan apabila dibandingkan dengan instruksi yang diberikan oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. pada TLCC untuk melaksanakan program CSR yang berlandaskan ISO sebagai bentuk perwujudan Asas Pertanggung Jawaban adalah instruksi yang tepat. Sebab, CSR sendiri merupakan sebuah komitmen berkelanjutan dari sebuah perusahaan untuk memiliki etika perilaku dan memberikan kontribusi dalam perkembangan ekonomi serta dapat meningkatkan kualitas hidup dari lingkungan kerja, karyawan, serta masyarakat (Holme dan Watss dalam Fontaine,2014:3).

Asas keempat dari prinsip GCG adalah Asas Kemandirian, Asas Kemandirian bila mengacu pada buku pedoman umum *Good Corporate Governance* yang dikeluarkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (2006:5) adalah “asas yang diterapkan demi kelancaran pelaksanaan prinsip GCG, dimana perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing Organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain”. Sedangkan, Asas Kemandirian bila mengacu pada Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: Per-09/MBU/2012 adalah “keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundangan dan prinsip korporasi yang sehat”. Dari dua definisi Asas Kemandirian diatas, dapat disimpulkan bahwa sebuah perusahaan untuk mewujudkan Asas Kemandirian harus dikelola secara independen dan profesional tanpa adanya dominasi dari salah satu Organ atau pihak lain.

Berdasarkan hasil wawancara bersama ketiga informan, dapat ditarik kesimpulan bahwa upaya PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. untuk mewujudkan Asas Kemandirian pada TLCC adalah dengan merancang Pedoman Etika dan *Board Manual* bagi TLCC. Asas Kemandirian yang disimpulkan sebagai bentuk pengelolaan perusahaan yang independen dan profesional tanpa adanya dominasi dari salah satu Organ atau pihak

lain apabila dibandingkan dengan instruksi yang diberikan oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. pada TLCC untuk menerapkan *Board Manual* dan Pedoman Etika, maka instruksi yang diberikan sudahlah tepat. Sebab, *Board Manual* atau Pedoman Kerja Dewan Komisaris dan Direksi menciptakan kejelasan peran dan tanggung jawab dari tiap Organ didalam perusahaan, termasuk didalamnya adalah Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris, dan Direksi.

Di Indonesia khususnya, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. memiliki *Board Manual* yang diperlukan sebagai pedoman untuk mengatur hubungan antara Dewan Komisaris dan Direksi. Hubungan antara Dewan Komisaris dan Direksi tersebut perlu diatur di Indonesia karena Indonesia menganut prinsip *two tier system*, yang membuat terdapat pemisahan tugas dan kewajiban yang tegas, dimana perusahaan dikelola oleh Direksi dan Dewan Komisaris melakukan pengawasan dan pemberian nasihat terhadap tindakan yang dilakukan direksi. Berbeda dengan Indonesia yang menerapkan *two tier system* yang membuat Dewan Komisaris dan Direksi dijabat oleh pribadi yang berbeda, di Vietnam Dewan Komisaris dan Direksi dijabat oleh pribadi yang sama, dikarenakan negara Vietnam menganut prinsip *one tier system*. Hal tersebut lah yang kemudian membuat PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. menginstruksikan TLCC untuk segera menerapkan *Board Manual* yang sudah dirancang oleh Perseroan karena *Board Manual* berisikan ketentuan dan peraturan perundangan, Anggaran Dasar dan arahan pemegang saham yang diterapkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

Selain penerapan *Board Manual*, instruksi PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. kepada TLCC untuk menerapkan Pedoman Etika dinilai tepat karena Pedoman Etika membuat karyawan dari sebuah perusahaan bekerja secara profesional. Pedoman Etika sendiri berisi pedoman etika perusahaan dan pedoman etika perilaku setiap karyawan yang merupakan wujud komitmen Perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnisnya dan akan menciptakan nilai perusahaan (*corporate value*).

