



# Siapa Yang Menjalankan Perusahaan?

Panduan Pemberitaan Tentang Corporate Governance



© Hak Cipta 2012. Segala hak cipta dilindungi.

International Finance Corporation  
2121 Pennsylvania Avenue, NW,  
Washington, DC 20433

Penemuan, interpretasi dan kesimpulan yang dinyatakan dalam publikasi ini tidak dapat dihubungkan dengan cara apa pun dengan International Finance Corporation, organisasi-organisasi afiliasinya atau anggota-anggota dari dewan Direktur Pelaksana atau negara-negara yang mereka wakili. International Finance Corporation tidak menjamin keakuratan data yang tercantum dalam publikasi ini dan tidak bertanggung jawab atas segala akibat dari penggunaan data tersebut.

Materi dalam hasil kerja ini dilindungi oleh hak cipta. Menyalin dan/atau mengirimkan sebagian atau seluruh kerja ini dapat dianggap pelanggaran dari hukum yang berlaku. International Finance Corporation menganjurkan penyebaran dari hasil kerja ini dan karenanya mengizinkan pengguna hasil kerja ini untuk menyalin bagian-bagian hasil kerja ini untuk keperluan pribadi non-komersial tanpa hak untuk menjual kembali, mendistribusikan kembali atau menghasilkan karya jiplakan dari hasil kerja ini. Segala macam salinan atau penggunaan dari hasil kerja ini mensyaratkan adanya ijin tertulis dari International Finance Corporation. Untuk ijin memfotokopi atau mencetak ulang, harap mengirim permohonan dengan informasi lengkap kepada:

The International Finance Corporation  
c/o the World Bank Permissions Desk  
Office of the Publisher  
1818 H Street, NW  
Washington, DC 20433

Segala pertanyaan mengenai hak dan lisensi, termasuk hak tambahan, harus ditujukan kepada:

The International Finance Corporation  
c/o the Office of the Publisher  
World Bank  
1818 H Street, NW  
Washington, DC 20433

Fax: (202) 522-2422

# Siapa Yang Menjalankan Perusahaan?

Panduan Pemberitaan Tentang Corporate Governance

Global Corporate Governance Forum  
dan International Center for Journalists

**Untuk melakukan pemberitaan secara profesional,**

wartawan bisnis sekarang ini perlu memahami bagaimana menjalankan perusahaan modern, kondisi yang dibutuhkan untuk kesuksesan perusahaan tersebut serta tantangan dan persoalan yang dihadapi perusahaan tersebut. Tegasnya, wartawan yang menghargai praktek good corporate governance akan memperoleh penghargaan dari rekan-rekan mereka dan membangun hubungan kerja yang baik dengan perusahaan-perusahaan yang mereka liput.

Sejak Program Pelatihan Media diluncurkan tahun 2007, Global Corporate Governance Forum telah mengadakan berbagai macam lokakarya pelatihan untuk wartawan di Timur Tengah, Afrika, Asia Selatan, Amerika Latin, Asia Tengah dan Asia Timur. Kebanyakan lokakarya ini diadakan berkolaborasi dengan Thomson Reuters Foundation dan Agence France Presse.

Selama pelatihan-pelatihan ini, kami temukan banyak wartawan bisnis yang melaporkan praktek corporate governance tanpa menyadari apa sebenarnya corporate governance. Kerja antara Forum dengan media menjadi bagian penting dari usaha-usaha untuk meningkatkan kesadaran atas isu-isu berkaitan dengan corporate governance dan memajukan praktik-praktik corporate governance yang baik dalam bermunculannya pasar dan negara berkembang. Usaha ini diadakan dengan kerjasama dengan IFC, anggota Grup Bank Dunia.

Tujuan diadakannya program kami adalah mengerahkan kemampuan khusus para wartawan untuk menyebarkan informasi mengenai corporate governance kepada kalangan bisnis dan publik secara umum dan agar para wartawan dapat menyadarkan para pembaca mengenai kegiatan-kegiatan perusahaan dengan cara yang berdampak luas bagi para pemegang saham dan masyarakat pada umumnya. Melalui investigasi dan wawasan mereka, para wartawan dapat menunjukkan apa yang dapat terjadi jika perusahaan dikelola dengan buruk. Para wartawan juga dapat menggambarkan bagaimana perusahaan yang patuh pada praktik corporate governance yang baik dapat bekerja lebih baik dan bertahan di tengah kesulitan ekonomi.

Sebagai tambahan, penyelidikan dan pemberitaan bisnis yang lebih mendalam membedakan satu berita dari berita lainnya dan menarik perhatian dari kalangan bisnis yang lebih berpengalaman dan berpengetahuan dimana mereka mencari informasi dan berita yang dipaparkan dengan baik, penuh kehati-hatian dan bersifat membangun.

“Jika Anda mengabaikan elemen corporate governance dalam liputan Anda tentang perusahaan-perusahaan, Anda hanya memberikan pembaca Anda sepersekiian dari liputan Anda,” kata Cristina Sevillano del Aguila dari Majalah Pemegang Saham (Peru). Para investor juga memerlukan informasi di luar yang disediakan oleh perusahaan-perusahaan agar para investor dapat lebih efektif dalam memperbaiki kesalahan tindakan. Informasi ini harus dalam bentuk tertulis agar lebih mudah dipahami dan sesuai dengan minat para pembaca.

Bekerja sama dengan International Center for Journalists (ICFJ) dalam membuat Panduan ini memunculkan pengalaman luas dari para wartawan di seluruh dunia, terlebih dalam situasi pasar yang sulit. Sementara Forum menawarkan keahliannya dalam bidang corporate governance, ICFJ telah memastikan bahwa Panduan ini dibuat sesuai dengan kebutuhan wartawan bisnis yang ingin belajar tentang elemen-elemen utama dari corporate governance dan apa yang menjadikan suatu cerita menarik. Mereka tidak hanya memahami apa yang dibutuhkan para wartawan tapi juga bagaimana Panduan harus dipaparkan melalui program-program pelatihan kami. ICFJ menawarkan sumber-sumber yang menyeluruh dan keahlian melebihi yang tersedia dalam Panduan ini.

Panduan ini memaparkan pengalaman Forum dan IFC dalam menyediakan pelatihan bagi para wartawan bisnis dan kerja mereka dalam menghasilkan alat pembangun kapasitas corporate governance yang diakui secara internasional beserta materi-materi pengetahuannya. Ini meliputi topik-topik penting mengenai corporate governance dan memunculkan contoh-contoh serta sejumlah studi kasus mengenai jurnalisme investigatif berdasarkan kontribusi para wartawan berpengalaman dan cerita-cerita yang diambil dari observasi kami.

Walaupun Panduan ini tidak dimaksudkan sebagai sumber yang mendalam mengenai corporate governance, Panduan ini membangun prinsip-prinsip yang berguna bagi para wartawan bisnis dalam melaporkan liputan mereka di tengah pasar dan negara-negara berkembang yang bermunculan. Bagian “Tentang Panduan” menjelaskan kegunaan, tujuan dan fungsinya.

Seperti halnya dengan semua kerja dari Forum, pembuatan Panduan ini melibatkan kerjasama luas dengan banyak pihak dan organisasi. Komitmen mereka untuk pembuatan Panduan ini sangat diapresiasi seperti tertulis dalam bagian “Acknowledgements//Pernyataan Tanda Terima Kasih”.

**Philip Armstrong**

*Ketua, Global Corporate Governance Forum*



Tujuan diadakannya program kami adalah mengerahkan kemampuan khusus para wartawan untuk menyebarkan informasi mengenai corporate governance kepada kalangan bisnis dan publik secara umum dan agar para wartawan dapat menyadarkan para pembaca mengenai kegiatan-kegiatan perusahaan dengan cara yang berdampak luas bagi para pemegang saham dan masyarakat pada umumnya.

**Siapa Yang Menjalankan Perusahaan? Panduan Pemberitaan Tentang Corporate Governance** diselesaikan berkat usaha dan partisipasi aktif dari banyak pihak di seluruh dunia.

Global Corporate Governance Forum khususnya berterima kasih kepada **Margie Freaney**, penulis utama dan kolega-kolega, rekan-rekan peninjau, anggota-anggota dari Grup Penasihat Sektor Swasta dari Global Corporate Governance Forum dan International Center for Journalists (ICFJ) untuk kontribusi mereka dalam buku Panduan ini (menurut urutan abjad):

**Amira El Saeed Agag**, Petugas Operasional,  
IFC Advisory Services MENA  
EGYPT

**Simone Azevedo**, Redaktur Pendiri,  
Capital Aberto  
BRAZIL

**Tamal Bandyopadhyay**, Wakil Direktur Pelaksana  
Mint  
INDIA

**Vanessa Bauza**, Petugas Komunikasi,  
IFC Environment, Social and Governance Department  
USA

**Mahwesh Bilal Khan**, Petugas Operasional Sejawat  
IFC- Advisory Services Timur Tengah dan Afrika Utara  
PAKISTAN

**Caroline Bright**, Pemimpin Produk Global,  
Corporate Governance  
IFC Environment, Social and Governance Department  
EGYPT

**Johanna Carrillo**, Direktur Program Senior,  
International Center for Journalists  
USA

**Corina Cepoi**, Direktur,  
Chisinau School of Advanced Journalism  
MOLDOVA

**Eric Chinje**, Direktur, Komunikasi Strategis  
Mo Ibrahim Foundation  
UNITED KINGDOM

**Juan Carlos Fernandez**, Petugas Operasional Senior,  
IFC Sustainable Business Advisory-Asia Timur dan Pasifik  
VIETNAM

**Craig Hammer**, Spesialis Media & Perusahaan,  
World Bank Institute  
USA

**Robert Holloway**, Direktur,  
Agence France Press (AFP) Foundation  
FRANCE

**Isimkah Ibuakah**, Penasihat Hukum, Nigeria Corporate  
Governance Banking Program – IFC Sustainable  
Business Advisory Sub-Saharan Africa  
NIGERIA

**Sonja Matanovic**, Direktur Komunikasi  
International Center for Journalists  
USA

**Edmond Mjekiqi**, Analis Strategi,  
IFC Environment, Social and Governance Department  
USA

**Peter Montagnon**, Penasihat Investasi Senior  
Financial Reporting Council  
LONDON

**Sharon Moshavi**, Wakil Presiden, Inisiatif Baru,  
International Center for Journalists  
USA

**Anne Molyneux**  
CS International  
AUSTRALIA/UK

**Kiril Nejkov**, Petugas Operasional, Corporate Governance,  
IFC-Advisory Services Eropa dan Asia Tengah  
MACEDONIA

**Adesinaola Odugbemi**  
Departemen Hubungan Eksternal  
Bank Dunia  
USA

**John Plender**, Penulis Utama,  
The Financial Times  
LONDON

**Marjorie Pavia**, Petugas Program  
IFC Global Corporate Governance Forum  
USA

**Loty Salazar**, Petugas Manajemen Pengetahuan  
IFC Environment, Social and Governance Department  
USA

**James D. Spellman**  
Strategic Communications LLC  
USA

**Eugene Spiro**, Petugas Proyek Senior  
IFC Global Corporate Governance Forum  
USA

**Alexey Volynets**, Petugas KM Sejawat  
IFC Global Corporate Governance Forum  
USA

**Desainer:** Wendy Kelly  
WLK Design Group Inc.  
USA

Guillem Martinez Pujol  
IFC Indonesia  
INDONESIA

## **Panduan ini ditujukan bagi para reporter dan redaktur**

yang telah memiliki sejumlah pengalaman meliput bisnis dan keuangan. Tujuannya adalah untuk membantu para wartawan mengembangkan cerita yang menelaah bagaimana suatu perusahaan dikelola dan peristiwa tiba-tiba yang dapat memiliki dampak serius bagi kelanjutan perusahaan tersebut, berikut pemegang saham dan pemangku kepentingan (stakeholders).

Topik-topik meliputi peranan media sebagai penjaga, bagaimana dewan direksi berfungsi, apa yang membentuk praktik yang baik, apa yang diungkapkan laporan keuangan, peranan yang dimainkan oleh pemegang saham dan bagaimana melacak dan menggunakan informasi yang menyoroti pekerjaan di dalam suatu perusahaan.

Para wartawan akan belajar bagaimana mengenali “lampu merah” atau tanda-tanda peringatan yang mengindikasikan apakah suatu perusahaan mungkin telah melanggar hukum dan peraturan, Tips pemberitaan dan penulisan memandu reporter dalam mengembangkan kisah-kisah yang jelas, seimbang, adil dan meyakinkan.

Tiga ciri-ciri berulang dalam Panduan menolong reporter untuk menerapkan “pelajaran yang dipelajari” ke dalam “irama” mereka, atau wilayah-wilayah liputan :

**Catatan Reporter:** Nasihat dari wartawan bisnis sukses.

**Kotak Cerita:** Bagaimana dan dimana menemukan ide cerita.

**Apa Yang Kamu Ketahui?:** Mengaplikasikan pelajarapelajaran Panduan.

Setiap bab membantu para wartawan untuk memperoleh pengetahuan dan kecakapan yang diperlukan untuk mengenali kisah-kisah yang potensial dalam perusahaan-perusahaan yang mereka liput, menggali fakta-fakta penting, menerjemahkan penemuan mereka, dan menulis kisah-kisah yang jelas dan mendesak:

- Apakah corporate governance dan bagaimana corporate governance dapat mengarah ke pembuatan cerita (Bab 1, Apakah perusahaan yang baik, dan mengapa para wartawan perlu peduli mengenai hal ini?)

- Bagaimana memahami peran yang dimainkan dewan dan komite dapat mengarah ke cerita yang luput diperoleh oleh para kompetitor. (Bab 2, Dewan direksi yang semuanya penting)

- Pemegang saham bukan hanya pemangku kepentingan utama di perusahaan-perusahaan publik tapi mereka seringkali sumber yang sangat baik untuk menjadikan ide-ide sebagai cerita. (Bab 3, Segalanya tentang pemegang saham)

- Memahami bagaimana perusahaan-perusahaan terstruktur membantu para wartawan mengerti tentang bagaimana dewan dan manajemen berinteraksi dan mengapa badan usaha milik keluarga dan milik negara (BUMN) tidak selalu bekerja menurut kepentingan pemegang saham dan umum . (Bab 4, Kisah di belakang badan usaha milik keluarga dan milik negara (BUMN)).

- Pengungkapan aturan dapat menjadi sumber menarik cerita eksklusif bagi wartawan yang tahu dimana harus menggali cerita dan bagaimana menginterpretasikan apa yang mereka lihat. (Bab 5, Menginjak garis: aturan dan pengungkapan)

- Membaca laporan keuangan dan laporan tahunan—terlebih yang berhuruf halus—seringkali mengarah kepada berita utama jurnalistik. (Bab 6, Mencari kisah di balik angka)

- Mengembangkan sumber-sumber merupakan elemen kunci bagi para reporter yang meliput perusahaan-perusahaan. Hal yang sama juga berlaku saat berhubungan dengan perlawanan dan tekanan dari eksekutif –eksekutif perusahaan dan direktur-direktur hubungan masyarakat. (Bab 7, Tips-tips menulis dan memberitakan)

Setiap bab berakhir dengan bagian Sumber-sumber yang memaparkan sumber-sumber latar belakang berkaitan dengan topik-topik di bab tersebut. Pada akhir Panduan, bagian Sumber Terpilih memaparkan situs-situs yang bermanfaat dan rekomendasi bacaan mengenai corporate governance. Daftar Istilah memberi definisi tentang terminologi yang digunakan dalam meliput perusahaan dan topik-topik berkaitan dengan corporate governance..

**Catatan: Semua angka adalah dalam dolar Amerika. Istilah “perusahaan”, “korporasi” dan “perusahaan” (enterprise), digunakan bergantian untuk mengacu kepada entitas bisnis.**



# DAFTAR ISI

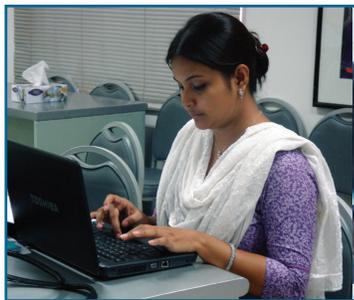


## 9 BAB 1

Apakah perusahaan yang baik, dan mengapa para wartawan perlu peduli mengenai hal ini?

## 17 BAB 2

Dewan direksi yang semuanya penting



## 25 BAB 3

Segalanya tentang pemegang saham

## 33 BAB 4

Kisah di belakang badan usaha milik keluarga dan negara (BUMN).

## 41 BAB 5

Menginjak garis: aturan dan penyingkapan

## 49 BAB 6

Mencari kisah di balik angka



## 55 BAB 7

Tips-tips menulis dan memberitakan

## 63 SUMBER-SUMBER TERPILIH

## 68 DAFTAR ISTILAH



## Apakah perusahaan yang baik, dan mengapa para wartawan perlu peduli mengenai hal ini?

“Corporate governance yang buruk telah menghancurkan perusahaan-perusahaan, mengakibatkan para direktur masuk penjara, merusak firma akuntansi global dan mengancam keberadaan para perusahaan dan pemerintah.”

— *The Economist* (Penting untuk Dewan Direksi)

Wartawan yang baik dapat mencium cerita yang bagus bahkan dalam pengumuman berita yang paling biasa. Frase “corporate governance” memang tidak memunculkan tanda-tanda peringatan. Namun, tidak halnya dengan kata-kata ini: penipuan, pencurian, pemborosan, inkompetensi, ketidakjujuran, nepotisme, penyalahgunaan kekuasaan, penyelewengan, konflik kepentingan, sikap pilih kasih, korupsi.

Istilah-istilah ini menjadi penting bagi para wartawan karena istilah-istilah tersebut dapat mengarah ke kisah-kisah eksklusif dan utama yang menjadi esensi dari jurnalisme yang baik.

Demikian, tidak semua kisah corporate governance adalah tentang skandal. Ada juga tentang kepahlawanan dan pandangan ke depan, tentang ide-ide brilian dan pemimpin-pemimpin karismatik, tentang pria dan wanita yang membangun kekayaan besar mereka dengan memberikan dunia produk-produk baru dan layanan-layanan yang meningkatkan kehidupan pada umumnya.

Perusahaan, pada dasarnya, menyediakan panduan bagi suatu perusahaan atau badan usaha milik negara (BUMN). Garis pedoman, standar dan praktik-praktik yang baik yang diselenggarakan di seluruh dunia menjelaskan apa yang membentuk perusahaan yang baik dan wartawan bisnis yang cerdas dapat dengan cepat mengetahui perbedaan antara perusahaan yang baik dan buruk. Baik perusahaan baik dan buruk dapat mengarah pada kisah cerita yang bagus.

Dalam Panduan ini, Anda akan dapat mempelajari apa yang membentuk perusahaan yang baik dan buruk; bagaimana melihat tanda-tanda peringatan; dan dimana memperoleh informasi mengenai apa yang dilakukan pemimpin perusahaan. Anda akan menemukan kisah-kisah yang ditulis oleh reporter-reporter internasional dan tips serta teknik untuk membuat cerita-cerita itu lebih jelas dan mendesak bagi para pembaca.

Corporate governance menggambarkan struktur dan prosedur untuk mengarahkan dan mengontrol perusahaan dan proses yang digunakan dewan direksi untuk memonitor dan mengawasi manajemen dalam melaksanakan pertanggungjawaban dewan kepada para pemegang saham untuk berjalannya perusahaan dan kinerja operasional perusahaan.

Kisah-kisah corporate governance pada dasarnya adalah mengenai manusia: para pemegang saham yang ingin mengubah kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan, perebutan kekuasaan antara para direktur-yang dibebani untuk mengatur strategi dan kebijakan perusahaan- dan manajer, yang mungkin memiliki ide yang berbeda. Transparansi dan pertanggungjawaban memainkan peranan besar dalam kisah-kisah di atas, seiring tindakan oleh para pengatur, bursa efek, pemegang saham dan pemangku kepentingan. Para wartawan memiliki peranan dalam transparansi dengan menyoroti ketidaktaatan. Tanpa adanya transparansi, sistem yang ada tidak akan dapat bekerja dengan baik.



Untuk deskripsi singkat mengenai corporate governance, lihat “Improving Business Behavior: Why We Need Corporate Governance,” dari Organization for Economic Cooperation and Development (OECD): <http://bit.ly/J11k9R>

“Corporate governance meliputi seluruh organisasi,” kata Roshaneh Zafar, direktur pelaksana/CEO Kashf Microfinance Bank Ltd di Pakistan.

