

## **Efektivitas Fungsi, Tugas, dan Kewenangan Komite Nominasi dan Remunerasi di Perusahaan Badan Usaha Milik Negara dalam Rangka Penerapan Prinsip Independency dihubungkan dengan Regulasi yang Berkaitan dengan Komite Nominasi dan Remunerasi di BUMN**

Effectiveness of Functions, Duties and Authority of the Nomination and Remuneration Committee in the State-Owned Enterprises in Terms of Independency Principle Application Associated with Related Regulation of Nomination and Remuneration Committee in Soes

<sup>1</sup>Kartika Khairunnisa <sup>2</sup> Ratna Januarita

<sup>1,2</sup>*Ilmu Hukum, Fakultas Hukum, Universitas Islam Bandung,  
Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116*

*email: <sup>1</sup>kartikakhairunnisa@yahoo.com, <sup>2</sup>Ratna.januarita@gmail.com*

**Abstract.** This research is triggered by fact that the position of Board Commissioners and Board of Directors in State Owned Enterprises(SOEs) as a place between the certain parties and the government for their personal gain. In addition to the appointment and dismissal of the Board of Commissioners or Board of Directors abruptly is still being controversy in Indonesia. This indicates a failure in the principles of GCG, especially the independence in SOEs. Nomination and Remuneration Committee is one of supporting organ of BOC on SOEs which refers to Minister of State Owned Enterprise Regulation Number-01/MBU/2011 concerning the Application of Good Corporate Governance (GCG) in SOEs. The committee's main function is to assign the nomination and remuneration procedure in terms of exercising the principle of independency. This research aims at finding the effectiveness of its functions, duties, and authority of the Committee in the SOEs. The method used in this research is juridical normative, by examining and analyzing logically the provisions of the relevant legal literature study of secondary data consisted with primary and secondary legal materials, also interviews as supporting secondary data. The analytical method used in this study is a qualitative juridical methods. The results demonstrated that the effectiveness of the functions, duties, and authority of the Nomination and Remuneration Committee in the SOEs has not yet implemented in a comprehensive way. This is occurred because the relevant regulation has not conducive and encourage the SOEs to provide the Nomination and Remuneration Committee. Moreover, for some extent, the establishment of Nomination and Remuneration Committee is not in line with some existed interests and inefficiency also happened because the lack and lax of monitoring by the SOEs Ministry as the co-regulator and founder of most of SOEs.

**Keywords:** SOEs, Regulation, Effectiveness

**Abstrak.** Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fakta bahwa kedudukan Dewan Komisaris dan Direksi perusahaan BUMN merupakan posisi yang strategis bagi berbagai kepentingan. Di samping itu, sering ditemukan proses pengangkatan dan pemberhentian Dewan Komisaris atau Direksi yang dilakukan mendadak dan tidak transparan sehingga menjadi kontroversi. Hal ini dapat menjadi salah satu bukti prinsip GCG belum diterapkan secara komprehensif, khususnya aspek kemandirian (independensi) pada perusahaan BUMN. Komite Nominasi dan Remunerasi merupakan organ pendukung Dewan Komisaris pada perusahaan BUMN yang dapat dibentuk secara alternatif dan diatur oleh Peraturan Menteri BUMN No. PER — 01/MBU/2011 tentang Penerapan GCG pada BUMN yang menjalankan fungsi nominasi dan remunerasi berdasarkan prinsip kemandirian. Skripsi ini mengkaji efektivitas fungsi, tugas, dan kewenangan Komite Nominasi dan Remunerasi di Perusahaan BUMN dalam rangka penerapan prinsip independensi dihubungkan dengan regulasi yang berkaitan dengan komite tersebut. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode yuridis normatif, yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara mengkaji dan menganalisis secara logis ketentuan-ketentuan hukum yang relevan melalui studi pustaka terhadap data sekunder yang terdiri dari bahan hukum primer dan sekunder serta wawancara sebagai pendukung data sekunder. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode yuridis kualitatif. Hasil penelitian menyimpulkan efektivitas fungsi, tugas, dan kewenangan Komite Nominasi dan Remunerasi belum terjadi pada perusahaan BUMN yang menjadi obyek penelitian penulis. Hal ini dikarenakan regulasi BUMN yang belum mendukung dan kondisi lingkungan BUMN yang tidak mendorong pembentukan Komite Nominasi dan Remunerasi. Selain itu, pembentukan Komite Nominasi dan Remunerasi ini tampak kurang sejalan dengan beberapa kepentingan yang ada dan inefisiensi ini juga

terjadi karena tidak ada pengawasan dari Kementerian BUMN sebagai regulator dan pembina seluruh perusahaan BUMN.