Asas kelima dari prinsip GCG adalah Asas Kewajaran dan Kesetaraan, Asas Kewajaran dan Kesetaraan bila mengacu pada buku pedoman umum *Good Corporate Governance* yang dikeluarkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (2006:5) adalah “berkaitan dengan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan yang senantiasa harus diperhatikan”. Sedangkan, Asas Kewajaran dan Kesetaraan bila

mengacu pada Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: Per-09/MBU/2012 adalah “keadilan dan kesetaraan didalam memenuhi hak-hak pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan”. Dari dua definisi Asas Kewajaran dan Kesetaraan diatas, dapat disimpulkan bahwa sebuah perusahaan untuk mewujudkan Asas Kewajaran dan Kesetaraan harus dapat memberikan perhatian terkait keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi kepentingan pemegang saham (*shareholder*) dan pemangku kepentingan (*stakeholder*).

Berdasarkan hasil wawancara bersama ketiga informan, dapat ditarik kesimpulan bahwa upaya PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. untuk mewujudkan Asas Kewajaran dan Kesetaraan pada TLCC adalah dengan menginstruksikan TLCC untuk dapat menampilkan informasi perusahaan pada website perusahaan, sehingga semua pihak dapat dengan mudah mengetahui informasi tentang perusahaan. Asas Kewajaran dan Kesetaraan yang disimpulkan sebagai bentuk memberikan perhatian terkait keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi kepentingan pemegang saham (*shareholder*) dan pemangku kepentingan (*stakeholder*) apabila dibandingkan dengan instruksi yang diberikan oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk pada TLCC sebagai bentuk perwujudan Asas Kewajaran dan Kesetaraan, maka instruksi yang diberikan sudahlah tepat. Sebab, dengan menampilkan informasi perusahaan pada website perusahaan membuat semua pihak, baik pemegang saham (*shareholder*) maupun pemangku kepentingan (*stakeholder*) mendapatkan perlakuan yang sama dalam mengakses informasi perusahaan.

Penerapan prinsip GCG yang memiliki lima asas didalamnya seperti yang telah dijelaskan sebelumnya kemudian juga dirasa penting oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. untuk diterapkan di TLCC. Sebab, penerapan prinsip GCG yang konsisten merupakan faktor yang sangat penting dalam mengelola perusahaan, terlebih disaat risiko dan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan saat ini semakin meningkat, yaitu setelah memiliki satu *operating company* tambahan yang berada di negara yang berbeda yaitu Vietnam.

Berdasarkan keterangan yang didapat dari tiga informan dari PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk., isu yang didapat terkait kondisi TLCC sebelum dan sesudah penerapan prinsip GCG yang dikelola oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. adalah saat ini karyawan TLCC mulai mulai memahami tentang apa itu prinsip GCG setelah pada masa awal akuisisi sama sekali tidak

mengetahui tentang prinsip GCG. Khususnya dalam metode pelaporan keuangannya yang dahulu dilaporkan dengan metode pelaporan keuangan *Vietnamese Accounting System (VAS)*, saat ini telah sesuai dengan instruksi yang diberikan oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. yaitu dengan metode *International Financing Reports Standart (IFRS)*. Adapun kedua perubahan tersebut terwujud setelah TLCC diinstruksikan untuk menerapkan asas-asas yang terkandung didalam prinsip GCG. Perubahan lainnya, dalam pengetahuan dan pemahaman dari TLCC yang saat ini sedikit demi sedikit semakin dipahami oleh karyawan TLCC dianggap sebagai perubahan yang sangat positif mengingat kondisi awal TLCC yang dahulunya sama sekali tidak mengetahui tentang apa itu prinsip GCG.

4.2. Hambatan yang Dihadapi oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam Menerapkan dan Mengelola Prinsip Good Corporate Governance (GCG) pada Thang Long Cement Joint Stock Company

Berdasarkan hasil wawancara dengan tiga informan dari PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk., ditemukan sebuah isu terkait lemahnya penerapan GCG di negara Vietnam yang mendukung survei dari PERC pada tahun 2000 yang telah ditampilkan pada sub bab latar belakang. Lemahnya negara Vietnam dalam penerapan GCG berdasarkan apa yang dikatakan oleh ketiga informan adalah karena kondisi negara Vietnam yang belum memiliki aturan resmi yang mewajibkan perusahaan yang ada di Vietnam untuk menerapkan prinsip GCG. Belum adanya aturan resmi tersebut kemudian juga membuat karyawan dari TLCC pada khususnya tidak memiliki pengetahuan tentang apa itu GCG dan keuntungan apa yang didapat setelah menerapkan prinsip GCG.