Banyak wartawan yang telah melakukan pemberitaan tentang corporate governance tanpa menyadarinya. Kisah-kisah mengenai perubahan kepemimpinan atau akuisisi baru adalah tentang corporate governance- walaupun

nama corporate governance tidak pernah digunakan dalam kisah-kisah tersebut.

Kepentingan utama para wartawan adalah dalam kisah-kisah tersebut mereka dapat menggali lebih jauh dengan menyelidiki strategi, pengawasan dan transparansi perusahaan yang bersangkutan. Namun, perusahaan yang baik memiliki dampak yang lebih luas, seperti terdokumentasi melalui penelitian, karena perusahaan tersebut:

- Mendorong investasi
- Meningkatkan kepercayaan/minat investor, yang menurunkan biaya perusahaan untuk meminjam uang atau meningkatkan modal
- Meningkatkan daya saing perusahaan
- Lebih melengkapi perusahaan untuk bertahan pada saat krisis ekonomi
- Menurunkan tindak korupsi
- Menjamin keadilan bagi para pemegang saham
- Membentuk bagian dari keseluruhan kegiatan memeriksa dan menyeimbangkan (check and balance) dalam bisnis besar yang akhirnya akan menguntungkan masyarakat

Penelitian menunjukkan bahwa pertumbuhan terutama kuat untuk industri-industri yang tergantung kepada keuangan eksternal. Kualitas corporate governance dapat pula mempengaruhi sikap perusahaan di waktu munculnya goncangan ekonomi. Perusahaan yang dikelola dengan baik harga sahamnya lebih sedikit terguncang di saat krisis.



**Untuk suatu gambaran mengenai pengaruh perusahaan yang baik, lihat “Focus 10: Corporate Governance and Development”:** <http://bit.ly/M2shli>

Corporate governance yang baik dapat membantu perusahaan-perusahaan yang dimiliki atau dikontrol keluarga bertahan di tengah pertempuran suksesi yang menjadi malapetaka bagi kebanyakan perusahaan keluarga tersebut, kata Joseph Fan, profesor keuangan dan direktur bersama Institute of Economics and Finance di Chinese University of Hong Kong (<http://bit.ly/M2txF7>).



**Bandingkan kitab undang-undang perusahaan negara lain dengan kitab undang-undang di negaramu:** <http://bit.ly/lttIHR>

### Bagaimana para wartawan bertindak sebagai media penjaga

Membuka praktik-praktik yang mengarah kepada kerugian pemegang saham yang meluas dan berpotensi mempengaruhi ekonomi adalah bagian dari peran media sebagai penjaga. Pekerjaan wartawan adalah memperhatikan kepemimpinan perusahaan dan menanyakan apakah direktur dan manajemen membuat keputusan yang benar dan bagaimana tindakan mereka berkaitan kewajiban-kewajiban perusahaan mereka.

Pertanyaan-pertanyaan ini dapat menghasilkan kisah-kisah yang bermanfaat bagi beragam pembaca, meliputi konsumen, investor, pembayar pajak, pemimpin bisnis, direktur, pembuat aturan, pembuat kebijakan dan nasabah.

Belajar mengenali apakah para direktur bertindak demi kepentingan para pemegang saham dan kepentingan jangka panjang perusahaan merupakan langkah-langkah awal reporter untuk menggali apa yang ada di bawah permukaan perusahaan yang mereka liput. Harus ada pertanyaan mengenai direktur dan manajer yang tidak mengikuti praktik-praktik yang berlaku, sementara direktur dan manajer lain mengikuti praktik-praktik tersebut. (Lihat Bab 2 untuk lebih detil mengenai bagaimana dewan mengarahkan strategi dan melindungi kepentingan pemegang saham dan bagaimana dewan dan manajemen berinteraksi.)

### Mendefinisikan dan mengenali perusahaan yang baik

Tapi apakah yang membentuk perusahaan yang baik? Lebih dari 70 negara saat ini telah memiliki kitab undang-undang atau panduan yang menguraikan prinsip-prinsip yang harus diikuti direktur dan manajer untuk mencapai tujuan perusahaan. Ini biasanya tidak diperintahkan oleh hukum dan ditujukan untuk mendorong ketaatan secara suka rela. Kitab undang-undang mengarah kepada definisi “praktik-praktik terbaik” yang ditujukan untuk



Belajar mengenali apakah para direktur bertindak demi kepentingan para pemegang saham dan kepentingan jangka panjang perusahaan adalah langkah-langkah awal reporter untuk menggali apa yang ada di bawah permukaan perusahaan yang

mendefinisikan kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur tertentu yang memupuk perusahaan yang baik.

Perusahaan-perusahaan yang menyimpang secara signifikan dari rekomendasi kitab undang-undang layak diteliti dengan cermat dan dapat menjadi cerita investigatif yang bagus. Menitikberatkan kepada penyimpangan semacam itu merupakan satu dari berbagai macam cara dimana media dapat memusatkan perhatiannya kepada perusahaan-perusahaan yang mungkin beroperasi secara ilegal.

**Contoh:** Kebanyakan kitab undang-undang menghendaki dewan untuk menugaskan beberapa direktur independen. "Independen" pada dasarnya berarti orang tersebut bebas dari hubungan materi dengan manajemen perusahaan atau yang terlibat dengan perusahaan lainnya. Dengan bebas dari konflik kepentingan, direktur independen dapat membuat keputusan berdasarkan keuntungan potensial bagi perusahaan dan pemegang saham perusahaan.

Dewan yang penuh dengan teman atau relasi di level manajer utama akan kurang dapat bertindak sebagai pemeriksa dan penyeimbang dalam memenuhi kepentingan pemegang saham.

Perusahaan-perusahaan di seluruh dunia seringkali memiliki pemegang saham dominan yang merupakan anggota keluarga yang sama. Ini terutama umum terjadi dalam pasar yang bermunculan. Seringkali, keluarga tersebut mendominasi dewan dan manajemen dan mempunyai pengaruh melalui saham-saham khusus yang mengontrol kekuatan memilih walaupun keluarga tersebut mungkin hanya memiliki persentase kecil dari total saham.

Seringkali juga terjadi di tengah berkembangnya pasar, perusahaan-perusahaan yang dimiliki oleh negara atau pada dasarnya dikontrol oleh negara melalui pembuatan dewan dan manajemen. Ini dapat mengarah kepada keputusan yang dibuat berdasarkan alasan politik dibanding untuk kepentingan para pemegang saham.

## Isu-isu perusahaan menghantar kepada kisah-kisah utama

Perusahaan berbasis keluarga merupakan dasar ekonomi yang sukses. Contoh-contoh dari perusahaan berbasis keluarga yang sukses adalah Ford Motor Co. di AS, Tata Group di India dan Sabanci Holding di Turki. Namun, ada juga perusahaan berbasis keluarga yang mengalami masalah serius dalam corporate governance.

Satyam Computer Systems Ltd. di India misalnya, anggota keluarga berupaya mengalihkan aset-aset ke dua perusahaan berbasis keluarga lainnya.

Seperti yang dilaporkan oleh the Times of India, "Skandal Satyam muncul ke permukaan pada 7 Januari 2009 dengan pengakuan dari pendiri Satyam B Ramalinga Raju bahwa ia telah memanipulasi laporan keuangan firma selama beberapa tahun." Dalam suratnya ke dewan yang

membuka insiden penipuan, Raju menyatakan bahwa "Apa yang dimulai sebagai celah tipis antara laba operasional aktual dan laba yang terefleksikan dalam buku akuntansi tumbuh berkembang selama bertahun-tahun. Proses tersebut telah mencapai proporsi yang tak terkendalikannya... Di kemudian hari, Raju menggambarkan proses ini seperti "menunggangi macan, tidak tahu kapan bisa turun tanpa termakan oleh sang macan."

Diputuskan kemudian bahwa Satyam telah melanggar beberapa hukum yang melindungi pemegang saham dan dibuat untuk mencegah dan menghukum usaha-usaha untuk mengalihkan aset perusahaan dari pemegang saham menjadi keuntungan para pelaku kejahatan.



**Untuk lebih jauh mengenai kasus Satyam, lihat:**

<http://reut.rs/lcj4hL>

<http://scr.bi/IA3vm7>

<http://bit.ly/HEcrLX>

## Mengantisipasi resiko

Satu praktik terbaik yang dipuji dalam kitab undang-undang corporate governance memerlukan kepemimpinan korporat untuk mengantisipasi dan mengelola resiko-resiko yang mungkin dihadapi oleh suatu perusahaan. Perusahaan-perusahaan mengambil resiko untuk menghasilkan laba. Dewan bertanggung jawab untuk memastikan bahwa semua resiko bisnis telah teridentifikasi, evaluasi, terungkap dan terkelola.

Kewajiban untuk mengelola resiko menjadi isu utama setelah gempa bumi dan tsunami tahun 2011 di Jepang yang memporak-porandakan pembangkit listrik tenaga nuklir Fukushima Dai-Ichi, menghasilkan krisis kesehatan umum.

Mengapa, kritikus dan wartawan bertanya, direktur Tokyo Electric Power Company Inc. (TEPCO), perusahaan energi Jepang yang diperdagangkan secara umum, gagal mempersiapkan diri menghadapi resiko yang telah lebih dahulu teridentifikasi? Mengapa tidak ada anggota dewan yang independen atau komite resiko? Mengapa tidak ada kebijakan-kebijakan yang tepat untuk mengidentifikasi resiko-resiko dan langkah-langkah untuk mengurangi resiko seandainya kecelakaan nuklir terjadi?

"TEPCO...tidak dapat memprediksi munculnya tsunami, tapi seharusnya perusahaan itu sudah bersiap-siap seandainya fenomena alam itu terjadi," tulis analisis Nathaniel Parish Flannery, menekankan bahwa pakar-pakar luar negeri telah mengingatkan bahwa fasilitas nuklir berisiko rusak terkena bencana tsunami berskala menengah. Namun, kritik-kritik dan pertanyaan-pertanyaan ini kebanyakan muncul setelah kejadian.

Di antara alat yang bisa dipakai wartawan untuk menilai perusahaan adalah kartu nilai corporate governance,



Lihat kisah tentang kartu nilai di:

<http://bit.ly/HEcwiH>

Dan link ke kartu nilai itu sendiri di:

<http://bit.ly/l73s2j>

yang mencoba membantu perusahaan menilai sejauh mana mereka memenuhi prinsip-prinsip dan praktik perusahaan yang baik. Di banyak negara, kartu nilai ini diterbitkan tiap tahun dan memberikan ide untuk pembuatan kisah cerita.

Misalnya, kartu nilai corporate governance untuk Vietnam tahun 2011, yang dikeluarkan oleh International Finance Corporation (IFC), organisasi swasta Bank Dunia, menekankan pentingnya perbaikan dalam perlindungan hak-hak dan perlakuan pemegang saham. Kartu nilai ini mempelajari praktik-praktik corporate governance di 100 perusahaan terbesar yang terdaftar di bursa-bursa efek Hanoi dan Ho Chi Minh City.

Kitab undang-undang dan kartu nilai menyediakan daftar nama yang berguna bagi para wartawan untuk menentukan apakah perusahaan-perusahaan yang mereka liput telah mengikuti praktik-praktik terbaik di negara-negara mereka. (Lihat Kotak Cerita di bab ini untuk ide-ide cerita berdasarkan kitab undang-undang dan kartu nilai).

## Pengaruh kegagalan mengelola perusahaan

Saat suatu perusahaan menderita kegagalan besar dalam pengelolaannya baik karena pelanggaran etis, atau pelanggaran akuntansi, kesalahan atau kelalaian manajemen resiko atau ketidakefektifan dewan pengambilan keputusan, pengaruhnya bisa jadi sangat besar.

Harga saham bisa jatuh dengan tajam dan mempengaruhi pemegang saham dan bahkan sektor industri dimana perusahaan beroperasi. Ini dapat berakibat gagalnya perusahaan dan mengarah kepada hilangnya banyak pekerjaan dan konsekuensi menyakitkan lainnya untuk wilayah dimana perusahaan beroperasi.

Di sejumlah kasus besar seperti pembayaran jaminan dari

pemerintah, pembayar pajak bisa jadi harus membayar biaya jaminannya. Pembayaran jaminan pemerintah atas Bank Moskow tahun 2011-terkenal karena pinjaman-pinjaman yang patut dipertanyakan-memakan biaya AS\$14 milyar atau setara dengan 1 persen dari hasil produksi ekonomi Rusia.

Kisah-kisah ini seringkali penuh dengan kepribadian-kepribadian yang menarik. Para reporter seringkali menemukan diri mereka menulis tentang keluarga-keluarga bisnis yang sangat kuat dan penuh rahasia atau mantan menteri-menteri negara yang menjalankan perusahaan-perusahaan terbesar di negara-negara mereka. Dalam kisah-kisah ini, isu suksesi- siapa yang akan mengambil alih kekuasaan- menjadi sangat penting.



Lihat contoh kisah tentang Ambani

bersaudara di: <http://tgr.ph/l73Ail>

Pers India dan asing mengikuti dengan seksama masalah siapa yang akan menggantikan Ratan Tata, pria 75 tahun yang menjadi kepala Grup Tata, grup konglomerat global terbesar di India. Masalah suksesi ini tidak hanya mempengaruhi perusahaan itu sendiri dan berpengaruh besar kepada ekonomi nasional di India tetapi juga 100 cabang Tata yang menjadi poros penyedia pekerjaan dan poros ekonomi di seluruh dunia.

Saat keputusan diumumkan mengenai pengganti Tata, pada November 2011, keputusan ini membuka kisah-kisah spekulatif mengenai kekuatan dan kelemahan pemimpin Grup Tata yang baru –Cyrus Mistry, anak dari pemegang saham individu terbesar dari Grup Tata.

Seringkali kisah-kisah corporate governance penuh dengan intrik seperti perseteruan antara Ambani bersaudara, dua saudara laki-laki keluarga Ambani di India yang perseteruannya tentang pembagian kerajaan bisnis yang terpercaya dari almarhum ayah mereka dapat mengancam ekonomi India.

## Paham dimana mencari cerita dan apa yang harus ditanyakan

Untuk memberitakan kisah-kisah seperti perseteruan



Situs jaringan sosial, seperti Facebook dan LinkedIn dapat menyediakan wawasan yang tidak disangka-sangka mengenai perusahaan, terlebih melalui pandangan karyawan-karyawannya. Blog, termasuk oleh mereka yang mengkritik perusahaan, juga dapat merupakan alat lain yang berguna.



**Untuk tips-tips dari pakar mengenai bagaimana wartawan bisnis dapat menggunakan LinkedIn untuk mencari kontak-kontak dan karyawan perusahaan riset, lihat: <http://bit.ly/IA4ymd>**

Ambani bersaudara, para wartawan harus mengetahui bagaimana mengenali tanda-tanda perubahan dalam suatu perusahaan dan pertanyaan macam apa yang dapat ditanyakan. Ini memerlukan keakraban yang dekat dengan praktik-praktik corporate governance yang baik dan bagaimana direktur dan manajemen dalam perusahaan-perusahaan tertentu beroperasi.

Perusahaan-perusahaan yang tidak terdaftar di bursa efek- terutama perusahaan-perusahaan yang dimiliki keluarga- seringkali memegang teguh kerahasiaan mereka dan banyak Badan Usaha Milik Negara (BUMN) tidak menyimpan atau merilis informasi yang dapat dipercaya. Saat menulis tentang perusahaan-perusahaan yang penuh rahasia ini, para reporter perlu mengembangkan sumber-sumber di dalam dan di luar perusahaan. Perlu diingat bahwa karyawan, leveransir, kompetitor, distributor seringkali memiliki wawasan mengenai perusahaan-perusahaan.

Situs jaringan sosial, seperti Facebook dan LinkedIn dapat menyediakan wawasan yang tidak terduga mengenai perusahaan, terlebih melalui pandangan karyawan-karyawannya. Blog, termasuk oleh mereka yang mengkritik perusahaan, juga dapat merupakan alat lain yang berguna. Di kedua kasus ini, para wartawan harus membuktikan segala informasi yang tidak resmi dan harus hati-hati terhadap agenda pribadi dan dendam yang mungkin dimiliki karyawan perusahaan dan penulis blog terhadap perusahaan.

Paham bagaimana membaca dan menganalisa laporan keuangan dan dokumen perusahaan lainnya serta laporan-laporan pihak pengatur lainnya seringkali mengarah ke pembuatan cerita, bahkan jika manajemen senior menolak permintaan untuk diadakannya wawancara.

Seorang reporter Wall Street Journal, Jonathan Weil, menghabiskan dua bulan mempelajari seluk-beluk akuntansi untuk energi derivatif, berkonsultasi dengan pakar-pakar derivatif dan akuntansi dan memeriksa lemari arsip Sekuritas dan Bursa AS (US Securities and Exchange/ SEC) tentang Enron Corp sebelum menulis kisah pada September 2000 yang mempertanyakan kredibilitas pendapatan yang ditetapkan.

Artikel Weil awalnya tidak banyak memperoleh perhatian. Namun, sejumlah analis media menganggap Weil sebagai orang yang pertama yang membuka kecurangan praktik-praktik keuangan yang mengarah ke dihukumnya eksekutif-eksekutif puncak perusahaan dalam skandal perusahaan yang mungkin terbesar dalam sejarah AS.

## **Keragu-raguan, kerja keras, sumber-sumber yang bagus terbayar**

Penipuan Enron telah berlangsung selama beberapa tahun sebelum para wartawan mencium bau penipuan di dalamnya, seperti yang diutarakan Michael J. Borden dalam sebuah studi mengenai peran wartawan finansial.

Saat para wartawan memahami tentang apa yang dilakukan Enron, kata Borden, ini semua dikarenakan, keragu-raguan, kerja keras, kemampuan untuk menganalisa laporan akuntansi dan kerjasama dengan analis dan pakar-pakar lainnya. "Memahami ketrampilan untuk melakukan pemberitaan yang teliti semacam itu, kata Borden, menjadikan para wartawan sebagai katalisator yang memulai reaksi legislatif dan pengaturan yang mengarah kepada reformasi.

## **KOTAK CERITA**

**Ide cerita: Bagaimana perusahaan yang kamu liput sesuai dengan kitab undang-undang corporate governance yang diadakan di negaramu? Perhatikan segala perubahan dalam kitab undang-undang corporate governance, yang ini dapat menjadi kisah tersendiri.**

**Sebuah cerita dapat memeriksa bagaimana perusahaan-perusahaan di negaramu dibanding negara-negara tetangga di wilayah bila dikaitkan dengan kesesuaian terhadap praktik-praktik corporate governance yang baik. Ambil hanya satu topik: transparansi dan penyungkapan. Periksa perusahaan untuk hal-hal terkait berikut:**

- **Apakah perusahaan tersebut memiliki auditor eksternal? Apakah akuntan tersebut dari firma akuntansi nasional atau internasional terkemuka? Apakah ada konflik kepentingan di dalamnya?**
- **Apakah direktur perusahaan tersebut mengungkap pembelian dan penjualan saham perusahaan? Apakah mereka melakukan hal itu tepat pada waktunya?**
- **Sebanyak apakah informasi yang diungkap perusahaan mengenai latar belakang direksi, keahlian mereka dan afiliasi dewan direksi lainnya? Dari informasi ini, adakah konflik kepentingan di dalamnya? Apakah dewan direksi bersifat independen?**
- **Sejauh mana pemaparan perusahaan mengenai kompensasi bagi pihak manajemen dan bagi direktur? Apakah ini sesuai dengan praktik-praktik perusahaan lainnya?**
- **Apakah direktur non-eksekutif juga memperoleh kompensasi? Jika tidak, apa motivasi mereka bekerja untuk dewan?**
- **Apa yang diungkapkan perusahaan mengenai strategi dan resiko yang diperkirakan?**

**Untuk contoh dari cerita mengenai topik ini, lihat <http://bit.ly/ljFaY>**



Masalah dengan kisah-kisah perusahaan adalah kisah-kisah tersebut sangat berbelit dan kompleks. Jika kisah-kisah tersebut tidak begitu berbelit-belit, para pemegang saham akan melakukan sesuatu...”

— Alexander Dyck, profesor keuangan dan ekonomi bisnis di Universitas Toronto

Bagaimana para wartawan dapat memperoleh kemampuan cerdas semacam itu, yang memerlukan pergi kembali ke universitas untuk memperoleh gelar akuntansi tingkat lanjutan?

Terkadang membutuhkan seorang ahli untuk melihat suatu masalah. Ini mengapa para wartawan perlu mengembangkan narasumber-narasumber yang baik di semua tingkatan.