**Kata Kunci : BUMN, Regulasi, Efektivitas**

## A. Pendahuluan

Indonesia adalah salah satu negara berkembang yang terus melakukan peningkatan dalam segi ekonomi. Di era persaingan globalisasi ekonomi saat ini, dibutuhkan suatu strategi yang mencakup etika dan integritas untuk memiliki daya saing yang tinggi di ekonomi dunia khususnya bagi Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (-selanjutnya akan disebut BUMN). BUMN memiliki peran penting dalam perekonomian Indonesia, sehingga menjadi suatu tantangan bagi BUMN untuk terus melakukan perbaikan dalam kegiatan ekonominya.

Perbaikan dalam kegiatan ekonomi dapat menghindari suatu perusahaan dari krisis finansial. Pada tahun 1997 terjadi krisis finansial di Asia, pasca krisis finansial tersebut kesadaran akan tata kelola perusahaan yang baik atau *good corporate governance (GCG)* meningkat oleh pemerintah, pelaku usaha, dan pemilik kepentingan lainnya. *The Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)* mendefinisikan GCG adalah sistem yang dipergunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan bisnis perusahaan. *Corporate Governance* mengatur pembagian tugas, hak dan kewajiban mereka berkepentingan terhadap kegiatan perusahaan, terhadap para pemegang saham, dewan pengurus, para manajer, dan semua anggota *stakeholders* non-pemegang saham.

Kementerian BUMN menyadari akan pentingnya GCG pada perusahaan BUMN, karena itu Kementerian BUMN mengeluarkan beberapa regulasi tentang GCG. Dalam regulasi BUMN tersebut menyebutkan prinsip-prinsip GCG yang terdiri dari transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), kemandirian (*independency*), dan kewajaran (*fairness*). Dewan Komisaris dalam melaksanakan tugasnya dapat dibantu oleh organ pendukung yang salah satunya Komite Nominasi dan Remunerasi yang bertanggungjawab menjalankan nominasi dan remunerasi berdasarkan prinsip kemandirian (*independency*), khususnya bagi Dewan Komisaris dan Direksi pada perusahaan BUMN. Akan tetapi, di Indonesia nominasi dan remunerasi bagi Dewan Komisaris dan Direksi masih menjadi kontroversi karena kedudukan Dewan Komisaris dan Remunerasi merupakan tempat bagi para pihak dan pemerintah atau penguasa untuk menjalankan kepentingan tertentu yang mendatangkan keuntungan bagi kedua belah pihak. Selain itu masih seringnya terjadi penghentian dan pengangkatan Dewan Komisaris dan Direksi secara mendadak semakin memperlihatkan bahwa adanya masalah atas keberadaan Komite Nominasi dan Remunerasi dan gagalnya penerapan prinsip kemandirian (*independency*).

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut: “Bagaimana regulasi BUMN mengatur mengenai fungsi, tugas, dan kewenangan Komite Nominasi dan Remunerasi pada perusahaan BUMN?” dan “Bagaimana efektivitas fungsi, tugas, dan kewenangan Komite Nominasi dan Remunerasi pada perusahaan BUMN?”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui regulasi BUMN mengatur mengenai fungsi, tugas, dan kewenangan Komite Nominasi dan Remunerasi pada perusahaan BUMN dan mengetahui efektivitas fungsi, tugas, dan kewenangan Komite Nominasi dan Remunerasi pada perusahaan BUMN.