Ungkapan ketiga informan dari PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. kemudian juga didukung oleh data yang dirilis oleh *Asean Corporate Governance Scorecard (ACGA)* terkait penilaian dari performa *corporate governance* negara-negara di ASEAN, ACGA (2014:95) mengatakan bahwa: "Prinsip GCG di Vietnam masih merupakan hal yang baru dikenal dan masih membutuhkan edukasi yang lebih agar bisa menjadi budaya dari perusahaan, penerapan GCG di Vietnam juga masih tergolong sangat rendah karena masih minimnya pengetahuan untuk mengaplikasikan prinsip *Good Corporate Governance*. Untuk itu, diperlukan sebuah pelatihan dari lembaga

profesional untuk menciptakan *awareness* terkait prinsip GCG di negara Vietnam".

Berdasarkan hasil survey dari *Political and Economy Risk Economy (PERC)* yang ditampilkan pada sub bab latar belakang, data yang dirilis *Asean Corporate Governance Scorecard (ACGA)*, dan jawaban dari ketiga informan, dapat disimpulkan bahwa hambatan yang dihadapi oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam upaya menerapkan prinsip GCG di negara Vietnam adalah karena belum adanya aturan resmi di negara Vietnam. Belum adanya aturan resmi di Vietnam yang mewajibkan penerapan prinsip GCG pada perusahaan yang beroperasi di Vietnam yang dikatakan sebagai hambatan dalam penerapan prinsip GCG pada TLCC adalah benar adanya. Sebab, peraturan atau kebijakan resmi dari pemerintah akan membuat karyawan secara individu dan perusahaan secara kesatuan akan mengupayakan untuk menerapkan aturan dan kebijakan yang ada secara baik dan benar (Peng, 2010:33).

Kondisi negara Vietnam yang belum memiliki aturan resmi yang mewajibkan perusahaan yang ada di Vietnam untuk menerapkan prinsip GCG pada dasarnya merupakan sebuah hal yang tidak dapat diinterupsi lebih dalam oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Oleh karena itu, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. secara perlahan harus bisa terus mengedukasi TLCC terkait penerapan prinsip GCG melalui seminar-seminar tentang apa itu prinsip GCG dan manfaat apa yang didapat dari penerapan prinsip GCG serta pendampingan dari karyawan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. yang ditempatkan di TLCC hingga prinsip GCG dapat dipahami secara penuh dan bisa diimplementasikan dengan benar sehingga TLCC dan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. bisa mendapatkan manfaat dari penerapan *Good Corporate Governance* secara penuh.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang sudah dijelaskan terkait penerapan prinsip *Good Corporate Governance (GCG)* pada Thang Long Cement Joint Stock Company, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa:

- 1) Strategi yang diterapkan oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. agar pemahaman dan pelaksanaan prinsip *Good Corporate Governance* pada TLCC bisa terlaksana dengan baik adalah dengan menempatkan 3 orang karyawan dari PT. Semen

Indonesia (Persero) Tbk. ke TLCC yang diharapkan dapat menjadi *corporate culture agent* dari induk perusahaan, khususnya terkait prinsip *Good Corporate Governance* (GCG).