Manajer pengelola dana investasi (hedge-fund manager) lah yang mengingatkan sejumlah wartawan dari penerbitan luar negeri terkemuka bahwa para manajer dari perusahaan energi Rusia Gazprom memindahkan aset-aset perusahaan ke entitas yang dikontrol oleh teman-teman dan keluarga mereka. Akhirnya, direktur utama perusahaan mengundurkan diri dan Gazprom mengadakan reformasi-reformasi lain.

### Membuat hal yang kompleks menjadi lebih mudah dipahami

“Masalah dengan kisah-kisah perusahaan adalah kisah-kisah tersebut sangat berbelit dan kompleks. Jika kisah-kisah tersebut tidak begitu berbelit-belit, para pemegang saham akan melakukan sesuatu....Ada dorongan untuk pihak-pihak yang terikutsertakan dalam perusahaan untuk menyembunyikan dan membuat rumit apa yang sedang terjadi,” kata Alexander Dyck, profesor keuangan dan ekonomi bisnis di Universitas Toronto, yang telah meneliti dampak dari kisah-kisah berita mengenai perusahaan-perusahaan.

Ini mengapa sangatlah penting bagi reporter bisnis untuk menulis tentang muslihat akuntansi yang kompleks untuk menghindari jargon dan menyajikan fakta-fakta dengan cara yang ramah pengguna. Menjelaskan dan mendefinisikan istilah-istilah, menghindari terminologi pihak dalam perusahaan dan menulis dengan jelas membantu menarik perhatian pembaca dan pemirsa untuk membaca kisah-

kisah cerita. Jika tidak, mereka mungkin melewati cerita tersebut karena mereka menganggap terlalu padat.

### Keluar di depan cerita

Kisah-kisah mengenai keserakahan dan korupsi telah mendominasi liputan bisnis di dekade terakhir. Namun, di banyak kasus, para wartawan terpaksa mengikuti saja kasus begitu suatu perusahaan telah jatuh.

Ini terjadi dengan kasus Satyam, dimana penemuan penipuan keuangan besar-besaran membawa ke kebangkrutan perusahaan, yang tidak diliput sampai setelah fakta penipuan muncul.

Pricewaterhouse Coopers, auditor eksternal, menyetujui angka-angka neraca Satyam yang membumbung selama beberapa tahun. Para wartawan dan kritik-kritik berikutnya mempertanyakan apakah auditor Satyam benar-benar independen dan pakar di bidangnya dan mempertanyakan mengapa para auditor tidak memperhatikan tanda-tanda bahaya dalam laporan itu, yang menyertakan hilangnya jutaan dolar dalam bentuk tunai.

Setahun sebelum munculnya skandal itu, Satyam memenangkan penghargaan Golden Peacock untuk kesempurnaan dalam corporate governance dari World Council for Corporate Governance. Dewan tersebut kemudian membatalkan penghargaan dan mengeluhkan kegagalan perusahaan Satyam untuk mengungkap fakta-fakta materi sebenarnya.

Namun, reporter Business Week Beverly Behan menulis bahwa dewan Satyam jelas-jelas mencemooh praktik-praktik corporate governance yang baik. Para wartawan dapat mengetahui dengan menelaah komposisi dewan bahwa dewan direksi Satyam kurang memiliki keahlian ekonomi, hampir sama sekali tidak independen dan gagal untuk memenuhi



## CATATAN REPORTER

“Jika Anda tahu bagaimana membaca laporan keuangan, ini akan membantu reporter atau orang lain untuk tidak mengandalkan publikasi resmi dari orang-orang yang menjalankan perusahaan ini atau pihak pembuat aturan yang melindungi mereka.”

— Jonathan Weill, mantan reporter Wall Street Journal yang menulis kasus Enron pertama kali sekarang kolumnis berita Bloomberg.

Sumber: Audit Interview, Ryan Chittum, *Columbia Journalism Review*

Reportase investigatif, walaupun demikian, sangatlah berbeda. Reportase macam ini memerlukan keberanian berusaha dan kecerdikan dari reporter, yang mengeksplorasi wilayah yang benar-benar baru dan memperoleh penemuan dan koneksi yang baru...



syarat manajemen yang independen –semuanya berlawanan dengan praktik-praktik corporate governance yang baik.

Seperti yang diperlihatkan kasus Satyam, penghargaan bisnis yang mengesankan dan laporan tahunan yang mengkilap bukanlah jaminan bahwa perusahaan-perusahaan tersebut beroperasi secara legal dan penuh etika.

Satu dari kasus-kasus korupsi bisnis yang sensasional terbuka di Kroasia pada saat penulisan. Para manajer dan anggota dewan dari perusahaan makanan terkemuka Podravka terlibat dalam kasus ini selama tiga tahun sejak tahun 2009 dengan tuduhan bahwa beberapa anggota berkolusi menggunakan uang perusahaan untuk berusaha secara ilegal mengambil alih perusahaan dengan cara membeli saham-sahamnya dan menginvestasikan dalam perusahaan lain.

Di dalam apa yang laporan pers sebut sebagai salah satu kasus terbesar dalam sejarah peradilan Kroasia, tujuh mantan eksekutif perusahaan dan rekanan bisnis mereka dituntut telah menipu Podravka sebesar paling tidak 54 juta Euro, dan setelah kasus ini membesar, mantan wakil perdana menteri Kroasia terpaksa mengundurkan diri dengan tuntutan bahwa ia berhubungan dengan skema kasus tersebut.

Podravka mengganti manajemen dan dewan pengawasnya, tetapi pada bulan Maret 2012, kasus ini terus menjadi berita utama di media.

Menulis tentang praktik-praktik perusahaan macam itu sebelum munculnya fakta-fakta, dibanding membedah penyebab kasus tersebut setelah munculnya kasus tersebut adalah perbedaan antara pemberitaan yang bersifat menjelaskan atau seringkali disebut pemberitaan "arkeologi" dengan pemberitaan investigatif. Pemberitaan penjelasan merekonstruksi bagaimana dan mengapa suatu peristiwa terjadi. Jurnalisme macam ini bisa jadi berharga dan edukatif. Jurnalisme macam ini seringkali mengikuti pembukaan rahasia dari pihak pembuat aturan atau sidang pengadilan.

Reportase investigatif, walaupun demikian, sangatlah berbeda. Reportase macam ini mensyaratkan keberanian berusaha dan kecerdikan dari reporter, yang mengeksplorasi wilayah yang benar-benar baru dan memperoleh penemuan dan koneksi yang baru, tidak meliput lahan

yang sudah diliput oleh orang lain.

Ketika wartawan bisnis makin ahli dalam meliput mekanisme kerja dalam perusahaan-perusahaan dan menyelidiki lebih dalam, mereka mungkin mengenali dan melaporkan sejumlah ketidakberesan sebelum muncul dalam bentuk skandal-skandal. (Untuk situs web dari organisasi-organisasi yang menyediakan pelatihan, informasi dan bantuan untuk pemberitaan investigatif, lihat Bab 7).

## 2. APA YANG KAMU KETAHUI?

### Kuis Singkat

#### 1. Mengapa suatu dewan harus memiliki direktur-direktur yang independen?

- A. Mereka dapat mengganti posisi eksekutif jika diperlukan
- B. Mereka dapat membuat keputusan lepas dari konflik kepentingan
- C. Mereka tidak memegang saham yang besar dalam perusahaan

#### 2. Siapa yang memiliki tanggung jawab utama untuk manajemen resiko di suatu perusahaan?

- A. Direktur Eksekutif (CEO)
- B. Dewan direksi
- C. Pemegang saham

#### 3. Kartu nilai merupakan cara yang paling berguna untuk:

- A. Menentukan apakah perusahaan-perusahaan mengikuti praktik-praktik yang benar dari corporate governance
- B. Memperhitungkan saham perusahaan manakah yang akan naik
- C. Mencari tahu direktur-direktur manakah yang bekerja untuk dewan multipel.

Answers: 1. B, 2. B, 3. A

## SUMBER-SUMBER *Bab 1*

**Catatan Redaktur:** Sumber-sumber berikut telah dikonsultasikan pada persiapan Bab 1. Kebanyakan situs webnya telah tersedia bagi setiap pembaca. Kisah-kisah di publikasi tertentu seperti The Wall Street Journal dan the Financial Time mensyaratkan berlangganan untuk akses ke kisah-kisah tersebut. The New York Times menyediakan jumlah terbatas dari materi yang tersisip setiap bulan bagi para pembaca.

### ARTIKEL-ARTIKEL DAN DOKUMEN

Beverly Behan, "Governance Lessons from India's Satyam," Bloomberg *BusinessWeek*, 16 Januari, 2009.

<http://buswk.co/HMu6Po>

Catherine Belton and Neil Buckley, "Russia's Banks: Collateral Damage," *Financial Times*, 22 Sept, 2011.

<http://on.ft.com/INw0Pe>

Michael J. Borden, "The Role of Financial Journalists in Corporate Governance," makalah riset, Cleveland-Marshall College of Law, Cleveland State University, Oktober 2006.

<http://bit.ly/lTvWXD>

Ryan Chittum, "Audit Interview: Jonathan Weil," *Columbia Journalism Review*, 14 Nov, 2008. <http://bit.ly/ltw6OL>

Nathaniel Parish Flannery, "Did Management Problems at TEPCO Cause Japan's \$15B Radiation Leak?" *Forbes*, 27 Mai, 2011. <http://onforb.es/HEdjA5>

James Fontanella-Khan, "Tata Succession Hands Over Daunting Task," *Financial Times*, 24 November, 2011.

<http://on.ft.com/HB37I6>

Joe Leahy, "Tata Searches for an Heir," *Financial Times*, 5 Sept, 2011. <http://on.ft.com/HDG9AZ>

Dean Nelson, "Feud Between Reliance's Ambani Brothers Threatens Indian Economy," *The Telegraph*, 27 Agustus, 2009.

<http://tgr.ph/l73Ail>

Melissa Preddy, "Track Executive Shifts to Spot Local Corporate Governance Stories," Donald W. Reynolds National Center for Business Journalism, *Businessjournalism.org*, 21 Januari, 2011. <http://bit.ly/IGmvTM>

Scott Sherman, "Enron, Uncovering the Uncovered Story," *Columbia Journalism Review*, Maret/April 2002.

Manoj Shivanna, "The Satyam Fiasco, a Corporate Governance Disaster," case study, Monash University, 2010.

<http://bit.ly/l74BHa>

"Good News About Bad Press: For Corporate Governance, Humiliation Pays Off," 2007, Knowledge@Wharton, 2007.

<http://bit.ly/IGn8Nh>

"South Korea's Samsung President Resigns Over Corruption Scandal," April 4, 2008. <http://bit.ly/l74R8T>

"Lee Returns to Chairman's Role After Pardon," *Financial Times*, March 24, 2010. <http://on.ft.com/lGnfZf>

### BUKU-BUKU DAN BAHAN KAJIAN

Anya Schiffrin, redaktur, "Bad News (How America's Business Press Missed the Story of the Century)," *The New Press*, New York, 2011.

Rebecca Smith dan John R. Emshwiller, "24 Days (How Two Wall Street Journal Reporters Uncovered the Lies That Destroyed Faith in Corporate America)," *HarperBusiness*, 2004.

Bob Tricker, "Essentials for Board Directors," *The Economist* in association with Profile Books Ltd., Bloomberg Press, AS dan Canada, 2009.

"Japan in Focus: Why Risk Management Matters," *The GMI Blog*, 28 Juni, 2011. <http://bit.ly/HETsIE>

"Improving Business Behavior: Why We Need Corporate Governance," (s(pidato mengikuti adopsi dari kajian revisi 2004 atas prinsip-prinsip corporate governance OECD), Organization for Economic Cooperation and Development.

<http://bit.ly/J11k9R>

Situs web yang mengumpulkan kitab undang-undang corporate governance di seluruh dunia. <http://bit.ly/lTtIHR>

## Semua yang penting tentang dewan direksi

Dewan direksi, otoritas penentu terpenting dalam suatu perusahaan, sering menjadi sumber yang produktif untuk munculnya berbagai cerita.

Bagaimanapun, penelitian cermat wartawan seringkali hanya terjadi saat masalah-masalah muncul, seperti saat suatu perusahaan terlibat dalam skandal-skandal keuangan, atau saat Direktur Eksekutif (CEO)-nya terpaksa mengundurkan diri.

Namun, kekuatan unik dewan dan perannya dalam merencanakan kegiatan-kegiatan perusahaan menjadikannya berharga untuk tetap menjadi perhatian para wartawan.

Secara umum, kewajiban-kewajiban dewan adalah melindungi kepentingan-kepentingan perusahaan dan aset-aset pemegang saham dan memastikan keuntungan investasi mereka. Semua keputusan strategis dapat berasal dari dewan atau harus disetujui oleh dewan. Lebih khusus lagi, dewan menyewa dan memecat para eksekutif puncak, memonitor kinerja perusahaan, menyetujui laporan-laporan keuangan, memutuskan kompensasi dan keuntungan para eksekutif, menetapkan dan merencanakan potensi resiko yang muncul dan membuat keputusan-keputusan penting lainnya, termasuk apakah dewan akan menyetujui merger (penggabungan) atau akuisisi perusahaan.

Di atas semua itu, dewan menetapkan langkah bagi keseluruhan perusahaan, memastikan apakah perusahaan bertindak secara etis, hukum dan bertanggung jawab.



**Untuk daftar kewajiban-kewajiban dewan, lihat Prinsip-prinsip OECD mengenai Corporate Governance,” Tanggung jawab Dewan,” halaman 24: <http://bit.ly/HARlwY>**

### Macam-macam dewan dan direktur

Untuk mencegah pemusatan kekuasaan dan informasi pada satu atau sejumlah individual, dewan disarankan untuk memiliki keseimbangan antara direktur eksekutif dan non-eksekutif, beberapa di antaranya hendaknya independen (lihat definisi). Para pakar berbeda pendapat mengenai jumlah direktur independen yang dimiliki suatu

dewan. Namun, secara umum dapat diterima kalau sepertiga atau setengah direktur dewan adalah independen. Para wartawan yang meliputi dewan perlu memahami definisi yang digunakan untuk mendeskripsikan direktur dan dewan.

Direktur eksekutif adalah juga eksekutif perusahaan seperti CEO atau CFO. Direktur non-eksekutif bukanlah bagian dari manajemen dan dihargai untuk perspektif eksternal dan kemampuan khusus mereka.

Direktur “non-eksekutif” harus bertemu secara khusus dalam skala berkala, tanpa kehadiran direktur “eksekutif”, menurut pakar perusahaan.

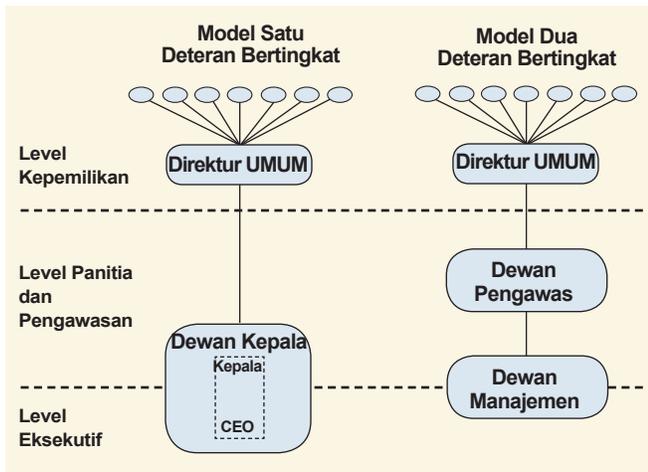
### Direktur independen

Definitions of what “independen” Definisi apa yang dimaksud “independen” bervariasi, tetapi umumnya mensyaratkan pihak independen untuk bebas dari ikatan finansial, keluarga dan pekerjaan atau hubungan bermakna lainnya dengan perusahaan, direktur-direktur dan karyawan-karyawannya.

Kriteria lain mencakup :

- Bukan karyawan baru-baru ini
- Tidak memiliki hubungan bisnis baru-baru ini dengan perusahaan
- Tidak memiliki kompensasi baru-baru ini atau saat ini dari perusahaan, selain bayaran direktur, opsi saham, pembayaran atau pensiun berkaitan dengan kinerja
- Tidak memiliki hubungan keluarga dekat dengan semua penasihat, direktur atau karyawan senior dalam perusahaan
- Tidak memiliki hubungan lintas direktur atau hubungan signifikan dengan direktur lainnya melalui keterlibatan di perusahaan atau dewan lain.
- Bukanlah pemilik saham
- Bukan anggota lama dalam perusahaan

*Sumber: “Sumber Pelatihan Kepemimpinan Dewan Corporate Governance,” Global Corporate Governance Forum, International Finance Corporation, World Bank Group.*



Di kebanyakan negara, dewan-dewan harus memiliki pertimbangan tertentu atas direktur-direktur independen. Dewan-dewan direktur dapatlah bermodel satu deretan bertingkat atau dua deretan bertingkat.

- Model satu deretan bertingkat atau unit, dewan mendel-egasikan bisnis sehari-hari kepada Direktur Eksekutif (CEO), tim manajemen atau komite eksekutif dan terdiri dari anggota eksekutif dan non-eksekutif. Struktur ini seringkali ditemukan di negara-negara dengan tradisi hukum adat (common law), seperti di Amerika Serikat, Inggris dan negara-negara Persemakmuran.
- Model dua deretan bertingkat atau rangkap dua, de-wan membagi tugas-tugas pengawasan dan mena-jemen ke dalam dua badan yang berbeda. Dewan pengawasan mengawasi dewan manajemen, yang mengurus hal-hal yang bersifat operasional harian. Struktur ini seringkali ditemukan di negara-negara dengan hukum perdata (civil law), terutama di Jerman, tetapi juga ditemukan di sejumlah perusahaan di Prancis dan di banyak negara Eropa Timur.

**Tips untuk para wartawan:** Di sistem dua deretan ber-tingkat, apakah muncul ketegangan antara dua dewan? Konflik-konflik semacam ini dapat mengarah kepada kisah-kisah berita yang mengeksplorasi kemampuan perusahaan untuk menunjukkan kinerja yang baik.

### Dewan, manajemen memiliki peran-peran yang berbeda

Peran dan tanggung jawab dewan berbeda dari mereka yang berada di level manajemen. Untuk meliput suatu perusahaan secara efektif, para wartawan harus memperhi-tungkan bagaimana otoritas dibagi pada level manajemen dan memahami perubahan-perubahan pada level eksekutif. Hubungan antara dewan dan manajemen sama pentingnya.

Tim manajemen dimulai dengan Direktur Eksekutif (CEO),

yang menjalankan bisnis perusahaan sehari-hari dan menen-tukan strategi bisnis. Tim ini juga meliputi Direktur Opera-sional (COO), Direktur Keuangan (CFO) dan Direktur Infor-masi (CIO), sebagai tambahan atas peran-peran manajemen puncak lainnya, semua tergantung kepada industri mereka.



Untuk definisi dari setiap peran dalam perusahaan, lihat “The Basics of Corporate Structure” di Investopedia, sebuah situs web pendidikan keuangan yang mengusakan para spesialis dalam bidang finansial untuk menulis artikel-artikel menjelaskan topik-topik yang menarik investor dan menggambarkan diri sebagai sumber investasi non partisan: <http://bit.ly/HG44Qj>

Perebutan kekuasaan dan perubahan-perubahan internal, seperti promosi, demosi atau kepergian putra mahkota, menandakan perubahan-perubahan dalam hierarki dan masa depan perusahaan. Perubahan-perubahan di de-wan , termasuk pengunduran diri dan penunjukan direk-tur, dapat menandakan perubahan penting juga. Inilah mengapa para wartawan harus memperhatikan langkah-langkah semacam ini, yang selalu patut menjadi suatu cerita. Ini melebihi pemberitaan media dari perusahaan, yang tidak secara jelas menerangkan alasan sebenarnya dari perubahan personel dalam perusahaan.

Saat dewan memiliki hubungan yang erat dengan mana-jemen dan beberapa direktur independen, penganjur corporate governance melihat potensi masalah yang muncul. Dalam beberapa kasus ini, Direktur Eksekutif menjadi dominan dan dewan hanya tinggal mengesah-kan aktivitas-aktivitas manajemen dan proposal. Suatu survey pada tahun 2011 oleh bisnis Tempat Penyimpanan Uang-uang Yang Masuk (Depositary Receipts business) dari JP Morgan mendapati masalah dominannya Direktur Eksekutif ini sangat kronis di Amerika Latin dimana dewan memiliki level independensi yang sangat rendah.

“Kepemimpinan yang terpusat dapat mengarah kepada me-ningkatnya pemaparan tingkat resiko,” tulis Nathaniel Paris Flannery, riset analis, di suatu posting mengenai survei JP Morgan untuk /Governance Metrics International (GMI), yang menyediakan analisis dan data tentang lebih dari 20.000 perusahaan di seluruh dunia kepada kekayaan dana yang berdaulat, investor institusional dan klien-klien lainnya.