## B. Landasan Teori

Isu *corporate governance* muncul Pada tahun 1932, Adolf A. Berle & Gardiner C. Means dalam seminal worknya *The Modern Corporation and Private Property*, memperkenalkan adanya pemisahan antara kepemilikan perusahaan dan kontrol atas perusahaan (Jill, Aris, Solomon, 2004:4). Menurut laporan World Bank (Adrian Sutedi, 2011:66) pada 1999, krisis ekonomi di Asia Timur disebabkan oleh kegagalan sistematis penerapan *corporate governance* yang berasal dari sistem kerangka hukum yang lemah, standar akuntansi dan standar auditing yang konsisten, praktik perbankan yang buruk, pengawasan *board of director* yang tidak efektif, serta kurangnya mempertimbangkan hak pemegang saham minoritas. Dalam kajiannya, bank pembangunan Asia menarik kesimpulan bahwa krisis ekonomi yang menimpa Negara-negara ASEAN adalah terutama akibat sistem *corporate governance* yang buruk dalam perekonomian. Pada tahun 1999 pemerintah Indonesia membentuk Komite Nasional Kebijakan Corporate Governance (KNKCG) melalui Keputusan Menteri Koordinator Bidang Ekonomi, Keuangan dan Industri, dengan melibatkan 30 orang perwakilan dari sektor publik dan swasta untuk merekomendasikan prinsip-prinsip GCG nasional (Corporate Governance Task Force (CGTF), 2014:5).

Kata “*governance*” berasal dari bahasa Perancis “*gubernance*” yang berarti pengendalian. Selanjutnya kata tersebut dipergunakan dalam konteks kegiatan perusahaan atau jenis organisasi yang lain, menjadi *corporate governance*. (Siswanto Sutojo, dan Aldridge, E John, 2008:1). Menurut Cadbury Committee (Tjager, dan Alijoyo, Djemat, Soembodo, 2003:27) *Corporate Governance* adalah *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*. Definisi tersebut menyatakan bahwa seperangkat aturan yang merumuskan hubungan antara para pemegang saham, manajer, kreditor, pemerintah, karyawan, dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya baik internal maupun eksternal sehubungan dengan hak-hak dan tanggung jawab mereka. Teori-teori yang berkaitan dengan penerapan GCG terdiri dari *Agency Theory*, *Shareholder Value Theory*, *Stakeholder Theory* (Adrian Sutedi, 2011: 13-32).

Menurut Undang-Undang No. 19 tahun 2003, Pasal 1 Ayat 1 pengertian BUMN adalah sebagai berikut :

“Badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui Penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Dari pengertian ini, dapat diketahui bahwa BUMN termasuk perusahaan karena yang disebut badan usaha adalah perusahaan. Sebagai perusahaan, BUMN bertujuan untuk mendapatkan keuntungan seperti yang ada pada perusahaan pada umumnya. “

Dasar hukum GCG pada perusahaan BUMN terdiri dari Peraturan Menteri BUMN No. PER—01/MBU/2011 tentang Penerapan GCG pada BUMN, Peraturan Menteri BUMN No. PER- 09/MBU/2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri BUMN No. PER — 01 /MBU/2011 tentang Penerapan GCG pada BUMN, Peraturan Menteri BUMN No. PER-10/ 2012 tentang Organ Pendukung Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN, dan Keputusan Sekretaris Kementerian BUMN No.SK-16 /S.MBU/2012 tentang Indikator/Parameter Penilai

dan Evaluasi Atas Penerapan GCG pada BUMN. Menurut OECD (M.Millstein, Ira and Team, 1998: 20-23) menyatakan prinsip-prinsip GCG terdiri dari *Fairness* (keadilan), *Trans- parancy* (transparansi), *Accountability* (akuntabilitas), dan *Responsibility* (pertanggungjawa- ban). Menurut Peraturan Menteri BUMN No. PER

— 01 /MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG) pada Badan Usaha Milik Negara, Pasal 3 menyebutkan prinsip-prinsip GCG yang terdiri dari: *pertama*, prinsip transparansi, *kedua*, prinsip kemandirian, *ketiga*, prinsip akuntabilitas, *keempat*, prinsip pertanggungjawaban dan *kelima*, prinsip kewajaran.