- 2) Penerapan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) pada TLCC belum berjalan dengan efektif seiring dengan belum terlaksananya semua instruksi dari PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. yang diberikan untuk mewujudkan asas-asas dari prinsip GCG. Penerapan prinsip GCG pada TLCC juga terbilang belum terlaksana dengan efektif karena sejauh ini TLCC baru sampai pada tahap mencoba memahami prinsip GCG.
- 3) Sebelum diakuisi oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. TLCC sama sekali tidak mengetahui tentang apa itu prinsip GCG, setelah diakuisi dan diinstruksikan untuk menerapkan prinsip GCG oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. barulah TLCC sedikit demi sedikit mulai mengetahui dan menerapkan prinsip GCG. Sejalan ini, tidak sepenuhnya tidak terlaksana dengan baik. Namun, terdapat instruksi dari PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. yang sudah dilaksanakan dengan baik oleh TLCC. Yaitu, dalam perbaikan metode pelaporan keuangan yang sebelumnya dilaporkan hanya dengan metode *Vietnamese Accounting System* (VAS), kini telah dilaporkan dengan metode *International Financing Report Standart* (IFRS).
- 4) PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam upaya menerapkan prinsip GCG di TLCC menemui hambatan berupa rendahnya pengetahuan dan pemahaman dari karyawan TLCC tentang prinsip GCG, hal tersebut dikarenakan kondisi negara Vietnam yang belum memiliki aturan resmi yang mewajibkan perusahaan untuk menerapkan prinsip GCG, sehingga karyawan TLCC pada khususnya tidak mengetahui tentang apa itu prinsip GCG dan apa yang didapat ketika menerapkan prinsip GCG. Oleh karena hal tersebut kemudian PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. masih harus terus mengedukasi karyawan TLCC hingga memiliki pengetahuan dan pemahaman mengenai prinsip GCG, khususnya nilai tambah (*added value*) apa

yang bisa didapat ketika menerapkan prinsip GCG kedalam perusahaan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, saran yang dapat diberikan oleh peneliti dalam kaitannya dengan penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) pada TLCC adalah:

- 1) Pemerintah Indonesia sebaiknya mendiskusikan tentang kebijakan *Good Corporate Governance* (GCG) kepada Pemerintah Vietnam, terlebih Indonesia dan Vietnam telah sepakat untuk menjalin kerjasama berupa kemitraan strategis. Adapun, diskusi yang dilakukan dapat berupa himbauan dan edukasi terkait manfaat yang sangat besar yang bisa didapat dari penerapan prinsip GCG pada tata kelola perusahaan yang kemudian juga dapat menguntungkan negara Vietnam dengan meningkatnya arus investasi di negara tersebut.
- 2) PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. harus selalu melakukan edukasi terkait prinsip GCG kepada TLCC hingga karyawan TLCC benar-benar memahami dan melaksanakan prinsip GCG dengan efektif.
- 3) PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. dapat mengadakan *assesment* terkait penerapan GCG di TLCC dan menginstruksikan TLCC untuk membuat *roadmap* penerapan GCG, sehingga penerapan GCG dari TLCC dapat semakin baik setiap tahunnya.
- 4) Bagi peneliti selanjutnya, hendaknya dapat mengembangkan penelitian terkait GCG seperti mengaitkan penerapan prinsip GCG dengan kinerja perusahaan atau bisa juga meneliti penerapan GCG pada perusahaan swasta yang berorientasi global sehingga akan memberikan gambaran lain terkait penerapan GCG.

DAFTAR PUSTAKA

- Asian Development Bank. 2014. *ASEAN Corporate Governance Scorecard: Country Reports and Assessments 2013-2014*. Philippines : Asian Development Bank
- Creswell, J.W. 2007. *Qualitative Inquiry & Research Design; Choosing Among Five Approaches*. California: Sage Publication Inc

- Gustina, L. 2003. *Strategi Bersaing PT.XYZ dalam Industri Jasa Penyelenggara Akses Internet*. Universitas Indonesia : Tesis
- Miles, Huberman, Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Sage publication
- Peng, W. M. 2010. *Global Business*. Ohio: Cengage Learning
- Sutedi, A. 2012. *Good Corporate Governance*. Jakarta: Sinar Grafika
- Tricker, B. 2009. *Corporate Governance; Principles, Policies, and Practices*. New York: Oxford University Press

Peraturan

- Indonesia. 2003. *Undang-Undang Republik Indonesia No. 19 tentang Badan Usaha Milik Negara*
- Indonesia. 2011. *Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor: PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance) pada Badan Usaha Milik Negara*.
- Indonesia. 2012. *Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor: PER-09/MBU/2012 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance) pada Badan Usaha Milik Negara*.
- Indonesia. 2006. *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*. Komite Nasional Kebijakan Governance.