Termasuk di antara perusahaan yang disebut adalah perusahaan-perusahaan di Mexico yang dimiliki oleh milyuner Carlos Slim, kepala dan direktur eksekutif dari perusahaan-perusahaan telekomunikasi dan firma-firma Mexico lainnya tergabung dalam grup Grupo Carso SAB.



Untuk lebih jauh mengenai Slim dan sahamnya, lihat: <http://tgr.ph/KEooiO>

Kerajaan bisnisnya yang besar mengontrol lebih dari 200 perusahaan meliputi perbankan, telekomunikasi, pembangunan jalan dan restoran, menurut hitungan surat kabar.

### Kemungkinan konflik

Para wartawan dapat menjumpai istilah "dilema agensi" yang digunakan untuk mendeskripsikan potensi konflik antara kepentingan-kepentingan pemegang saham dan mereka yang berada di dewan. Dewan, dibujuk oleh pihak manajemen, dianjurkan untuk mencari keuntungan jangka pendek atas biaya kepentingan-kepentingan jangka panjang pemegang saham di perusahaan. Pemegang saham

mungkin enggan untuk mengambil resiko dan keengganan ini ditafsirkan pihak manajemen sebagai menahan pertumbuhan atau menurunkan daya saing perusahaan.

Inilah saat dimana para direktur memainkan peranan kunci, dengan berpikir strategis dan memastikan bahwa kepentingan terbaik para pemegang saham terwakili oleh pihak dewan dan manajemen terkait dengan kepentingan-kepentingan ini. (Lihat tabel di bawah).

### Memeriksa komposisi dan keefektifan dewan

Komposisi dewan direksi adalah salah satu wilayah yang menjadi target organisasi perusahaan yang baik seperti GMI.

Perpustakaan Korporat, yang merupakan bagian dari GMI, mengembangkan daftar untuk membantu investor mengevaluasi independensi dan potensi keefektifan dari suatu dewan. Ini

## Perbedaan Utama antara Direksi dan Manajemen

	DIREKTUR	MANAJER
Pembuatan Keputusan	Diperlukan untuk menentukan masa depan organisasi dan melindungi aset-aset dan reputasinya. Mereka juga perlu memikirkan bagaimana keputusan-keputusan mereka berhubungan dengan para pemangku kepentingan dan kerangka regulasi.	Lebih berhubungan dengan implementasi keputusan-keputusan dan kebijakan dewan.
Kewajiban-kewajiban, Tanggung jawab	Mereka memiliki tanggung jawab lebih untuk kesejahteraan jangka panjang perusahaan. Direktur biasanya disyaratkan oleh hukum untuk mengaplikasikan keahlian dan perhatian mereka dalam menjalankan tugas mereka kepada perusahaan dan subyek tugas-tugas fidusia. Mereka dapat dikenakan tanggung jawab secara pribadi jika mereka melanggar kewajiban mereka atau bertindak tidak sewajarnya. Mereka juga dapat dianggap bertanggung jawab sewaktu-waktu atas tindakan-tindakan perusahaan.	Tidak terbatas oleh tanggung jawab pengarahan.
Hubungan dengan Pemegang Saham	Pemegang saham dapat memberhentikan mereka dari kantor. Sebagai tambahan, direktur perusahaan bertanggung jawab kepada pemegang saham.	Ditunjuk dan diberhentikan biasanya oleh direktur atau pihak manajemen; mereka jarang memiliki persyaratan hukum untuk dianggap bertanggung jawab.
Kepemimpinan	Memberikan kepemimpinan dan arahan instrinsik pada level puncak organisasi.	Kepemimpinan sehari-hari berada di tangan Direktur Eksekutif (CEO); manajer bertindak atas nama direktur.
Etika-etika, Nilai	Memainkan peran kunci dalam menentukan nilai dan posisi etika dari perusahaan.	Harus menjalankan etos perusahaan, memperoleh pengarahan dari dewan.
Administrasi Perusahaan	Bertanggung jawab atas administrasi perusahaan.	Kewajiban-kewajiban terkait dengan administrasi perusahaan dapat didelegasikan ke pihak manajemen tetapi ini tidak melepaskan direktur dari tanggung jawab utama mereka.
Ketentuan Undang-undang	Di banyak negara, ada banyak ketentuan undang-undang yang dapat menghasilkan pelanggaran atas pertanggungjawaban keras dimana direktur dapat memperoleh hukuman jika perusahaan gagal memenuhi pertanggungjawaban tersebut.	Ketentuan undang-undang ini biasanya tidak mempengaruhi manajer.

Sumber: Chris Pierce, "The Effective Director," London: Kogan Page, 2003.

meliputi:

- *Ukuran dewan.* Tidak ada angka yang khusus, tetapi dewan rata-rata mencakup 9 sampai 10 anggota. Dewan yang terlalu besar mungkin terlalu berat, dewan yang terlalu kecil mungkin sulit mengatasi beban kerja.
- *Jumlah pihak luar independen dalam dewan.* Suatu mayoritas diperkirakan ideal oleh banyak pengamat.
- *Kehadiran komite-komite eksekutif, audit, kompensasi dan nominasi.* Komite kompensasi dan audit harus terbentuk dari direktur-direktur independen. Sejumlah pengamat percaya bahwa kepala komite audit harus merupakan praktisi akuntansi terdaftar atau berkualifikasi tinggi- tapi sekali lagi, tidak ada perjanjian universal pada pokok ini.
- *Jabatan direktur terbatas.* Seorang anggota dewan umumnya bertugas melayani tidak lebih dari tiga dewan dan dewan-dewan ini tidak boleh memiliki konflik kepentingan.
- *Pengungkapan.* Perusahaan-perusahaan harus mengungkapkan transaksi-transaksi dengan eksekutif-eksekutif, direktur-direktur dan pihak-pihak terkait lainnya yang mungkin menyebabkan suatu konflik kepentingan.

Ketentuan bersama menganggap bahwa direktur-direktur harus memiliki saham cukup di perusahaan supaya mereka memiliki kepentingan tetap. Di sisi lain, corporate governance menganjurkan sikap berhati-hati terhadap direktur-direktur yang memiliki kepemilikan saham yang besar dan dana opsi bahwa penilaian mereka didorong oleh keinginan untuk melihat harga saham naik melalui muslihat akuntansi untuk kebutuhan jangka pendek.

Direktur-direktur harus dibayar cukup untuk waktu yang mereka habiskan di dewan bisnis dan untuk memberi kompensasi kepada mereka untuk keahlian dan pengalaman mereka.

Menurut pakar corporate governance, direktur-direktur

"independen"-pihak luar tanpa hubungan dengan perusahaan- harus membatasi kepemilikan saham mereka sampai kurang dari 5 persen guna menjaga independensi mereka. Persentase ini bervariasi di seluruh negara; sebuah Undang-undang Perusahaan baru di India, yang diharapkan akan berlaku pada tahun 2012, mengusulkan direktur independen dari luar ini membatasi kepemilikan saham mereka sampai maksimum 2 persen.



**Untuk gambaran mengenai tanggung jawab dewan dan praktik-praktik terbaik, lihat: <http://bit.ly/HDB765>**

Pemilik saham memilih direktur ketika mereka diusulkan oleh dewan, yang biasanya terjadi pada rapat tahunan. Di Asia, perusahaan-perusahaan umumnya memiliki pemilik saham berkuasa yang dapat mengontrol nominasi dan pemilihan dewan direksi.

Batas masa kerja dewan bervariasi tergantung perusahaan dan negara, tetapi masa kerja dewan umumnya berlaku satu sampai tiga tahun.

### Mengecek keragaman dewan

Anggota-anggota dewan harus memiliki keahlian dan pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Mereka juga harus memiliki kekuasaan yang cukup untuk menantang manajemen puncak atau kepala perusahaan jika diperlukan. Tantangan ini, terkadang dibebankan oleh anggota-anggota dewan kepada wartawan, menjadikannya kisah-kisah yang bagus untuk membuka mekanisme kerja dalam suatu perusahaan.

Pada tahun-tahun terakhir, penyokong corporate governance dan aktivis pemegang saham telah mendesak keberagaman dewan, khususnya dengan menambahkan lebih banyak perempuan, dan sejumlah negara telah meloloskan undang-undang yang mensyaratkan hal ini.

Para penyokong corporate governance mengatakan bahwa keberagaman gender akan mengarah ke keberaga-

nance yang dihadapi bisnis-bisnis keluarga India.

Ini meliputi :

- Menarik direktur-direktur independen
- Membuka diri kepada investasi ekuitas swasta
- Menggagalkan penipuan dan mengelola resiko

Baca kisahnya: <http://bit.ly/HARsYV>



## CATATAN REPORTER

Studi dan laporan oleh firma audit dan konsultasi dapat memberikan ide-ide untuk pembuatan cerita.

Moulishree Srivastava dari Live Mint, publikasi bisnis dunia maya (online), menggunakan keahlian seorang rekannya di Grant Thornton India sebagai batu loncatan untuk membuat cerita mengenai tantangan-tantangan corporate gover-

## KOTAK CERITA

**Ide cerita: Menelaah struktur komite dewan untuk perusahaan-perusahaan yang Anda liput.**

- Apakah dewan memiliki semua komite yang telah direkomendasikan?
- Kualifikasi macam apa yang dimiliki oleh anggota-anggota komite?
- Apakah anggota-anggota komite memiliki keahlian khusus? (misalnya, anggota-anggota dari komite audit?)
- Apakah anggota-anggota komite independen? (lihat definisi, bab ini)



Untuk lebih mengenai keberagaman gender di dewan, lihat "Women on Boards: A Conversation with Male Directors": <http://bit.ly/LEphFk>

man opini, pengalaman, kemampuan dan keahlian pada dewan-dewan. Keuntungannya, menurut mereka, adalah keputusan yang seimbang, wawasan efisien dari manajemen finansial, tingginya akuntabilitas kepada pemegang saham dan manajemen resiko yang hati-hati.

Laporan 2012 oleh GMI menunjukkan "perbaikan kenaikan uang (incremental improvement)" dalam representasi perempuan di dewan-dewan dari survei tahun lalu. Survei atas 4.300 perusahaan di 43 negara mendapati bahwa perempuan memegang 10,5 persen dari total kursi dewan, naik dari 10 persen pada tahun sebelumnya. Persentase dewan-dewan dengan tiadanya perempuan sama sekali turun di bawah 40 persen. Untuk pertama kalinya, survei GMI menemukan bahwa perempuan memegang satu dari 10 posisi dewan secara global.

### Membedah komite-komite dewan

Dewan-dewan mendirikan komite-komite untuk mendelagasikan kegiatan, menyediakan analisis detil mengenai masalah-masalah teknis dan membuat rekomendasi-rekomendasi, yang biasanya harus disetujui dewan penuh. Dewan tersebut memegang tanggung jawab penuh atas isu-isu yang didelegasikan. Komite-komite memungkinkan direktur untuk memfokuskan diri kepada bidang-bidang tertentu, termasuk bidang dimana para direktur itu memiliki keahlian khusus. Komite-komite tersebut melaporkan kembali kepada dewan dan juga menyaring proposal-proposal manajemen agar mereka menjadi isu-isu strategis saat dipresentasikan kepada dewan

untuk pengambilan keputusan.

Dari sekian banyak komite yang diadakan sebuah dewan, komite-komite utama adalah:

- Audit- menyeleksi dan melihat kembali pekerjaan auditor
- Kompensasi atau Remunerasi- merekomendasikan seberapa banyak suatu perusahaan harus membayar manajemen puncak secara tunai, dengan saham dan insentif-insentif lainnya.
- Pencalonan – mencari, mengevaluasi dan merekomendasikan kandidat-kandidat berkualifikasi untuk pemilihan atau penunjukkan kepada dewan direksi.
- Corporate Governance- mengkaji kebijakan-kebijakan dan mengusulkan reformasi jika memang diperlukan. Dewan dapat mendirikan Komite Eksekutif, yang menjalankan kekuasaan dewan di antara rapat-rapat dan Komite Resiko, untuk mengantisipasi dan merencanakan atas potensi resiko.

Di sektor finansial, hukum dan aturan perbankan kian umum menentukan bahwa dewan mengadakan komite-komite tertentu dan bahkan menjabarkan komposisi dan fungsinya, terutama untuk manajemen resiko. Perusahaan-perusahaan dapat pula menunjuk komite-komite permanen atau ad hoc untuk masalah-masalah seperti etika, manajemen krisis, kebijakan-kebijakan lingkungan, masalah-masalah perburuhan dan teknologi.

Dalam kondisi tertentu, suatu komite dapat dibentuk untuk menelaah potensi konflik kepentingan atau kemungkinan akuisisi saat opini independen dari anggota-anggota yang tidak berkepentingan diperlukan.

Komite-komite tertentu, terutama audit, pencalonan, kompensasi dan corporate governance, harus terdiri dari direktur-direktur independen, menurut panduan praktik terbaik corporate governance.



Untuk pertanyaan penting lainnya mengenai komite-komite dewan, lihat: <http://bit.ly/HG->

Mengkaji komposisi dari komite-komite ini dapat menimbulkan pertanyaan-pertanyaan penting. Misalnya:

- Apakah kepala perusahaan secara ketat mengontrol semua pengambilan keputusan?
- Apakah konflik kepentingan muncul di sini? (Misalnya, apakah direktur-direktur Komite Audit memiliki ikatan bisnis yang berbeda dengan auditor? Dengan pemegang saham mayoritas?)

- Apakah keahlian dewan mencukupi? (Apakah Komite Audit mengikutsertakan anggota dengan keahlian finansial dan akuntansi?)

### Belajar melihat pertanyaan penting

Begitu suatu perusahaan muncul, sorotan tertuju kepada dewan dan seringkali menjelaskan apa yang terlihat di masa lalu sebagai masalah-masalah yang sebenarnya. Dewan di perusahaan komputer India, Satyam Computer Systems Ltd., dipenuhi oleh orang-orang dalam yang merupakan anggota dari keluarga yang mengontrol perusahaan, memiliki ikatan bisnis atau pribadi dengan pemimpin-pemimpin perusahaan atau, yang memiliki pengalaman sedikit dalam sektor industri atau keahlian finansial.

Masalah-masalah terlihat jelas setelah suatu skandal terjadi, tapi para wartawan dapat menampakkan masalah-masalah ini sebelumnya dengan melakukan pemberitaan yang rajin. Ini berarti menggali lebih jauh ke dalam latar belakang, pengalaman, keahlian dan koneksi dari para direktur, eksekutif dan pemegang saham yang memegang kontrol perusahaan. Cek afiliasi dewan direksi. Apakah mereka melayani dewan biasa dan memiliki hubungan atas koneksi-koneksi tersebut?

Penggalian berita macam ini dapat mengungkapkan apa yang tidak terduga- dan patut dijadikan berita –koneksi-koneksi di bawah permukaan.

“Sementara direktur-direktur “independen” biasanya independen dari manajemen perusahaan, seringkali direktur-direktur ini memiliki kaitan signifikan dengan anggota dewan lainnya atau pemegang saham lainnya,” kata Dr. Nasser Saidi, kepala ekonomi dan eksekutif Hawkamah Institute for Corporate Governance di Dubai.

Saat direktur-direktur independen mundur dari dewan, para wartawan dan investor mencatat. Pengunduran diri semacam ini tidak sering terjadi dan dapat menjadi indikasi besarnya masalah yang terjadi di perusahaan tersebut. Pengunduran diri untuk alasan-alasan “keluarga” atau “pribadi” selalu perlu digali lagi oleh para wartawan.

Dua direktur independen perusahaan berbasis di Cina Automated Touchstone Machine Ltd. (ATM) mengundurkan diri pada bulan September 2007 dengan alasan mereka tidak mampu lagi menjamin laporan keuangan terbaru dari perusahaan mereka. Mundurnya direktur-direktur ini lebih berdampak luas mengingat salah seorang di antaranya adalah kepala perusahaan dan yang lainnya adalah anggota dari komite audir di perusahaan yang terdaftar dalam Bursa Efek Singapura.

Pengunduran diri macam ini sering muncul lagi di ATM sebelum Bursa Efek Singapura mengeluarkan perusahaan dari daftar Bursa pada tahun 2008.

Peringatan yang sama juga diberikan oleh seorang direktur dari China Aviation Oil, juga termasuk dalam daftar perusahaan di Bursa Efek Singapura, saat ia mundur tahun 2008 setelah dua tahun, mengatakan bahwa ia tidak lagi dapat melaksanakan tugasnya sebagai direktur independen karena dewan telah mengabaikan praktik-praktik perusahaan yang baik. Ia juga mempertanyakan independensi anggota-anggota dewan tertentu di sebuah surat yang ia buat untuk publik.

### Kepala Dewan dan Direktur Eksekutif (CEO): terpisah atau digabung?

Pertanyaan apakah peran-peran kepala perusahaan dan direktur eksekutif harus terpisah adalah isu lain yang layak menjadi perhatian.

Menurut penyokong terpisahnya kedua peran tersebut, kepala dewan independen dapat lebih baik melindungi kepentingan-kepentingan pemegang saham dengan mengarahkan dewan sementara CEO menjalankan bisnis, menghilangkan banyak konflik kepentingan.

Namun, banyak yang tidak setuju dengan hal ini dengan mengatakan bahwa pemisahan peran bukanlah pilihan terbaik bagi banyak perusahaan. Menurut mereka, satu atasan adalah lebih baik karena ini dapat menghindari pertarungan kepentingan.

Banyak perusahaan besar memisahkan peran-peran ini dan kebanyakan dari undang-undang dan hukum corporate governance yang baru mendukung pemisahan peran ini. Namun, ini masih jauh dari praktik yang diterima secara universal.

Peran kombinasi kepala/CEO di Grupo Televisa S.A. di

#### Di antara pertanyaan-pertanyaan yang para wartawan mungkin tanyakan mengenai dewan perusahaan yang mereka liput adalah

- Berapa lama direktur bekerja di dewan?
- Berapa lama direktur harus bekerja ?
- Kepada berapa banyak dewan direktur-direktur itu harus bekerja? Apakah kepentingan lain mereka di perusahaan tersebut?
- Apakah mereka bekerja bersama di dewan lainnya? Kompensasi macam apakah yang mereka terima?
- Berapa banyak saham yang dimiliki direktur di perusahaan?
- Apakah ada direktur yang menjual sahamnya baru-baru ini? Apakah ini sebuah pola?
- Bagaimana dengan daftar hadir setiap direktur?

Mexico menjadi target kritik oleh GMI, yang seringkali menyoroiti praktik-praktik perusahaan yang melanggar prinsip-prinsip perusahaan yang baik, seringkali sebelum para wartawan memperhatikan dan melaporkan penyimpangan ini. Di antara kritik-kritik GMI atas Grupo Televisa adalah:

- Kepala dan CEO Televisa, Azcarraga Jean, yang mewarisi perusahaan dari ayahnya, tidak menunjuk kepala independen
- Hanya lima anggota dari 20 anggota dewan yang independen, sisanya bekerja di dewan perusahaan-perusahaan yang melakukan bisnis dengan Televisa
- Tidak ada anggota non eksekutif yang memiliki pengalaman eksekutif dalam bidang pertelevisian.
- Independensi dewan "secara signifikan dipengaruhi" oleh hubungan antara direktur-direktur individual dan antara direktur-direktur dengan Televisa.

GMI juga mengkritik kurangnya komite dewan independen Televisa dan kegagalannya untuk menunjuk komite audit, kompensasi dan corporate governance. Kepala komite audit dan praktik korporat Televisa adalah seorang direktur berumur 80 tahun yang memiliki transaksi dengan perusahaan tersebut dan dua anggota dewan lainnya tergabung dengan Cablevision, yang dimiliki oleh Televisa, menurut GMI.

### Berjaga-jaga terhadap isu kompensasi

Independensi dewan menjadi kritis saat berkaitan dengan isu kompensasi, isu yang penting selama dua dekade terakhir dalam pasar yang berkembang.

Skandal-skandal kompensasi yang sensasional telah jauh lebih lazim di perusahaan AS dibanding di bagian dunia yang lain. Namun, The Economist mencatat pada tahun 2008 bahwa bonus-bonus dan insentif ala Amerika untuk eksekutif puncak telah menjadi umum di banyak perusahaan Eropa dan tren ini telah menjadi lebih sering muncul sejak saat itu.