Menurut Undang-undang no.19 tahun 2003 tentang BUMN, organ yang terdapat di perusahaan perseroan BUMN terdiri dari RUPS, Direksi, dan Dewan Komisaris. Dalam pelaksanaannya setiap organ memiliki fungsi, tugas, dan kewenangan masing-masing. Pada proses pengawasan yang dilakukan oleh Dewan Komisaris, terdapat beberapa komite yang dapat membantu Dewan Komisaris dalam melakukan tanggungjawabnya. Menurut Peraturan Menteri BUMN No. Per-10/ MBU/2012 tentang Organ Pendukung Dewan Komisaris /Pengawas BUMN Pasal 2 Ayat (1) menyatakan bahwa organ pendukung Dewan Komisaris terdiri dari Sekretaris Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, Komite Audit, dan Komite Lainnya. Menurut Peraturan Menteri BUMN No. Per-10/ MBU/2012 tentang Organ Pendukung Dewan Komisaris/Pengawas BUMN pada Pasal 2 Ayat (2), menyebutkan bahwa Komite Nominasi dan Remunerasi merupakan bagian dari Komite Lainnya.

### C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Keberadaan Komite Nominasi dan Remunerasi pada sebuah perusahaan BUMN tidak terlepas dari Dewan Komisaris, karena pada dasarnya posisi Komite Nominasi dan Remunerasi adalah sebuah organ pendukung atau komite yang berada dibawah naungan Dewan Komisaris. Keberadaan Komite Nominasi dan Remunerasi yang menjadi bagian dari organ pendukung Dewan Komisaris telah dijelaskan pada Peraturan Menteri BUMN No. PER — 01 /MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG) pada Badan Usaha Milik Negara dan Peraturan Menteri BUMN No. PER-10/2012 tentang Organ Pendukung Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN.

Berdasarkan penelitian terhadap perusahaan BUMN, yaitu PT. Len Industri (persero) diketahui bahwa perusahaan tersebut belum memiliki Komite Nominasi dan Remunerasi. Akan tetapi, fungsi nominasi dan remunerasi pada perusahaan BUMN tersebut sudah berjalan. Fungsi nominasi dan remunerasi dijalankan oleh Direksi. Dalam menjalankan tugasnya, Direksi membuat kebijakan Sistem Karir melalui Keputusan Direksi Nomor 188/ SKEP/DU/XII/2008 tanggal 31 Desember 2008 dan Surat Keputusan Direktur Utama Nomor 92/SKEP/DU/VII/2009 tanggal 23 Juli 2009.

Fungsi Nominasi yang dijalankan oleh Direksi secara umum hanya mengatur mengenai nominasi bagi karyawan perusahaan. Nominasi bagi Dewan Komisaris tidak ada penjelasan lengkapnya, hanya disebut bahwa sebelum diangkat sebagai Komisaris, calon Komisaris PT. Len Industri (persero) telah dinyatakan lulus Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*) serta dinyatakan lulus oleh Kementerian BUMN selaku pemegang saham utama dan pengendali. Berbeda dengan Dewan Komisaris, nominasi Direksi dibahas dengan cukup jelas didalam *Annual Report*, hal ini dibuktikan dengan adanya suksesi Direksi. Didalam suksesi Direksi dijelaskan bahwa Penunjukan calon anggota Direksi dilakukan melalui serangkaian prosedur yaitu penetapan Bakal Calon, penjarangan dan pengujian kompetensi. Bakal Calon Direksi harus memenuhi persyaratan formal, persyaratan materiil dan persyaratan lain yang telah ditetapkan. Bakal Calon Direksi Len berasal dari Direksi BUMN, Dewan Komisaris/ Dewan Pengawas BUMN, talenta BUMN yang berprestasi, talenta Kementerian BUMN, pejabat BUMN lain dan sumber lainnya.

Direksi pada PT. Len Industri (persero) tidak hanya berperan dalam fungsi nominasi dan remunerasi yang seharusnya menjadi bagian dari Komite Nominasi dan

Remunerasi, tetapi juga tugas lainnya yang dapat dilakukan Komite Nominasi dan Remunerasi berdasarkan regulasi BUMN. Tugas-tugas lainnya yang telah dilakukan oleh Direksi PT. Len Industri (persero) adalah mengembangkan, menyelenggarakan dan mengendalikan pengelolaan SDM & Organisasi, dan melakukan penyusunan Key Performance Indicator (KPI) pada awal tahun dan pencapaiannya.