Perusahaan-perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek seringkali mengungkapkan kompensasi dalam laporan wakil (proxy statement), surat pemilihan dikirim ke pemegang saham sebelum rapat tahunan perusahaan. Seringkali ini menjadi tempat dimana perusahaan-perusahaan mengungkapkan tidak hanya gaji tahunan bagi eksekutif-eksekutif puncak, tetapi juga bonus, keuntungan, opsi saham dan perubahan dalam pengunduran diri atau perjanjian pemisahan dan pembayaran.

Banyak bursa efek dalam pasar yang berkembang tidak memerlukan atau menjalankan pengungkapan kompensasi eksekutif, jadi para wartawan mungkin sulit mendapati angka-angkanya. Studi oleh CFA Institute Centre for Financial Market Integrity, misalnya, menemui bahwa pengungkapan kompensasi di pasar-pasar Asia

tertinggal dari praktik-praktik internasional yang baik dan memerlukan perbaikan untuk melindungi investor.

"Praktik saat ini di Asia menghilangkan hak pemilik saham untuk mengetahui seberapa banyak dana perusahaan yang telah mereka bantu bangun akan jatuh ke individu-individu yang telah mereka percayakan untuk menjalankan bisnis," sebut laporan ini. "Ini juga menjadikan adanya tutup mata terhadap pertanggungjawaban individu."

Di tengah pasar yang berkembang, kompensasi yang di bawah standar atau kurangnya kompensasi bagi direktur non eksekutif lebih-lebih menjadi isu. Sejumlah perusahaan membayar anggota dewan non-eksekutif gaji kecil untuk setiap pertemuan, daripada gaji tahunan yang lebih menjadi pilihan. Gagal untuk mengkompensasi direktur-direktur non-eksekutif secara layak akan mengarahkan para direktur ini untuk mencari posisi di sejumlah dewan untuk meningkatkan penghasilan pribadi mereka, kemungkinan menurunkan ketertarikan mereka pada perusahaan dan rasa tanggung jawab mereka.



## APA YANG KAMU KETAHUI?

### Kuis Singkat

#### 1. Apakah yang berbeda antara direktur eksekutif dan direktur non-eksekutif?

- A. Direktur eksekutif mengepalai komite dewan, sedang direktur non-eksekutif tidak
- B. Direktur eksekutif juga merupakan anggota manajemen, sedang direktur non-eksekutif tidak
- C. Tidak ada perbedaan

#### 2. Apakah karakteristik yang menggagalkan seorang direktur dari kualitas independen?

- A. Seorang anggota dari manajemen perusahaan
- B. Pakar dalam industri perusahaan
- C. Eksekutif di perusahaan lain

#### 3. Satu dari komite ini adalah paling umum bagi dewan direksi. Yang lainnya adalah pilihan. Mana yang paling umum?

- A. Penggabungan dan akuisisi
- B. Komite audit
- C. Etika

Jawaban: 1. B, 2. A, 3. B

## Menggunakan laporan untuk menunjukkan dengan tepat isu-isu penting

Laporan-laporan seperti studi CFA dapat menjadi tambang emas bagi para wartawan yang ingin menulis kisah berkala tentang tata kelola perusahaan. Makalah riset, survei dan blog dapat menunjukkan dengan tepat konflik-konflik potensial atau praktik-praktik buruk dalam korporasi, tetapi seringkali diabaikan bahkan oleh wartawan biasa yang sedang meliput perusahaan-perusahaan tersebut. Perusahaan-perusahaan dikaji dan dinilai melalui kedisiplinan, transparansi, independensi, akuntabilitas, tanggungjawab dan kewajaran mereka.

Dalam laporan mengenai studi pengungkapan CFA, misalnya para wartawan dapat meneliti pengungkapan oleh perusahaan-perusahaan terkenal yang mereka liput dan



Untuk ringkasan dari hasil-hasil survei tahun 2010, lihat: <http://bit.ly/IESikf>

menguraikan apakah mereka memenuhi praktik-praktik terbaik yang direkomendasikan. Perbandingan dapat juga dilakukan dengan perusahaan-perusahaan lain di wilayah atau di industri yang sama.

Survei tahunan dan kartu nilai di wilayah juga berguna bagi para wartawan yang mencari kisah untuk pemberitaan. CLSA Asia Pacific Markets, suatu grup investasi dan bisnis broker independen dengan Asosiasi Tata Kelola Perusahaan Asia mempublikasikan survei tahunan corporate governance di Asia yang meliput 580 perusahaan terdaftar di Asia di 11 negara.

## SUMBER-SUMBER *Bab 2*

**Catatan Redaktur:** Sumber-sumber berikut telah dikonsultasikan pada persiapan Bab 2. Kebanyakan situs webnya telah tersedia bagi setiap pembaca. Kisah-kisah di publikasi tertentu seperti The Wall Street Journal dan the Financial Times mensyaratkan berlangganan untuk akses ke kisah-kisah tersebut. The New York Times menyediakan jumlah terbatas dari materi yang tersip setiap bulan bagi para pembaca.

### ARTIKEL-ARTIKEL DAN DOKUMEN

Annalisa Barrett, kepala riset senior, "It All Comes Down to the People in the Boardroom," *The Future of Corporate Reform*, The Corporate Library, 2009. <http://bit.ly/HGJADd>

Nathaniel Parish Flannery, analis riset, GMI, "Tele-novela: Ongoing Board Accountability Issues at Mexico's Televisa," *Forbes*, 9 Juni, 2011. <http://onforb.es/IOMgNe>

Nathaniel Parish Flannery, analis riset, Governance Metrics International (GMI), "New Survey Highlights Ongoing Corporate Governance Concerns in Latin America," 27 September, 2011. <http://bit.ly/J7LCtC>

Kalpna Rashiwala, "Independent Directors at ATM Quitting," *The Business Times* (Singapura), 17 September, 2007. <http://bit.ly/IIMhcz>

Aude Lagorce, "Notable Executive Pay Deals in Europe," *MarketWatch*. 14 Mei, 2009. <http://on.mktw.net/IS6LeO>

Ric Marshall, kepala analis, "Director Flags: Highlighting Shareholder Concerns," *The Corporate Library*, 2010.

Michelle Quah, "Asia Needs to Improve Executive Compensation Disclosure: Study," *The Business Times* (Singapura), 3 Maret, 2008. <http://bit.ly/lv2nDM>

Moulisree Srivastava, "Family Businesses Face Governance Challenges," *LiveMint*, 21 September, 2011. <http://bit.ly/HP6I3M>

Pavan Kumar Vijay, "New Companies Bill Takes Ethics to a Newer Level," *DNA India*, 30 Desember, 2011. <http://bit.ly/I9jdFN>

"The Basics of Corporate Structure," Investopedia. <http://bit.ly/HG44Qj>

"Executive Pay in Europe: Pay Attention," *The Economist*, 12 Juni, 2008. <http://econ.st/HGNnR5>

"Report Finds Over 40 Percent of the World's Largest Public Companies Have Zero Women on Their Boards," *The Corporate Library*, 14 Maret, 2011. <http://bit.ly/KD5CI6>

### BUKU-BUKU DAN BAHAN PELAJARAN

"Bridging Board Gaps," Study Groups on Corporate Boards blue ribbon panel, Columbia Business School and the John L. Weinberg Center for Corporate Governance at the University of Delaware, 2011. <http://bit.ly/JyJ9OM>

Corporate Governance Documents, including board responsibilities and best practices, Corporate Directors Forum. <http://bit.ly/HDB765>

Corporate Governance Watch 2010, annual survey, CLSA Asia Pacific Markets and Asian Corporate Governance Association (ACGA). <http://bit.ly/IESikf>

Independent Non-Executive Directors (A Search for True Independence in Asia), Asia-Pacific Office of the CFA Institute for Financial Market Integrity, 2010. <http://scr.bi/HRt9Vo>

## Segalanya tentang pemegang saham

Banyak pemegang saham yang mengandalkan wartawan untuk mencari tahu apa yang dilakukan perusahaan, apakah dewan bertindak secara bertanggung jawab dan apakah investasi mereka ditangani secara hati-hati.

Di tahun-tahun terakhir, bagaimanapun, para pemegang saham sendiri menjadi lebih vokal dan lebih aktif terlibat dalam sejumlah isu. Pihak berwenang di banyak negara telah memberikan lebih banyak kekuasaan kepada pemegang saham dengan memberikan mereka hak untuk mengangkat dewan.

Jatuhnya pasar peminjaman subprime AS di tahun 2008 dan krisis keuangan global yang berikut terjadi mendesak penelitian lebih cermat untuk mengetahui apakah direktur telah memenuhi tanggung jawab mereka kepada pemegang saham. Banyaknya tuntutan hukum dan liputan media mengikuti kejadian ini.

Pemberontakan pemegang saham tidak selalu dicegah oleh aktivis atau investor institusional secara sendirian (perusahaan asuransi, dana pensiun dan perserikatan investasi yang membeli saham besar di perusahaan-perusahaan). Perusahaan yang didominasi keluarga dapat menghadapi pemberontakan semacam itu juga.

Taipan kasino Makau Stanley Ho harus menghadapi pertentangan keluarga internal mengenai kontrol atas kerajaan bisnisnya. Ia pada akhirnya menyerahkan banyak sahamnya untuk menyelesaikan pertikaian di antara pewarisnya.

Kisah keluarga Ho memunculkan tuntutan hukum di antara anggota keluarga. Para wartawan bertarung untuk tetap mengikuti perkembangan terakhir kasus ini guna memastikan bahwa mereka tidak dikalahkan oleh saingan mereka dalam pemuatan berita. Tuntutan hukum seringkali menjadi cara para wartawan untuk mengetahui tindakan pemegang saham. Demikian, memiliki sumber yang bagus dari investor, pihak pembuat aturan, analis, anggota dewan dan orang dalam perusahaan juga sama pentingnya bagi para wartawan tersebut.

Untuk menarik perhatian publik atas kritik mereka, pemegang saham seringkali memberikan informasi kepada media. Terkadang, satu orang pemegang saham dapat membunyikan tanda peringatan dan mendorong reporter untuk mencari tahu apa yang dilakukan perusahaan.

Ini yang terjadi saat seorang pemegang saham menantang kegiatan peminjaman yang dilakukan PT Bumi Resources, perusahaan batu bara Indonesia yang terafiliasi dengan perusahaan yang terdaftar di London Bumi plc. Sang pemegang saham, Nat Rothschild, seorang pewaris perbankan yang memiliki 11 persen saham Bumi, menyerang PT Bumi Resources karena telah memberikan pinjaman kepada perusahaan-perusahaan afiliasinya padahal perusahaan itu sendiri sedang mencoba membiayai hutang-hutangnya sendiri yang berbunga tinggi.

Rothschild menulis surat kepada direktur perusahaan memerinci keluhan-keluhannya dan menyediakan salinan suratnya kepada seorang reporter di the Financial Times.



**Untuk melihat bagaimana the Financial Times menangani kasus ini tentang pemegang saham seorang diri bertindak melawan sebuah perusahaan besar, lihat <http://on.ft.com/IF2PvR>**

Mengetahui siapa pemegang saham dapat membantu para wartawan untuk mempelajari isu yang tengah dihadapi suatu perusahaan. Reporter harus mencari tahu siapa "yang menguntungkan pemilik (beneficial owners)" dari suatu perusahaan. Para pemilik perusahaan ini menikmati keuntungan-keuntungan dari kepemilikan mereka, walaupun saham ditaruh dalam nama lain, seperti reksa dana atau dana perwalian investasi. Di tengah pasar dan negara yang berkembang, pasar saham umumnya berada pada tahap-tahap awal dan kurang memerlukan prosedur pendaftaran untuk kepemilikan saham. Ini menjadikan sulit untuk mencari tahu tentang si pemilik.

### Sejumlah pemegang saham terkecualikan

Investor-investor berbentuk institusi memelopori kritik atas News Corp. Milik Rupert Murdoch setelah skandal pembajakan voice mail telepon yang memfokuskan perhatian terhadap etika dari konglomerat berita Rupert Murdoch dan kepengurusan dewannya pada tahun 2011.

The California Public Employees Retirement System (Calp-

ers), perusahaan dana pensiun publik terbesar AS, tidak memberikan suaranya atas pemilihan kembali Rupert Murdoch dan anak-anak laki-lakinya, James dan Lachlan di dewan direksi News Corp. Ini mendorong investor institusi lain untuk turut mengambil tindakan. Pada awal Maret 2012, anak laki-laki Murdoch, James, mengundurkan diri sebagai kepala eksekutif News International di tengah-tengah tingginya tekanan para pemegang saham.

Seperti yang diutarakan para kolumnis selama berminggu-minggu sebelum rapat tahunan perusahaan pada bulan Oktober 2011, para pemegang saham-bahkan mereka dengan saham penting- memiliki peluang kecil untuk memperoleh tujuan mereka. News Corp. memiliki dua macam kategori saham, dengan saham kategori B dari keluarga Murdoch memegang 40 persen kekuatan suara dalam pemilihan. 60 persen dari saham lainnya tidak memiliki kekuatan suara dalam pemilihan.

"Situasi semacam ini dapat menjadikan pemegang saham pada kelas bawah penuh dengan resiko dan tidak memiliki kemampuan untuk mengeluarkan manajer-manajer yang inkompeten atau jahat," tulis kolumnis Dan Gilmore di The Guardian (Inggris).

Para pemegang saham di pasar yang berkembang menghadapi masalah-masalah yang sama dan perlindungan kepentingan mereka menjadi pertimbangan utama.

Pemegang saham minoritas dalam Perusahaan Minyak Yukos di Rusia diabaikan saat pemerintah secara efektif membubarkan perusahaan tersebut pada tahun 2004. Pemilik dan pendiri perusahaan tersebut, Mikhail Khodorkovsky, dihukum penjara di Siberia. Ada perdebatan berkelanjutan tentang apakah sidang dan hukuman yang dijatuhkan kepada si pemilik berlatarbelakang motif politik.

Investor-investor Yukos, kebanyakan pihak asing, telah mencoba berbagai macam cara dalam usaha untuk memperoleh kembali \$100 milyar yang mereka investasikan di perusahaan tersebut. Walau telah memenangkan sejumlah kasus di pengadilan internasional, para pemegang saham baru bisa sedikit bernafas lega.

### Cari kisah-kisah pemegang saham minoritas

Terkadang perlakuan tidak patut dari investor minoritas mendasak tindakan dari pihak pengatur. Inilah yang terjadi dalam kasus yang melibatkan TV Azteca di Mexico. Para pemegang saham memberontak ketika kepala dan CEO perusahaan, Ricardo Salinas Pliego, muncul dengan skema untuk membiayai usaha telekomunikasi baru dengan menjadikan TV Azteca yang diperdagangkan secara umum berinvestasi pada perusahaan barunya, tanpa memberitahu para pemegang saham.

Pemegang saham minoritas melayangkan tuntutan hukum. Beberapa tahun kemudian, Komisi Surat Berharga dan Bursa AS (US Securities and Exchange Commission

(SEC)) dan otoritas Mexico mengadakan investigasi atas perjanjian tersebut dan keuntungan yang diperoleh oleh Pliego dan seorang koleganya atas biaya pemegang saham minoritas.

SEC kemudian mengajukan tuduhan penipuan atas Pliego. Pliego kemudian menyelesaikan tuduhan-tuduhan itu dan membayar denda tanpa mengakui kesalahannya, tetapi kemudian ia memutuskan untuk mengeluarkan perusahaan-perusahaannya dari bursa. Pihak berwenang di Mexico mengamandemen hukum untuk memaksa perusahaan-perusahaan menyediakan keterbukaan informasi kepada investor-investor minoritas.

Di India, pemerintah telah mengambil langkah-langkah untuk mencegah perusahaan menginjak kepentingan para pemegang saham kecil. Di bawah UU Perusahaan baru yang diajukan, diharapkan untuk disahkan menjadi undang-undang tahun 2012, perusahaan-perusahaan harus memberikan rencana alternatif bagi pemegang saham yang tidak setuju atas keputusan-keputusan perusahaan besar seperti, diversifikasi atau akuisisi utama. Proposal ini, belum diundang-undangkan, akan bertindak lebih dibanding hanya melihat pemegang saham yang berbeda pendapat menjual saham mereka. Bahkan, perusahaan akan menawarkan pilihan-pilihan lain kepada pemegang saham, kemungkinan termasuk untuk membeli kembali saham mereka.

Investor-investor institusi seringkali memberikan petunjuk kepada para wartawan tentang masalah-masalah dari perusahaan-perusahaan dimana mereka memiliki saham besar. Calpers terutama aktif dalam hal ini. Dana pensiun ini mempertanyakan kompetensi dewan BP plc pada tahun 2010 atas tindakannya mengatasi tumpahan minyak di Teluk Mexico. Calpers, yang memegang 60,6 juta saham BP, diberitakan merasa bahwa dewan telah gagal mengawasi operasi perusahaan di AS sebelum terjadinya insiden tumpahan minyak.

Pada bulan April 2011, Calpers termasuk pemegang saham BP yang memberikan suara melawan laporan-laporan dan perhitungan perusahaan di rapat tahunannya dan juga memberikan suara melawan pemilihan kembali direktur yang telah menjadi kepala komite keselamatan dewan BP.

Kesalahan perusahaan dalam menangani situasi ini berlanjut pada awal Maret 2012 dimana perusahaan harus mengeluarkan \$7,8 milyar sebagai penyelesaian kasus dimana lebih 100.000 menjadi korban tumpahan minyak.

Dalam pasar yang berkembang, dimana institusi biasanya memegang saham kecil, para pemegang saham harus



Sumber lain yang bagus adalah Kitab Undang-undang untuk Investasi secara Bertanggung jawab di Afrika Selatan <http://bit.ly/HDK2oi>

## Bagaimana Kami Memperoleh

Terkadang suatu petunjuk dapat mengarah ke suatu berita tentang pemegang saham minoritas dan perjuangan mereka. Suatu jaringan sumber yang bagus dan pengetahuan mengenai prinsip-prinsip corporate governance adalah penting dalam pembuatan berita.

Ini yang terjadi ketika para pejabat Dana Investasi Anak-anak (The Children's Investment Fund/TCI) mengingatkan para wartawan tentang rencananya untuk menuntut direktur-direktur individual di dewan Coal India Limited yang baru-baru ini diprivatisasi. TCI adalah investor minoritas di perusahaan, yang 90 persen sahamnya dimiliki oleh pemerintah.

Dalam laporan yang telah diedit ini, wartawan N Sundaresha Subramanian menceritakan bagaimana surat kabar dimana ia bekerja, harian India Business Standard, memperoleh ceritanya.

Begitu TCI memberi petunjuk kepada kami, saya merasakan potensi cerita pada kasus ini –kisah klasik perkelahian antara David dan Goliath dimana seorang investor yang memegang 1 persen dari perusahaan menghadapi seorang besar yang mengontrol 90 persen dari perusahaan. Saya langsung menelepon Oscar Veldhuijzen, seorang kolega di TCI.

Velshuidjzen bilang ia telah menulis kepada manajemen Coal India sejak TCI menginvestasikan dananya dalam perusahaan pada Penawaran Saham Perdana pada tahun 2010. TCI memutuskan untuk mengambil tindakan setelah pemerintah mengeluarkan petunjuk menteri membalikkan kenaikan dalam harga

batu bara, langkah yang dapat memberi pengaruh serius kepada tingkat keuntungan perusahaan.

Veldhuijzen memperoleh salinan petunjuk harga batu bara dengan menggunakan UU Hak atas Informasi (the Right to Information (RTI) Act, UU India yang memungkinkan warga negaranya untuk memperoleh informasi dari pemerintah. Veldhuijzen kemudian memberi kami salinan dokumen yang menunjukkan bahwa seorang pejabat pemerintah senior telah mengirimi petunjuk itu kepada kepala Coal India.

Karena dokumen itu datang dari pihak yang berkepentingan, saya memverifikasi keotentikan dokumen ini dengan mengecek situs-situs web resminya guna meyakinkan bahwa pejabat-pejabat yang tertera di situ memang menduduki posisinya.

Kami juga membutuhkan sisi lain cerita karena dewan Coal India dituduh telah gagal melindungi kepentingan para investor minoritas dan gagal dalam kewajiban-kewajiban fidusia-nya. Kolega saya di Delhi, yang banyak berhubungan dengan pejabat pemerintah dan perusahaan Coal India, menghubungi perusahaan itu. Coal India menolak mengakui telah menerima surat dari TCI. Kami yakin atas isi surat dan memperoleh konfirmasi langsung dari pejabat TCI, lalu kami terus melanjutkan menulis kisah ini.

Semua ini terselesaikan dalam waktu beberapa jam. Kami meluncurkan kisah ini di situs web kami malam itu dan kisah ini dipublikasikan di harian edisi hari berikutnya. Baca ceritanya: <http://bit.ly/l9kRay>

dapat mengandalkan para wartawan untuk menggali kisah-kisah semacam ini dan laporan mengenai perbedaan pendapat dalam perusahaan atau di antara pemegang saham. Asosiasi pemegang saham, lebih umum dan lebih aktif di Asia dan Afrika, adalah sumber berita yang bagus.

Misalnya Minority Shareholders' Watchdog Group/MSWG di Malaysia telah memiliki situs web (<http://www.mswg.org.my/web/>) dan sekarang mempublikasikan laporan elektronik berkala mingguan menyoroti isu-isu corporate governance dan transaksi perusahaan yang terjadi. Asosiasi Investor Surat Berharfa di Singapura atau The Securities Investors Association in Singapore (SIS) (<http://www.sias.org.sg/>) menjalankan peran serupa dan memperoleh sejumlah keberhasilan dalam merepresentasikan kepentingan-kepentingan pemegang saham kepada perusahaan.

Para pemegang saham di Karachi Electric Supply Company yang telah diprivatisasi di Pakistan mengajukan keberatan terhadap klaim perusahaan pada laporan tahunannya di tahun 2011 bahwa perusahaan tersebut telah mengurangi kerugian paska pajak dari tahun 2010 sampai tahun 2011. Asosiasi pemegang saham menganggap kerugian yang lebih rendah diperoleh oleh "pelepasan beban secara berlebihan (excessive load shedding)" - istilah yang digunakan untuk mendeskripsikan pemotongan beban listrik saat permintaan listrik tinggi-

dan "pengajuan rekening yang berlebihan". Pemegang saham juga mengkritik perusahaan untuk menurunnya produksi listrik dan pengambilan subsidi pemerintah yang lebih besar dibanding saat perusahaan tersebut dimiliki pemerintah.

Baca ceritanya di : <http://bit.ly/Hxaexa>

## Isu-isu pemegang saham: Mengecek rencana suksesi perusahaan

Aktivistis pemegang saham memiliki opini yang sangat berbeda dalam masalah-masalah tertentu. Pertanyaan mengenai sejauh mana seorang CEO harus mengungkapkan kesehatan pribadinya memunculkan debat yang berlangsung bertahun-tahun sejak Steve Jobs, CEO Apple Inc., mengambil cuti medis berturut-turut dari perusahaannya, tetapi hanya sedikit mengungkapkan hal-hal mengenai dirinya kepada publik.

The Wall Street Journal-lah yang mengungkapkan bahwa Jobs menjalani transplantasi liver pada tahun 2009, berbulan-bulan setelah operasi bedah terjadi.

SEC mendorong para perusahaan untuk mengungkapkan rencana suksesi dan para wartawan harus menanyakan tentang rencana ini saat eksekutif puncak mengambil cuti mendadak. Selain alasan kesehatan, alasan lain untuk kepergian CEO secara tiba-tiba adalah perpecahan dengan dewan atau

tawaran dari perusahaan saingan.

Rencana suksesi untuk kepemimpinan masa depan dari suatu perusahaan terutama penting bagi perusahaan-perusahaan yang dimiliki oleh keluarga (lihat Bab 4). Umur dari pendiri memunculkan pertanyaan mengenai suksesi di masa depan.

Pada tahun 2011, mungkin terdorong oleh kondisi Steve Jobs di Apple Inc., sejumlah proposal pemegang saham mensyaratkan dewan untuk mempublikasikan rencana suksesi mereka. Menurut para pemegang saham, jika penyakit CEO dapat mempengaruhi prospek masa depan perusahaan, dewan memiliki tugas untuk memberitahukan rencana suksesinya kepada umum.

Warren Buffett, CEO dari Berkshire Hathaway, mengatakan informasi mengenai masalah kesehatan manajemen puncak perusahaan harus dibuka kepada umum.

“Jika saya memiliki penyakit serius atau sesuatu yang penting muncul seperti operasi atau hal lain seperti itu, saya pikir hal yang harus dilakukan adalah mengatakan kepada pemegang saham Berkshire mengenainya. Saya bekerja untuk mereka,” Buffet katakan mengomentari Pandangan Lebih Dekat Stanford University (Stanford University’s Closer Look) mengenai suatu artikel tentang topik kesehatan tadi.

### Menghadiri rapat-rapat tahunan untuk mengetahui cerita-cerita

Beberapa wartawan berpendapat hanya sia-sia untuk menghadiri rapat-rapat tahunan, karena banyak isu yang berarti yang diputuskan sebelum rapat tahunan, dan dalam sejumlah kasus, pemegang saham dominan menentukan hasilnya sebelum rapat tahunan. Namun, Melissa Preddy, wartawan bisnis senior, berpikir bahwa rapat-rapat tahunan tersebut terlalu berharga untuk dilewati.

“Rapat-rapat tahunan ini adalah tempat yang baik untuk berbaur dengan eksekutif perusahaan dan untuk menambah daftar kontak Anda dengan nama-nama pemegang saham yang aktif, direktur, analis, penulis blog, pemimpin komunitas yang memiliki hubungan dengan perusahaan dan pemangku kepentingan lainnya,” tulis Preddy di sebuah blog untuk situs web the Donald W. Reynolds National Center for Business Journalism. Baca artikel Preddy di <http://bit.ly/HPaTwk>

Sebagai persiapan untuk rapat tahunan, para wartawan harus secara cermat mempelajari laporan perwalian (proxy statement) perusahaan, pemberitahuan kepada investor, atau kartu pemungutan suara biasanya dikeluarkan enam minggu sebelum rapat. (Untuk definisi “proxy”, harap lihat Daftar Istilah).

Laporan perwalian, di negara-negara dimana bursa efek atau pihak-pihak pembuat aturan mengenai surat-surat berharga, harus mengikutsertakan perincian mengenai sejumlah hal. Bagaimanapun, di banyak bursa efek yang baru ada, persyaratan pengungkapan yang ada minim dan penegakan persyaratan ini lemah. Demikian, laporan-laporan perwalian cukup berguna untuk diperiksa untuk:

- Detil mengenai kompensasi untuk eksekutif dan direktur, termasuk manfaat dan pinjaman khusus
- Isu-isu yang akan dipresentasikan untuk pengambilan suara pada rapat tahunan, termasuk pemilihan direktur
- Latar belakang dan pengalaman kandidat direktur harus disediakan, demikian pemegang saham dapat



**Untuk informasi lebih jauh mengenai bagaimana menemukan ide cerita dalam sebuah laporan perwalian, lihat tulisan Melissa Preddy “Mine Proxy Statements for Executive Pay and Other Stories”:** <http://bit.ly/J7XjAt>



## CATATAN REPORTER

Alexey Navalny, seorang pengacara aktivis dan penulis blog di Rusia, membeli sejumlah saham di beberapa perusahaan terbesar di negara itu dan memulai investigasi atas praktik-praktik usaha perusahaan tersebut. Ia menemukan bahwa OAO Transneft, operator monopoli pipa saluran, telah menghasilkan \$112 juta dalam kontribusi amal pada tahun 2009, hampir delapan kali jumlah dividen yang dibayarkan kepada investornya.

Kontribusi amal ini telah berlangsung selama bertahun-tahun dan mencapai \$300 juta hanya di tahun 2007. Sementara Transneft memotong

dividen untuk pemegang saham swastanya 75 persen dari tahun 2003 sampai 2009, bahkan saat keuntungannya meningkat.

Perusahaan tersebut menolak permintaan Navalny yang telah berkali-kali memohon dokumen yang menunjukkan penyaluran kontribusi amal. Ini membawa Navalny ke observasinya,” Tak ada yang melihat jejak dari kontribusi amal tersebut. “Saya telah berbicara dengan banyak manajer dan karyawan dari organisasi amal terbesar dan mereka bilang mereka tidak mengetahui kemana uang amal dari Transneft.” <http://bloom.bg/HAYkpC>

Read a profile of Navalny by The New Yorker’s Julia Ioffe: <http://nyr.kr/HGk4Bz>

“Reporter bisnis dan pemegang saham di perusahaan-perusahaan dari negara-negara dengan level korupsi yang tinggi harus memberi perhatian khusus kepada jalannya perusahaan-perusahaan besar Rusia yang dikontrol negara dan mengam-bil sikap berani melawan praktik-praktik usaha yang merusak ini.”

— Alexey Navalny and Maxim Trudolyubov  
Nieman Reports, Spring 2011



- membuat keputusan berdasarkan informasi
- Pemberian opsi saham
  - Informasi mengenai pengalaman direktur-direktur yang ada dan afiliasi dewan lainnya

Informasi untuk proposal apa paun yang akan dipresentasikan di laporan tahunan haruslah jelas dan lengkap. Jika tidak, para wartawan harus menanyakan alasannya.

Laporan perwalian dapat memuat informasi mengenai “transaksi pihak terkair” dimana perusahaan mengungkapkan perjanjian yang dibuat dengan eksekutif-eksekutifnya dan direktur-direktornya (lihat Bab 5 untuk lebih lanjut mengenai transaksi ini).

### Bagaimana memperoleh banyak hal dari rapat tahunan

Para wartawan tidak boleh menganggap bahwa mereka otomatis diterima di rapat tahunan, walaupun biasanya mereka memang diterima. Orang luar, terutama pers, tidak memiliki hak hukum untuk hadir dalam rapat tahunan, kecuali jika mereka memiliki saham. Beberapa reporter –jika organisasi mereka membolehkannya- seperti jika aktivis pemegang saham menghadapi tantangan ini dengan membeli hanya satu atau dua saham di perusahaan tersebut, hanya untuk diterima di rapat tahunan.

Yang lainnya hanya bekerja di sekitar rapat tahunan, mewawancarai pemegang saham dan yang lainnya di sekitar lokasi rapat tahunan atau melalui telepon setelah rapat.

“Sinar matahari adalah obat pembasmi kuman terbaik dan perusahaan-perusahaan yang tidak memiliki apa-apa untuk disembunyikan akan menyambut pers,” kata Nell Minow, redaktur saat itu di media penjaga Corporate Library, kepada The New York Times pada tahun 2005 setelah sebuah perusahaan menghalangi reporter surat kabar itu dari rapat tahunannya.

Yahoo! Inc. mengundang kritik dan kegusaran pada tahun 2001 saat perusahaan itu menolak membolehkan reporter untuk menghadiri rapat tahunannya. Para pemegang saham dapat mendengar rapat melalui Internet. Demikian, para wartawan mengeluhkan bagaimana larangan tadi mengha-

langi akses mereka kepada pemegang saham dan mencegah mereka merasakan suasana umum rapat tahunan.

Di tahun-tahun terakhir, lebih banyak perusahaan mengadakan rapat tahunan melalui Internet. Banyak kritik mengatakan bahwa ini hanyalah cara bagi perusahaan untuk meredam perbedaan pendapat dan mengisolasi mereka dari para pemegang saham. Namun, pejabat-pejabat perusahaan mengatakan bahwa rapat online dapat menarik lebih banyak minat pemegang saham dan memberikan lebih banyak orang kesempatan untuk menghadiri rapat.

Alasan lain untuk menghadiri rapat-rapat tahunan adalah untuk mengawasi pemegang saham “pengganggu”- aktivis-aktivis yang mendorong perubahan dalam perusahaan, seringkali dengan muncul pada rapat-rapat tahunan dan menekan pihak manajemen dan dewan mengenai isu-isu favorit mereka.

Beberapa wartawan menghindari para pengganggu ini, melihat mereka lebih sebagai hama pengganggu daripada sebagai sumber berita, tetapi para pengganggu ini seringkali mampu menyoroti praktik-praktik perusahaan yang patut dipertanyakan dan kegagalan-kegagalan dewan.

Seringkali, firasat pertama dari isu utama dalam suatu perusahaan datang dari proposal pemegang saham pengganggu. Jadi, kebanyakan reporter bisnis mengolah sumber-sumber di antara para pengganggu walau mereka tetap harus waspada.

### Memberi perhatian kepada isu-isu hak pemegang saham

Di tengah meluasnya skandal korporat, krisis hipotek sub-prime AS dan krisis keuangan global, para pemegang saham telah mencakup sejumlah inisiatif yang ditujukan untuk memberi mereka suara yang lebih kuat di perusahaan dan perlindungan yang lebih baik untuk investasi mereka. Usul pemegang saham ini mungkin memunculkan perlawanan dan menghasilkan ide cerita.

Di AS, di bawah aturan SEC, setiap pemegang saham yang memiliki lebih dari \$2.000 dalam saham atau 1 persen dari perusahaan diperbolehkan untuk membuat proposal pemegang saham. (Batasannya dapat bervariasi di negara-negara lain).

## KOTAK CERITA

**Seberapa mudah bagi pemegang saham untuk berpartisipasi dalam rapat-rapat perusahaan? Tulis ceritanya sebelum rapat perusahaan.**

- Apakah ada halangan untuk memberikan suara?
- Apakah ada hambatan hukum, seperti persyaratan untuk mengesahkan laporan perwalian (proxy statement), atau sulitnya surat-suratan untuk perwalian?
- Apakah ada hambatan artifisial, seperti mengadakan rapat pada tempat yang tidak jelas, jauh pada waktu yang menyulitkan?
- Apakah waktu yang cukup dimungkinkan untuk agenda guna pertukaran informasi dan sesi tanya jawab yang berarti?
- Bagaimana pemberitahuan rapat disampaikan? Dalam iklan resmi yang dipublikasikan di bulletin yang tidak dibaca orang, dikirimkan melalui surat, lewat surat elektronik, atau dipublikasikan di publikasi populer?
- Jika suatu perusahaan mengadakan rapat tahunan online, apakah tersedia cara bagi para pemegang saham untuk langsung menyalurkan pertanyaan mereka?
- Apakah departemen hubungan investor perusahaan responsif terhadap pertanyaan-pertanyaan mengenai perusahaan?

— Sumber-Adaptasi dari Latar Belakang mengenai Corporate Governance, Inisiatif untuk Dialog Kebijakan

### Aturan dan penegakan

Di sejumlah pasar, para pemegang saham mendesak supaya aturan-aturan perusahaan diperketat, terutama untuk pengungkapan dan akuntabilitas dan penegakan aturan yang lebih keras. Aktivitas semacam ini layak mendapat perhatian dari wartawan, yang dapat pula menggunakan kesempatan ini untuk membandingkan kerasnya persyaratan di bursa efek mereka dengan yang ada di negara lain.

### Tanggung jawab sosial perusahaan (CSR)

Pemegang saham dan pemangku kepentingan— seperti pelanggan, tetangga dari fasilitas perusahaan dan vendor— dan pemerintah seringkali menginginkan perusahaan supaya bertindak secara bertanggung jawab dalam melindungi lingkungan, menggunakan sumber daya alam dengan hemat dan memperlakukan karyawan dengan adil.

Investor menunjuk kepada kasus bisnis untuk CSR, mengatakan bahwa perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang baik dan bertahan lebih lama dari kompetitor. Dana pensiun, seperti di Norwegia, menggunakan panduan dan kitab undang-undang untuk mengevaluasi apakah perusahaan tersebut merupakan perusahaan

yang baik. Lebih dari 550 dana investasi yang mengelola \$18 triliun telah menandatangani Prinsip-prinsip PBB untuk Investasi Bertanggungjawab (U.N. Principles for Responsible Investment), serangkaian panduan internasional, menggunakan modal mereka sebagai kekuatan.

Perselisihan antara perusahaan dan aktivitas komunitas dan investor dapat menjadi ide untuk liputan berita yang bagus. Selama beberapa tahun, Coca-Cola Co di India berada di bawah tekanan untuk memecahkan masalah langkanya air yang menurut para petani disebabkan oleh pabrik pembotolan Coca Cola. Untuk cerita mengenai kontroversi ini, yang juga menyangkut Intel Corp. di Cina, lihat: <http://bloom.bg/HRwPGC>

Dari tahun 2011 ke depan, Perusahaan Pertambangan Bear Creek (the Bear Creek Mining Corporation) telah menghadapi sebanyak 25.000 pemrotes di Peru. Aksi mogok muncul dan jalan tol utama diblokade dengan batu-batu besar untuk memprotes tambang perak baru yang ditakutkan petani akan mengganggu mata pencaharian mereka. Para perempuan di Delta Niger di Nigeria menyita alat-alat pembor minyak untuk meminta keuntungan-keuntungan ekonomis dari Chevron Nigeria Limited.

Pemerintah juga dapat melakukan tekanan atas perusahaan yang melakukan bisnis di negara mereka, terutama saat bisnis tersebut meliputi pemanfaatan sumber-sumber daya alam negara tersebut. Di Tanzania, Presiden Jakaya Kikwete mendesak industri ekstraktif untuk membeli barang dan jasa layanan lokal.

“Ini untuk memastikan hubungan yang baik antara perusahaan dan komunitas dimana mereka beroperasi. Jika tidak, perseteruan antara keduanya tidak dapat dihindari,” katanya.

Cara dewan melakukan tanggung jawab sosial menerangkan kebijakan-kebijakan dan praktik-praktik corporate governance dan pandangan investasinya. Membiarkan bahan-bahan kimia untuk mengotori komunitas di sekitarnya mungkin menjadi tanda dari masalah yang mendalam, dari teknologi pembuatan yang kuno sampai pengurangan laba.

Pertanyaan untuk ditanyakan wartawan saat meliputi isu-isu yang mencakup CSR meliputi:

- Apakah perusahaan mendengarkan keluhan dan memperhatikan keluhan tersebut?
- Apakah pihak dewan atau manajemen senior memiliki konflik kepentingan yang memungkinkan mereka memperoleh keuntungan dari perusahaan menggunakan vendor yang melanggar hukum tenaga kerja dan perlindungan lingkungan?
- Apakah pemangku kepentingan memiliki kritik-kritik yang valid?
- Apa yang diperlukan untuk memperbaiki masalah-masalah dan apakah biaya dari solusi tersebut?
- Apakah ada kejahatan yang ditutup-tutupi?

Lihat untuk menyaksikan apakah krisis-krisis yang muncul dari konflik-konflik CSR mengarah ke perubahan kepemimpinan, membahayakan reputasi dan keuntungan perusahaan, menciptakan masalah-masalah politik bagi pemerintah atau pihak yang berwenang dalam pers untuk menentukan tempat kerja, lingkungan dan aturan lainnya.

Investor-investor institusional dan lembaga swadaya masyarakat seperti lembaga-lembaga lingkungan yang telah melakukan evaluasi independen atas perusahaan-perusahaan umumnya merupakan sumber yang bagus untuk kisah-kisah CSR.

Untuk memahami lebih baik apakah perusahaan-perusahaan menjalankan praktik-praktik terbaik, bandingkan jejak rekam dengan panduan dari CLSA Asia Pacific Markets, yang melakukan kajian tahunan atas perusahaan-perusahaan di Asia, the United Nations Global Compact; the Equator Principles of the International Finance Corporation; dan the UN Principles for Responsible Investment yang dikembangkan oleh dana-dana pensiun terbesar di dunia. Praktik-praktik terbaik mereka mencakup:

**Hak-hak untuk membuntuti (Tag along rights)** Melindungi pemegang saham minoritas jika pemegang saham mayoritas menjual saham. Di bawah aturan ini, jika diadopsi oleh suatu perusahaan, pemegang saham minoritas berhak untuk bergabung dalam transaksi penjualan dan menjual saham mereka.

**Kepala/CEO yang terpisah** Lihat Bab 2 untuk diskusi mengenai isu ini.

**Berkuasa dalam pembayaran (Say on pay)** Memberi pemegang saham suara tidak mengikat atas kompensasi eksekutif. Di banyak negara, pemegang saham telah diberikan hak ini sebagai suara peringatan. Suara peringatan negatif patut diikuti, terlebih jika mereka muncul tahun yang berturut-turut.

Untuk cerita mengenai kebijakan kompensasi "dua pemogokan (two-strikes)" Australia, lihat: <http://bit.ly/HPb2Qv>

## Waspada untuk transaksi yang kemungkinan curang

Tanpa mengamati apakah pemegang saham mengambil tindakan, para wartawan harus tetap waspada terhadap tindakan-tindakan perusahaan yang mungkin tidak memenuhi kepentingan terbaik investor.

Misalnya pada tahun 2007, China National Offshore Oil Corporation Ltd. (CNOOC) yang terdaftar di Bursa Efek Hongkong, mencoba mendepositokan dana selama tiga tahun dengan perusahaan milik negara lainnya. Manuver semacam ini dapat memberitahukan para pemegang saham atas resiko kerugian dalam suatu entitas yang tidak mereka miliki. Jadi, lebih dari 52 persen pemegang saham independen bersuara melawan skema pada suatu rapat luar biasa yang diadakan

untuk mempertimbangkan langkah tersebut.