Dalam melakukan penelitian ini penulis melakukan perbandingan regulasi antara regulasi BUMN yakni Peraturan Menteri BUMN No. PER-10/2012 tentang Organ Pendukung Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN dengan POJK NO.34/POJK.04/2014 tentang Komite Nominasi dan Remunerasi Emiten dan Perusahaan Publik. Perbandingan tersebut memperlihatkan adanya perbedaan dan persamaan materi pengaturan pada kedua regulasi tersebut. Persamaan yang sangat menonjol adalah kedua regulasi ini memiliki tujuan yang sama untuk keefektifitasan tugas Dewan Komisaris sebagai pengawas pada perusahaan.

Berdasarkan penelitian terlihat bahwa efektivitas fungsi, tugas dan kewenangan Komite Nominasi dan Remunerasi belum terjadi pada perusahaan BUMN. Berangkat dari teori Efektivitas Hukum dari Soerjono Soekanto bahwa efektif atau tidaknya suatu hukum ditentukan oleh 5 (lima) faktor, *pertama*, faktor hukumnya sendiri (undang-undang), Berdasarkan regulasi BUMN, pembentukan Komite Nominasi dan Remunerasi bukan merupakan suatu kewajiban pada perusahaan, Komite ini dibentuk hanya jika diperlukan. Meskipun perusahaan BUMN tersebut tidak memiliki Komite Nominasi dan Remunerasi, fungsi nominasi dan remunerasi sudah dijalankan. Direksi sebagai salah satu bagian dari struktur perusahaan menjadi pengembal amanah menjalankan fungsi nominasi dan remunerasi.

*Kedua*, faktor penegak hukum, yakni pihak-pihak yang membentuk maupun menerapkan hukum. Faktor penegak hukum dibagian ini terbagi menjadi 2(dua), yaitu penegak hukum internal dan penegak hukum eksternal. Penegak hukum internal disini adalah Dewan Komisaris sebagai pemangku amanah GCG, sedangkan penegak hukum eksternal adalah Kementerian BUMN sebagai regulator. *Ketiga*, Faktor sarana atau fasilitas yang mendukung penegakan hukum, Direksi dalam menjalankan fungsi nominasi berpatokan kepada kebijakan Sistem Karir melalui Keputusan Direksi Nomor 188/ SKEP /DU/XII/2008 tanggal 31 Desember 2008, sedangkan fungsi remunerasi berdasarkan Surat Keputusan Direktur Utama Nomor 92/SKEP/DU/VII/2009 tanggal 23 Juli 2009. Keputusan-keputusan Direksi tersebut dapat menjadi sarana atau fasilitas yang mendukung penegakan hukum. *Keempat*, Faktor masyarakat, yakni lingkungan dimana hukum tersebut berlaku atau diterapkan, setelah melakukan penelitian terhadap 5(lima) perusahaan BUMN di Bandung yang terdiri dari PT. Dirgantara Indonesia, PT. INKA (persero), PT. Bio Farma (persero), PT. Pindad dan PT. Bhandha Ghara Reksha melalui AR masing-masing perusahaan, ditemukan bahwa hanya 1(satu) perusahaan yang memiliki Komite Nominasi dan Remunerasi. Hal ini menunjukkan masih banyak anggota masyarakat BUMN di Bandung yang tidak membentuk Komite Nominasi dan Remunerasi, sehingga tidak ada suatu dorongan bagi PT. Len Industri (persero) untuk membentuk Komite Nominasi dan Remunerasi.

Faktor yang terakhir adalah Faktor kebudayaan, yakni sebagai hasil karya, cipta dan rasa yang didasarkan pada karsa manusia di dalam pergaulan hidup. Di Indonesia masih memiliki budaya buruk yang masih terjaga hingga saat ini, yaitu penunjukkan seseorang untuk diangkat menjadi Dewan Komisaris atau Direksi yang berdasarkan kepentingan pribadi atau pergantian Dewan Komisaris atau Direksi secara mendadak.