Wartawan yang waspada mungkin memperhatikan bahwa CNOOC telah mengadakan transaksi serupa pada tahun 2004. Pemegang saham telah menyetujui transaksi tersebut, tetapi mereka menerima pemberitahuan singkat untuk rapat pemegang saham, diadakan pada hari libur. Liputan Bloomberg pada waktu itu mengisahkan bahwa "perusahaan milik pemerintah Cina telah dikritik karena memperoleh keuntungan dari unit-unit perusahaan yang diperdagangkan secara umum... tanpa sepengetahuan pemilik saham."

Pihak berwenang di Hongkong kemudian mengecam CNOOC secara umum untuk melanggar aturan-aturan pengungkapan atas transaksi di tahun 2004.

## Berhati-hati atas perangkap etika

Wartawan yang membeli saham untuk memperoleh pandangan internal dari suatu perusahaan atau untuk menulis sebuah cerita harus menjaga pertimbangan etis dari tindakan mereka. Selama pembelian tersebut melalui dewan dan transparan, dan jumlah yang dibeli merupakan pembelian minimal – satu atau dua saham-ini tidak memunculkan masalah.

Namun, pembelian dengan dalih lain dapat memunculkan masalah. Reporter Wall Street Journal Dennis Berman pura-

## 2. APA YANG KAMU KETAHUI?

### Kuis Singkat

#### 1. Hak-hak untuk membuntuti (tag-along rights) berarti:

- A. Warga negara umum dapat menghadiri rapat tahunan perusahaan
- B. Pemegang saham minoritas dapat bergabung jika pemegang saham mayoritas hendak menjual saham
- C. Suatu metode pemberian suara atas penunjukan direksi

#### 2. Rencana suksesi adalah kewajiban dari:

- A. Pemegang saham
- B. Manager yang bertugas saat ini
- C. Dewan direksi

#### 3. Berkuasa dalam pembayaran "Say on Pay" berarti:

- A. Kepala dewan memutuskan kompensasi CEO
- B. Komite kompensasi membuat suatu keputusan
- C. Pemegang saham memiliki suara penasihahat dalam isu kompensasi

*Jawaban: 1. B, 2. C, 3. C*

pura menjadi neneknya dalam usaha untuk membeli saham di situs jaringan sosial Facebook melalui SharesPost, suatu pasar perdagangan dalam perusahaan teknologi non umum. Tujuan Berman adalah untuk menguji apakah sistem tersebut dapat mendeteksi usahanya untuk menghindari aturan yang ada.

Berman membela tindakannya, mengatakan bahwa "mengadakan tes sederhana atas keseluruhan cara melakukan bisnis

membantu menyoroti suatu topik penting untuk investor dan pasar."

Bagaimanapun, ia beberapa kali dikritik oleh reporter sainsnya, termasuk penulis blog dari Reuters Felix Salmon karena telah menggambarkan dirinya dengan salah. Salmon menyebutnya sebagai "pertunjukan murahan" dan mempertanyakan etika Berman saat melakukannya. (Lihat Bab 7 untuk lebih jauh mengenai etika bagi reporter bisnis).

## SUMBER-SUMBER *Bab 3*

**Catatan Redaktur:** Sumber-sumber berikut telah dikonsultasikan pada persiapan Bab 3. Kebanyakan situs webnya telah tersedia bagi setiap pembaca. Kisah-kisah di publikasi tertentu seperti The Wall Street Journal dan the Financial Times mensyaratkan berlangganan untuk akses ke kisah-kisah tersebut. The New York Times menyediakan jumlah terbatas dari materi yang tersip setiap bulan bagi para pembaca.

### ARTIKEL-ARTIKEL DAN DOKUMEN

Dennis Berman, "Meet My Departed Grandma, Fledgling Facebook Investor," The Wall Street Journal, 12 April, 2011. <http://on.wsj.com/HGk9VE>

Maryann Bryant-Rubio, "TV Azteca: A Case Study of Corporate Governance in Mexico," studi kasus akademis, Columbia University, New York, Chazen Web Journal of International Business, 2005. <http://bit.ly/IEyn7r>

Jason Corcoran and Henry Meyer, "Transneft Says Higher Dividends Would Deprive Orphans, Sick," Bloomberg, 19 April, 2011. <http://bloom.bg/HAYkpC>

Maureen Nevin Duffy, "BP Shareholders Send Message at Annual Meeting," Institutional Investor, 21 April, 2011. <http://bit.ly/IOWrBe>

Dan Gillmor, "Why Rupert Murdoch Should Announce a New Direction for News Corp," The Guardian, 19 Oktober, 2011. <http://bit.ly/HDUtZ6>

Julia Ioffe, "Net Impact — One Man's Cyber Crusade Against Russian Corruption," The New Yorker, 4 April, 2011. <http://nyr.kr/HGk4Bz>

Ross Kerber, "Analysis: Shareholder Meetings via Web Mute Dissident Voices," Reuters, 24 September, 2010. <http://reut.rs/IPOrin>

Craig McGuire, "What is a Corporate Gadfly?" The Shareholder Activist, 6 November, 2011. <http://bit.ly/19uKVJ>

Alexei Navalny and Maxim Trudolyubov, "Russian Journalists Need Help in Exposing Corruption," Nieman Reports, Musim Semi 2011. <http://hvr.me/J84PLR>

Melissa Preddy, "Mine Proxy Statements for Executive Pay and Other Stories," Donald Reynolds Center for Business Journalism, 27 April, 2011. <http://bit.ly/J7XjAt>

Felix Salmon, "Dennis Berman's Ethics," Reuters, 18 April, 2011. <http://reut.rs/HGcfVV>

Richard Siklos, "Phone Company Bars Journalists from Annual Meeting," The New York Times, 12 Desember, 2005. <http://nyti.ms/HGdWcL>

Walter Stuart and Jessica Mussallem, "Shareholder Suits: You Ain't Seen Nothing Yet," Corporate Board Member, Januari/Februari 2009. <http://bit.ly/JT6uFz>

Tim Webb, "Yukos Shareholders Win First Round in Legal Battle," The Guardian, 30 November, 2009. <http://bit.ly/HRAOmG>

Xioa Yu and Darren Boey, "CNOOC to Seek Approval for Transfers to Affiliate," Bloomberg, 20 April, 2004. <http://bloom.bg/HGneVS>

"A Bunch of Angry Mexican Shareholders," BusinessWeek, 28 Juni 1999. <http://buswk.co/HxeZqN>

"CEO Health Disclosure at Apple: A Public or Private Matter?" Stanfordknowledgebase, Stanford Graduate School of Business, 25 Januari, 2011. <http://bit.ly/IFkaVo>

"Despite Business Tradition, Yahoo Barring Reporters from Annual Meeting," Associated Press, 26 April, 2001. <http://bit.ly/1ISfdi>

"KESC Losses Decline Due to Inflated Bills," Dawn.com, Karachi, 14 Oktober, 2011. <http://bit.ly/Hxaexa>

"Ricardo Salinas Pliego and family," in "The World's Billionaires issue," Forbes, Oktober 2010 <http://onforb.es/HGVcWJ>

"Russia Violated Rights of Yukos Oil Company, Rules European Court," Associated Press, 20 September, 2011. <http://bit.ly/1FKymM>

"Unlocking the Secrets of a Proxy Statement," BusinessWeek, Maret 2002. <http://buswk.co/1LLOUC>

"Yukos Shareholders Win a Large Victory in Stockholm Arbitration..." Investment Arbitration Reporter, Desember, 2010. <http://bit.ly/LCLOTD>

## Kisah di belakang badan usaha milik keluarga dan milik negara (BUMN)

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan badan usaha milik keluarga, yang mendominasi di kebanyakan ekonomi pasar berkembang, dapat menjadi lahan yang sulit untuk diliput para wartawan.

Struktur mereka menyerupai perusahaan yang diperdagangkan secara umum, dengan dewan direksi, struktur manajemen yang sama, laporan keuangan yang terpublikasi dan pemegang saham. Banyak BUMN dan badan usaha milik keluarga yang terdaftar di bursa efek.

Namun, perusahaan-perusahaan ini beroperasi dengan sedikit modus pengecekan dan penyeimbang (check and balance) dan pengungkapan terbatas, menjadikan sulit bagi para wartawan untuk mengurai operasi internal yang kompleks.

Para lembaga penjaga dan organisasi keuangan kian meningkatkan tekanan kepada BUMN untuk beroperasi menyerupai perusahaan publik, terlebih jika berkaitan dengan pengungkapan.

Di Timur Tengah, misalnya, kian meningkat minat untuk transparansi BUMN dan badan usaha milik keluarga. Pakar finansial mengatakan bahwa BUMN dan badan usaha milik keluarga penting perannya untuk ekonomi. Namun, di sejumlah kasus, mereka beroperasi tanpa kontrol internal yang layak dan pengawasan yang pantas.

"Perusahaan swasta dan badan usaha milik keluarga merupakan tulang punggung sektor korporasi dan penyerap sektor tenaga kerja. Ini adalah sektor yang perlu berkembang jika suatu wilayah hendak memecahkan krisis pengangguran dan menciptakan lapangan pekerjaan," kata Dr. Nasser Saidi, kepala ekonomi dan eksekutif Hawkamah Institute for Corporate Governance di Dubai.

jaan," kata Dr. Nasser Saidi, kepala ekonomi dan eksekutif Hawkamah Institute for Corporate Governance di Dubai.

### Memahami bisnis keluarga

Di seluruh dunia, perusahaan-perusahaan keluarga menciptakan sekitar 70 persen sampai 90 persen dari Pemasukan Domestik Bruto (PDB) global setiap tahunnya, menurut data survei oleh the Family Firm Institute Inc. pada tahun 2010.

Kisah-kisah mengenai bisnis semacam ini seringkali dramatis, menonjolkan kepribadian-kepribadian yang merupakan bagian dari keluarga-keluarga yang kuat, kaya dan seringkali penuh rahasia. Bagaimanapun juga, para wartawan mendapati kesulitan dari perusahaan keluarga karena mereka kurang transparan.

Istilah "milik keluarga" dan "dikontrol oleh keluarga" seringkali digunakan bergantian. Namun, secara umum, anggota-anggota keluarga merupakan pemegang saham utama di sebuah bisnis milik keluarga. Sementara di perusahaan yang dikelola keluarga, suatu keluarga mungkin menjadi pemegang saham minoritas tetapi mengontrol perusahaan melalui ikatan kekeluargaan, peran manajemen dan kepemilikan saham-saham kelas khusus yang mempunyai kekuatan suara dalam pemilihan.

Perusahaan-perusahaan macam ini memiliki sejumlah keuntungan, termasuk:

- Pandangan jangka panjang dalam pengambilan keputusan
- Fleksibilitas
- Keinginan untuk membangun sebuah bisnis untuk generasi masa depan
- Komitmen manajemen keluarga pada perusahaan

Di sisi lain, firma-firma keluarga memiliki tantangan yang secara umum sama. Isu-isu yang meliputi perusahaan keluarga ini seringkali meliputi dewan direksi yang tidak cukup independen, keputusan strategis yang dibuat oleh anggota keluarga dan begitu saja disetujui oleh dewan, batasan kabur antara tanggung jawab direksi dan manajemen dan ketegangan yang meningkat antar golongan seiring tumbuh dewasanya keluarga yang mengontrol.

#### Organisasi dari firma keluarga dapat berbentuk:

- Keseluruhannya dimiliki dan dikelola oleh para pendiri atau keluarga mereka
- Perusahaan publik atau swasta dimana pendiri keluarga memiliki saham yang mengontrol perusahaan dan memiliki peran yang memimpin dalam manajemen eksekutif
- Perusahaan dimana keluarga masih memiliki pengaruh yang luas

Isu-isu kunci di sini adalah:

- **Manajemen non-profesional.** Anggota keluarga seringkali duduk di posisi manajemen tanpa memiliki kualifikasi yang sesuai.
- **Sisu-isu suksesi.** Menurut riset ahli ekonomi Dr. Joseph Fan mengenai pasar Asia "Dalam lima tahun setelah pendiri perusahaan mewariskan kekuasaan kepada generasi berikutnya, perusahaan-perusahaan yang menjadi contoh turun dalam nilai dengan rata-rata hampir 60 persen." Mengingat pentingnya bisnis keluarga bagi pasar yang berkembang, isu ini memunculkan tantangan-tantangan utama bagi pertumbuhan ekonomi.

Banyak bisnis keluarga yang menunjuk dewan keluarga untuk menyelaraskan kepentingan mereka dan bertindak sebagai penghubung utama antara keluarga, dewan dan manajemen senior. Dewan juga mengajukan kandidat untuk keanggotaan dewan dan membuat rancangan kebijakan atas hal-hal seperti mempekerjakan keluarga, kompensasi dan kepemilikan saham.



**Lebih jauh mengenai bisnis keluarga dan bagaimana mereka berfungsi, lihat "IFC Family Business Governance Handbook":**  
<http://bit.ly/JNjkqO>

Mempererat hubungan dengan narasumber dalam dewan keluarga adalah kunci bagi para wartawan yang ingin tetap memantau perkembangan terbaru perusahaan.

### Berhati-hati terhadap pengaruh keluarga di dewan

Seperti biasanya, para wartawan juga memerlukan

#### Pertanyaan-pertanyaan untuk ditanyakan mengenai bisnis-bisnis keluarga:

- Apakah keluarga memiliki badan perusahaan sendiri untuk berinteraksi dengan dewan dan manajemen?
- Apakah dewan memiliki direktur-direktur non keluarga? Apakah mereka benar-benar independen atau masih terhubung dengan keluarga?
- Berapa generasi keluarga yang telah memimpin perusahaan? Apakah muncul ketegangan antar generasi?
- Apakah perusahaan memiliki cara untuk memonitor dan menghadapi konflik kepentingan dalam keluarga?
- Apakah hak-hak pemberian suara yang tidak seimbang memberi anggota-anggota keluarga peran yang tidak seimbang dalam keputusan-keputusan pemegang saham?

sumber-sumber di dalam dewan, yang terhubung dengan keluarga dan direktur-direktur independen.

Kemandirian dewan merupakan isu utama dalam kelanjutan skandal Satyam Computer Systems Ltd. di India.

Penipuan Satyam terungkap setelah perusahaan tersebut awalnya setuju untuk membayar \$1.6 milyar untuk mendapatkan dua perusahaan yang dijalankan oleh anak-anak laki-laki dari Ramalinga Raju, kepala dan pendiri Satyam. Keluarga Raju menjalankan Satyam – saudara laki-lakinya memegang posisi CEO- dengan hanya 8 persen saham pemegang saham.

Namun, saat perusahaan berusaha mendapatkan dua perusahaan milik keluarga dengan harga yang tinggi, para pemegang saham melawan dan saham-saham tertahan. Dewan membalik keputusannya mengenai akuisisi perusahaan tersebut.

Raju dipaksa untuk mengakui dalam suatu surat untuk publik, bahwa ia telah memalsukan catatan perusahaan selama bertahun-tahun dan \$1, 04 milyar dalam bentuk tunai dan pinjaman bank yang didaftar perusahaan tersebut sebagai aset di kuartal terakhir tidak pernah ada. Akhirnya, perusahaan menyatakan kembali hasil-hasil selama enam tahun, dari tahun 2002 sampai 2008, untuk menggambarkan penipuan itu.

Bagaimana Raju dapat meloloskan diri dengan penipuan itu selama bertahun-tahun, di bawah pengawasan dewan, pihak berwenang dan para auditor?

Haruskah para wartawan menyadari bahwa sebelum skandal itu muncul, ada hal-hal yang tidak beres dengan perusahaan tersebut? Laporan BusinessWeek menghitung sinyal-sinyal masalah yang tidak terdeteksi pada kasus Satyam:

- Dewan di Satyam memiliki enam direktur non-manajemen, tetapi empat di antaranya akademisi dan satu adalah seorang mantan sekretaris kabinet pada pemerintahan. Hanya satu anggota dewan yang sebelumnya pernah menjabat eksekutif puncak di suatu perusahaan teknologi.
- Perusahaan tersebut tidak memiliki pakar keuangan pada komite auditnya.
- Meskipun Satyam membedakan posisi CEO dan kepala dewan, dua posisi tersebut diduduki oleh bersaudara yang memiliki kepentingan utama dalam perusahaan dan anggota manajemen.
- Dewan tidak memiliki kepemimpinan dewan independen.

### Meneliti struktur perusahaan keluarga

Suatu struktur "piramida" umum muncul di perusahaan-perusahaan yang dimiliki oleh keluarga. Secara hukum, perusahaan-perusahaan independen dikontrol oleh keluarga yang sama di bawah rantai hubungan kepemilikan.

likan. Para pemegang saham yang memegang kontrol biasanya satu yang memiliki paling tidak 20 persen dari hak suara pada perusahaan- menjalankan kontrol atas satu perusahaan melalui kepemilikan di paling tidak satu lagi perusahaan yang terdaftar.

Perusahaan-perusahaan macam ini dapat beroperasi secara legal dan etis, tetapi struktur semacam ini menjadikan investor-investor AS menjadi waspada saat perusahaan Internet Cina Renren Inc. mengadakan Penawaran Saham Perdana (IPO) di Bursa Efek New York tahun 2011.

Seperti yang ditunjukkan situs web investor Motley Fool, perusahaan yang menawarkan saham di Renren adalah perusahaan induk (holding company) yang berpusat di Kepulauan Cayman (Cayman Islands). Perusahaan operasional dari Renren di Cina sebenarnya adalah Beijing Qianxiang Tiancheng Technology Development, yang 99 persen sahamnya dimiliki oleh istri dari CEO Renren, seorang warga negara Cina.

Struktur saham kelas dwi rangkap, dimana sejumlah saham memiliki hak suara dan yang lain tidak, juga membatasi pengaruh dari pemegang saham luar- situasi khas perusahaan-perusahaan yang didominasi keluarga.

Walaupun begitu seiring tanda-tanda peringatan lainnya, Renren (RENN) dapat mengumpulkan \$740 juta dimana per sahamnya dijual \$14.

Sukses IPO ini mengindikasikan bahkan tanda bahaya tidak menghalangi minat para investor yang menyangka bahwa mereka telah melihat suatu perusahaan yang berkembang pesat. Tak lama, perhatian investor atas praktik-praktik keuangan perusahaan-perusahaan Cina memakan korban pada Renren dan harga sahamnya jatuh sampai \$4.05 pada awal 2012.

## Perseteruan keluarga menjadi laporan yang bagus

Terkadang, perseteruan keluarga menjadikan liputan media menyerupai tabloid yang beritanya menggemparkan. Di Mexico, misalnya, keluarga Azcarraga mengontrol siaran televisi terbesar, Grupo Televisa, untuk tiga generasi.

Ketika janda mantan kepala perusahaan ditangkap dan dipaksa melepaskan klaimnya atas saham besar di perusahaan, para pengamat baru melihat secara dekat tentang bagaimana perusahaan tersebut beroperasi dan komposisi dewan. Ini memerlukan kejadian utama, seperti usaha perebutan kekuasaan di Grupo Televisa agar ketegangan keluarga muncul ke permukaan.

Perusahaan bir internasional berbasis di Jepang, Kirin Holdings Co., terlibat dalam suatu perseteruan keluarga ketika Kirin mencoba mengakuisisi saham pengontrol di produsen bir Brazil, Schincanol Participacoes e Representacoes SA, yang dikontrol sebuah keluarga

Sekitar 50 persen saham di perusahaan Brazil yang hendak diakuisisi Kirin dimiliki oleh suatu perusahaan yang dimiliki CEO Schincanol dan saudara laki-lakinya, yang merupakan keturunan dari pendiri perusahaan Brazil itu. Bagaimanapun, 49 persen saham lain dari Schincanol dimiliki oleh suatu perusahaan yang dijalankan oleh saudara sepupu mereka.

Sang CEO dan saudara laki-lakinya ingin menjual saham mereka, tetapi para sepupu mereka keberatan dan pergi ke pengadilan untuk mencari keputusan pengadilan. Suatu kisah di The Asahi Shimbun, harian nasional Jepang, menceritakan secara detil tentang perseteruan keluarga, yang bermula pada tahun 1950-an, ketika pendiri imigran Italia dari perusahaan tersebut membagi kepemilikan perusahaan antara kedua anak laki-lakinya. Orang dalam dari industri bir mengatakan perpecahan keluarga adalah umum, tapi Kirin sepertinya tidak menyangka akan memperoleh perlawanan keras.

Seperti halnya dengan semua kisah bisnis keluarga, memberitakan secara akurat tentang kondisi kerja dalam perusahaan tadi memerlukan sumber yang bagus dari perusahaan tersebut, apakah orang dalam atau orang luar dan dalam keluarga itu sendiri.