Keefektifitasan fungsi, tugas, dan kewenangan Komite Nominasi dan

Remunerasi memiliki hubungan yang erat dengan penting tidaknya Komite Nominasi dan Remunerasi bagi perusahaan BUMN tersebut. Tumbuhnya kesadaran akan pentingnya pembentukan Komite Nominasi dan remunerasi pada perusahaan BUMN akan meningkat dengan dukungan atau dorongan dari keadaan lingkungan BUMN. Tidak adanya pengawasan oleh regulator kepada aspek dibentuk atau tidaknya Komite Nominasi dan Remunerasi pada perusahaan BUMN menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keadaan lingkungan BUMN. Berdasarkan regulasi BUMN sendiri, kewajiban untuk pembentukan Komite Nominasi dan Remunerasi tidak ada. Komite Nominasi dan Remunerasi ini hanya dibentuk jika diperlukan, artinya jika suatu perusahaan tidak membentuk Komite Nominasi dan Remunerasi, maka tidak akan timbul tanggung jawab hukum apapun yang berhubungan dengan aspek tersebut. Padahal jika pembentukan Komite Nominasi dan Remunerasi pada perusahaan BUMN akan menimbulkan optimalisasi pada penerapan prinsip kemandirian (independency).

#### **D. Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan dalam penelitian ini, peneliti menyimpulkan beberapa hasil penelitian sebagai berikut :

1. Komite Nominasi dan Remunerasi merupakan organ pendukung Dewan Komisaris dalam menerapkan GCG, sehingga mengenai fungsi, tugas, dan kewenangan Komite Nominasi dan Remunerasi dapat kita temukan di dalam regulasi-regulasi BUMN tentang GCG. Regulasi BUMN yang membahas mengenai Komite Nominasi dan Remunerasi adalah Peraturan Menteri BUMN No. PER — 01 /MBU/2011 tentang Penerapan GCG pada BUMN dan Peraturan Menteri BUMN No. PER-10/2012 tentang Organ Pendukung Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN.
2. Efektivitas fungsi, tugas, dan kewenangan Komite Nominasi dan Remunerasi pada perusahaan BUMN belum terjadi. Efektivitas yang dimaksud pada skripsi ini adalah efektivitas yang merujuk kepada teori Soerjono Soekanto, bahwa efektif atau tidaknya suatu hukum ditentukan oleh 5 (lima) faktor, yaitu faktor hukumnya sendiri (undang-undang), faktor penegak hukum, yakni pihak-pihak yang membentuk maupun menerapkan hukum, faktor sarana atau fasilitas yang mendukung penegakan hukum, faktor masyarakat, yakni lingkungan dimana hukum tersebut berlaku atau diterapkan, faktor kebudayaan, yakni sebagai hasil karya, cipta dan rasa yang didasarkan pada karsa manusia di dalam pergaulan hidup.

#### **Daftar Pustaka**

##### **Buku:**

- Adrian Sutedi, *Good Corporate Governance*, Jakarta: Sinar Grafika, 2011.
- Corporate Governance Task Force (CGTF), *Roadmap Tata Kelola Perusahaan Indonesia*, Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan, 2014.
- Jill, Aris, Solomon, *Corporate Governance and Accountability*, Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2004.
- M. Millstein, Ira and Team, *Corporate Governance-Improving Competitives and Access to Capital in Global Markets*, Paris: OECD, 1998.
- Siswanto Sutojo, dan Aldridge, E John, *Good Corporate Governance*, Jakarta: PT. Damar Mulia Pustaka, 2008
- Tjager, dan Alijoyo, Djemat, Soembodo, *Corporate Governance, Tantangan dan*

*Kesempatan bagi Komunitas Bisnis Indonesia*, Jakarta: PT Prenhallindo, 2003.

**Peraturan Perundang-Undangan :**

Undang-undang no.19 tahun 2003 tentang BUMN Peraturan Menteri BUMN No. PER  
— 01 /MBU/2011 tentang Penerapan GCG pada BUMN

Peraturan Menteri BUMN No. Per-10/ MBU/2012 tentang Organ Pendukung Dewan  
Komisaris/Pengawas BUMN