Untuk melihat bagaimana reporter menangani cerita ini, lihat “Family Feud Upsetting Kirin’s Expansion Plans in Brazil”: <http://bit.ly/lhYdK1>

## Mencari tuntutan hukum untuk membuka rahasia keluarga

Membaca dan memberitakan tuntutan-tuntutan hukum membantu para wartawan membuka tabir dari firma keluarga, karena pertikaian keluarga ini dapat berakhir di pengadilan dimana proses dan dokumennya terbuka untuk publik.

Ini terjadi pada kasus dengan perseteruan keluarga yang patut diberitakan di tabloid, muncul pada tahun 2008 di pembangun properti terbesar di Hong Kong, Sun Hung Kai Properties Ltd. (SHKP), yang dimiliki oleh satu dari keluarga terkaya di Hong Kong.

Drama keluarga ini dipicu oleh keinginan kepala dan CEO perusahaan tersebut untuk menaruh kekasihnya dalam dewan SHKP. Ini mendorong dua adik laki-laki dari sang CEO untuk meluncurkan kudeta dewan, memecatnya dan mengganti sang CEO dengan ibu mereka yang berumur 79 tahun. Tuntutan-tuntutan hukum berikutnya meliputi tuntutan pencemaran nama baik yang dilayangkan CEO yang dipecat terhadap adik-adiknya, yang dalam surat-surat telah menuduhnya menderita kondisi kejiwaan depresi berat (manic depression) dan “pembongkaran”.

Konsekuensi perseteruan keluarga semacam ini dapat menjadi serius bagi para pemegang saham.

“Di Asia, dimana lebih dari 70 persen bisnis dimiliki keluarga, banyak dari firma yang mendominasi dalam masa peralihan karena sang pendiri sudah berusia lanjut. Jika pertikaian keluarga mengarah kepada keputusan-keputusan yang merugikan bisnis, ini dapat membawa dampak merugikan lebih luas kepada ekonomi...”

— Dr. Joseph Fan iFan adalah profesor keuangan dan direktur bersama dari the Institute of Economics and Finance di The Chinese University of Hong Kong.

“Apa yang terjadi saat loyalitas keluarga berubah menjadi perseteruan keluarga? Dalam kasus SHKP, nilai pasaran perusahaan jatuh \$4,6 milyar dalam waktu tujuh hari,” tulis reporter di Asia Times Online di sebuah berita pada waktu itu. Baca kisahnya di: <http://bit.ly/ILNhdw>

(Adik-adik laki-laki dari CEO yang dipecat tadi menjadi kepala bersama (co-chairmen) dari SHKP pada tahun 2011, menggantikan ibu mereka. Sementara sang CEO tetap menjadi direktur non-eksekutif.)

### Waspadai kisah-kisah suksesi

Suksesi di firma-firma yang didominasi keluarga dapat menjadi adalah hal yang sedikit menipu. Menurut suatu survei global pada tahun 2011, 27 persen dari bisnis seperti ini diharapkan berpindah tangan pada jangka waktu lima tahun ke depan. Namun, 47 persen lain tidak memiliki rencana suksesi.

Sakit yang tiba-tiba atau kurang baiknya kapasitas dari CEO perusahaan keluarga bisa menjadi masalah besar jika tidak ada rencana suksesi. Salah satu isu yang muncul adalah apakah ada kandidat yang sesuai dari dalam keluarga atau apakah orang luar patut diperhitungkan.

Studi tahun 2011, “Kin in the Game,” oleh PricewaterhouseCoopers, menemukan bahwa 38 persen dari bisnis keluarga survei tidak mencalonkan manajemen pengganti untuk mengambil alih jika CEO meninggal secara tiba-tiba sebelum anaknya atau keluarga lainnya cukup umur untuk memegang kontrol perusahaan. Suatu perusahaan juga harus menyambut kedatangan orang luar dalam manajemen, kata banyak pakar.

“Umumnya, lebih banyak kalangan profesional di pihak manajemen dibanding manajer keluarga, lebih baik perusahaan itu dijalankan,” kata Manesh Patel dari Ernst & Young di Mumbai kepada the Financial Times.

#### Para wartawan harus bersiap-siap atas potensi masalah dalam Badan Usaha Milik Negara (BUMN), termasuk:

- Apakah dewan memiliki direktur yang tidak ditunjuk oleh pemerintah, yang memiliki tingkat kemandirian, atau semua direktur terhubung atau pernah terhubung dengan pemerintah ?
- Apakah dewan hanya tinggal mengikuti kebijakan-kebijakan pemerintah?
- Apakah para eksekutif perusahaan merupakan spesialis di sektor industri atau mereka hanya merupakan orang yang ditunjuk secara politis?
- Bagaimana hubungan pemerintah/perusahaan terstruktur?
- Apakah ada ikut campur secara politis dalam keputusan-keputusan manajemen- misalnya jika pemotongan lapangan kerja berlawanan dengan tujuan politis dari penempatan tenaga kerja, akankah pemerintah mengintervensi?
- Apakah pemerintah mendorong kompetisi domestik dan luar negeri dalam sektor yang sama dengan BUMN atau secara efektif melumpuhkan kompetisi?

### Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Para wartawan di seluruh dunia menemukan diri mereka meliput BUMN atau badan usaha yang dikontrol negara dengan bisnis swasta sebagai minoritas. Ini memunculkan tantangan khusus, tidak hanya karena alasan politis terlibat, tetapi juga karena perusahaan-perusahaan semacam ini biasanya bersifat rahasia dan tidak bersedia membuka pembukuan atau praktik-praktik mereka kepada publik. Demikian, mereka tetap menjadi tulang punggung ekonomi negara.

BUMN yang berkinerja kurang baik akan merusak kompetisi dan menghalangi pertumbuhan, kata Dr. Saidi, Hawkamah Institute.

Solusinya: “ Kita perlu level kinerja seperti sektor swasta, memperkuat fungsi kepemilikan BUMN, mencoba untuk menggambar dan menghindari percampuran antara kebijakan politik atau sosial dengan keputusan bisnis, meningkatkan transparansi, memberi wewenang kepada dewan-dewan BUMN dan meningkatkan akuntabilitas mereka,” kata Dr. Saidi.

### Menemukan sumber-sumber di BUMN

Sumber-sumber terbaik wartawan di BUMN biasanya tidak melayangkan dokumen kepada publik, tetapi orang dalam, karyawan-karyawan level menengah pihak manajemen, investor luar negeri, kompetitor, whistleblower

(pihak yang pertama memunculkan isu) di pemerintah, pemimpin partai oposisi, vendor bahkan pelanggan.

Manajer hedge-fund (penyimpan dana) memberi petunjuk kepada wartawan mengenai praktik yang curang di perusahaan minyak milik pemerintah di Rusia, Gazprom, pada tahun 2000. Bill Browder, manajer The Hermitage Fund, menemukan, setelah membaca data registrasi sekuritas Rusia, bahwa manajer-manajer Gazprom mengalihkan aset-aset perusahaan kepada perusahaan-perusahaan yang dikontrol oleh teman-teman dan keluarga mereka.

Berita-berita di the Financial Times, BusinessWeek dan The New York Times akhirnya membawa ke arah reformasi di dalam Gazprom, termasuk penggantian CEO-nya. Browder secara terang-terang mengakui bahwa ia memperoleh insentif keuangan untuk membuka kabar rahasia ini kepada reporter. Investasinya di perusahaan Gazprom meningkat dari \$50 juta menjadi \$1,5 milyar setelah ketidakberesan di perusahaan Gazprom terungkap.

Manajer hedge-fund memiliki waktu, keahlian dan sumber-sumber untuk mengurai struktur internal Gazprom yang kompleks dan menduga apa yang sedang terjadi. Ia kemudian meneruskan informasi tersebut dan menyeleksi reporter, bertaruh secara tepat bahwa perhatian media akan meningkatkan tekanan pada perusahaan Gazprom untuk membersihkan praktik-praktiknya.



**Terbukanya kisah Gazprom ditelaah pada suatu konferensi yang disponsori oleh the Weiss Center for International Financial Research di University of Pennsylvania Wharton School. Baca ceritanya di: <http://bit.ly/lhYdK1>**

## Melihat pemerintah menarik ikatan

Politik memegang peranan besar dalam kegiatan operasional BUMN.

Untuk meningkatkan laba dan memotong beban biaya, misalnya, strategi terbaik suatu perusahaan mungkin mengurangi lapangan kerja dan menaikkan harga. Namun, pemiliknya, yaitu negara, mungkin menentang hal ini dan tindakan-tindakan lain yang meningkatkan pengangguran atau inflasi bahan bakar minyak. Pihak pembuat aturan mungkin melihat hal sebaliknya.

Bahkan jika pemerintah bukanlah pemegang saham mayoritas di perusahaan tersebut atau tidak lagi memegang saham langsung kepemimpinan, pemerintah dapat turut campur tangan dalam urusan-urusan perusahaan dan mempengaruhi operasional perusahaan tersebut.

Vale S.A., penambang bijih besi terbesar di seluruh dunia dari Brasil, diprivatisasi pada tahun 1997. Namun, pemer-

intah, yang mempunyai kekuasaan melalui investasi dana pensiun sektor publik di perusahaan tersebut, terus mendominasi perusahaan tersebut. Pada tahun 2011, tekanan pemerintah memaksa CEO perusahaan Roger Agnelli mundur karena ketidaksenangan pemerintah atas strateginya yang meningkatkan ekspor ke negara-negara lain.

Politisi telah mengkritik Agnelli selama beberapa tahun, menuduhnya gagal dan menciptakan dan mempertahankan lapangan kerja dan mengurangi investasi setelah krisis keuangan tahun 2008. Agnelli mengabaikan permintaan para politisi untuk membangun pabrik baja di Brasil dan mengurangi ekspor bijih besi ke produsen baja luar negeri, seperti Cina. Agnelli akhirnya menuai akibatnya setelah mengarahkan perusahaan ke arah yang tidak memperoleh dukungan pemerintah.

Kasus yang sama terjadi ketika para pejabat Rusia sukses menyingkirkan CEO Bob Dudley dari TNK-BP Ltd., suatu usaha gabungan. 50 persen saham yang dimiliki BP plc, yang berbasis di London, terbukti bukan tantangan atas kekuasaan para taipan Rusia yang merencanakan tekanan hukum dan aturan atas perusahaan tersebut di tahun 2008.

Banyak manajer dari negara-negara Barat, termasuk Dudley, meninggalkan TNK-BP dengan mengeluh bahwa para pemegang saham Rusia- dibantu oleh pemerintahnya- berada di balik tekanan hukum dan aturan atas usaha bersama tersebut. Akhirnya, dalam suatu kompromi yang dicapai tahun 2009, dewan terkurangi sedikit demi sedikit dari 13 anggota menjadi enam, dengan BP kehilangan kontrol secara signifikan dan seorang CEO baru telah terpilih.

TNK-BP menggembar-gemborkan penambahan direktur independen atas dewan yang baru terbentuk, termasuk mantan Kanselir Jerman Gerhard Schroeder. Namun, pada awal tahun 2012, Schroeder dan direktur independen lainnya dilaporkan mengundurkan diri saat TNK-BP mengambil langkah untuk menuntut BP karena mencoba membuat transaksi dengan Rosneft, perusahaan energi negara besar lain di Rusia.

Kasus Vale dan TNK-BP menggambarkan alasan para wartawan harus memperhatikan dengan cermat tentang bagaimana negara dapat mempengaruhi kegiatan operasional dari perusahaan, bahkan mencampuri urusan manajemen dan menyingkirkan CEO yang tidak mengikuti arahan negara.

Politik sering memegang peranan di perusahaan-perusahaan yang terlihat bebas dari kontrol pemerintah. Inilah yang seringkali terjadi dengan perusahaan telekomunikasi besar, yang seringkali banyak aturan dan subyek bujukan politis.

Di Afrika Selatan, serikat pekerja menuduh munculnya peranan politik dalam keputusan firma telekomunikasi Telkom untuk menjual bagian sahamnya di Vodacom, operator terbesar di Afrika ke operator telekomunikasi Inggris Vodafone dan bahwa proses tendernya penuh dengan unsur korupsi.

Serikat Pekerja Komunikasi (The Communications Workers Union/ CWU) dan Serikat Komunikasi Afrika Selatan menganggap bahwa beragam langkah Telkom -termasuk alih daya (outsourcing) kegiatan operasionalnya- terkait dengan pergolakan politik, dengan eksekutif perusahaan "mencari aman" untuk masa depan mereka sebelum kepemimpinan politik baru memberlakukan perubahan, menurut reporter Lesley Stones di artikelnya di Business Day, harian di Johannesburg, Afrika Selatan.

Organisasi buruh dapat menjadi sumber yang berguna bagi para wartawan jika campur tangan politik mengancam keberadaan pekerjaan mereka, walaupun tuduhan organisasi buruh ini harus ditimbang keakuratan dan keadilannya.

### Dari sisi yang menggembirakan

Ini tidak berarti bahwa semua perusahaan yang dikontrol perusahaan salah dikelola atau dimanipulasi. Sebaliknya, banyak perusahaan yang menjadi pendapatan utama suatu negara dan penghasil lapangan kerja yang luas. Seperti yang dicatat oleh The Economist dalam laporan khususnya mengenai berkembangnya pasar multinasional, sepuluh perusahaan minyak dan gas terbesar di dunia, diukur dari cadangannya, dimiliki oleh negara dan perusahaan-perusahaan yang didukung negara memainkan 80 persen dari nilai bursa efek di Cina dan 62 persen dari nilai bursa efek di Rusia. Baca tulisan di: <http://econ.st/HGWktw>

The Business Times di India mengetahui masalah-masalah dengan BUMN, tetapi memilih memusatkan diri kepada beberapa BUMN yang berkinerja sangat baik, seperti Indian Oil, Steel Authority of India Ltd. dan State Bank of India, di antara yang lainnya.

Business Times memfokuskan diri kepada Hindustan Copper, perusahaan tembaga yang berpusat di Kolkata, yang menggambarkan banyak masalah yang khas menghinggapai BUMN seperti: terlalu banyak karyawan, skala ekonomi

yang rendah, ketidakmampuan untuk menyesuaikan diri dengan pasar yang mengalami kemunduran. Namun, kebijakan pensiun dini secara sukarela membantu memotong angkatan kerja dari 26.000 ke 6.000 dan perusahaan tersebut mempersingkat metode produksi serta membayar semua hutang-hutangnya, menjadi satu dari kisah sukses yang diliput Business Times. Baca kisahnya di <http://bit.ly/IISYLF>



**Untuk diskusi mendalam mengenai transparansi dan standar-standar pengungkapan untuk BUMN, lihat " Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises," dari Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), halaman 16: <http://bit.ly/lhYVXR>**

### Transparansi isu utama dalam BUMN

Umumnya, BUMN tertinggal di belakang perusahaan-perusahaan yang terdaftar di bursa efek dalam mengungkapkan informasi mengenai kegiatan operasionalnya, keuangan dan struktur manajemen.

Standar-standar dasar untuk pengungkapan informasi haruslah sama dengan mereka yang terdaftar di bursa efek. Bahkan jika BUMN terdaftar di negara tersebut atau bursa efek regional, persyaratan tersebut sering kali tidak ditegakkan. Apakah perusahaan tersebut menyimpan laporan-laporan keuangan tahunan dan periodik? Apakah laporan ini sudah diaudit? Oleh siapa? Apakah para pemegang saham telah cukup memperoleh informasi dan terlibat dalam laporan-laporan tahunan?

Perusahaan minyak Rusia yang dikontrol pemerintah Transneft menggambarkan kesulitan yang dihadapi pemegang saham saat perusahaan menolak untuk membuka kegiatan operasionalnya kepada para pemegang saham dan umum. Perlu aktivis pemegang saham Alexey Navalny untuk menemukan bahwa walaupun perusahaan memotong dividen kepada pemegang saham sejumlah 75 persen dari tahun 2003 sampai 2009, perusahaan seharusnya memberikan \$112 juta untuk donasi amal pada tahun 2009. (Lihat Catatan Reporter Bab 3 untuk lebih jauh mengenai bagaimana Navalny mengejar perusahaan atas nama para pemegang saham).

Navalny, walaupun telah mengajukan tuntutan hukum, belum berhasil memaksa perusahaan untuk memberikan daftar penerima donasi amalnya. Transneft menyebut informasi itu bersifat "rahasia" walaupun kontribusi amal itu datang dari laba perusahaan.

Dampak perusahaan yang buruk di BUMN dapat bersifat luas. Umumnya, mereka berkinerja menurun, dan karenanya menghilangkan keuntungan-keuntungan yang diperoleh publik. Pada akhirnya, wartawan harus menanyakan apakah perusahaan tersebut dapat melanjutkan bisnisnya atau harus mengandalkan penuh terhadap subsidi pemerintah.

## KOTAK CERITA

**Teliti latar belakang, keahlian dan koneksi-koneksi – bisnis dan pribadi- dari direktur-direktur dan manajer-manajer dari sejumlah BUMN di negaramu.**

**Dalam banyak kasus, informasi semacam itu tidak dijadikan konsumsi publik oleh perusahaan atau disertakan dalam pengungkapannya. Ini berarti wartawan harus ekstra keras menggali informasi untuk menemukan informasi biografis dari sejumlah pejabat kunci, untuk menemukan apakah mereka memiliki keahlian yang diperlukan oleh bisnis yang bersangkutan dan sejauh mana mereka terhubung dengan pemerintah atau pemain kunci lainnya.**



## CATATAN REPORTER

Wartawan The Financial Times, Kevin Brown, menelaah kesulitan-kesulitan dari perencanaan suksesi di perusahaan-perusahaan keluarga, terutama di Asia. Kisahnya mencakup sejumlah contoh, berkisah dari keluarga Bakrie di Indonesia, sampai keluarga Tata

di India, sampai juga perjuangan kerajaan judi Stanley Ho di Makau. Kisah-kisah semacam ini ideal dibaca oleh negara-negara dimana bisnis keluarga mendominasi.

Baca ceritanya di <http://on.ft.com/HxfCjX>

Untuk mengecek apakah BUMN memenuhi syarat minimum pengungkapan, wartawan harus menanyakan hal-hal berikut:

- Apakah mandat yang jelas dengan tujuan khusus dibuat untuk perusahaan, termasuk prioritas perusahaan, tersedia di situs web perusahaan?
- Apakah keuntungan khusus seperti pinjaman berbunga rendah tersedia bagi perusahaan yang terperinci secara umum?
- Apakah ada kewajiban-kewajiban tertentu (seperti bepergian gratis bagi pejabat pemerintah dengan maskapai negara) yang harus disediakan perusahaan? Apakah ini sudah diungkapkan ke publik? Apakah kewajiban-kewajiban ini sudah diidentifikasi secara khusus?
- Apakah proses pencalonan dan pemilihan anggota dewan telah diungkap ke publik?
- Apakah latar belakang direktur dan manajemen diperbolehkan untuk diketahui publik? Apakah mereka memiliki keahlian sehubungan dengan industri terkait?

### Perhatikan bagaimana perlakuan atas para pemegang saham

Seperti juga di perusahaan-perusahaan yang terdaftar di bursa efek lainnya, BUMN harus memperlakukan semua pemegang saham setara. Namun, ini seringkali tidak terjadi, dan terjadi banyak cerita di tahun-tahun terakhir tentang bagaimana BUMN melanggar hak-hak dari pemegang saham minoritas.

Satu dari metode-metode yang digunakan BUMN untuk menghilangkan aset-aset pemegang saham minoritas, terutama di Rusia dan Eropa Timur, pada awal-awal masa privatisasi, disebut "tunneling (menggali terowongan)". Ini menyangkut transfer dari sumber-sumber dalam perusahaan ke individu atau entitas yang mereka miliki dan dapat mencakup apa pun dari menjual aset pada harga yang sangat murah sampai jaminan pinjaman yang berada di bawah level pasar.

Tunneling juga dapat terjadi jika pemegang saham yang mengontrol perusahaan meningkatkan saham-saham mereka di perusahaan dengan mengurangi nilai saham minoritas atau bahkan sekedar mengalahkan pemegang saham minoritas dalam pemungutan suara.

Beberapa privatisasi paska pecahnya Soviet masih menjadi

berita: Kantor penuntut federal Swiss baru-baru ini menuntut enam orang Ceko dan seorang Belgia atas tuduhan pencucian uang dan tuntutan-tuntutan lain karena telah diduga menguras dana tunai perusahaan untuk memungkinkan mereka mengambil kuasa atas perusahaan pertambangan Ceko pada tahun 1999.

Makalah riset akademis terbaru mengungkap tingginya kemungkinan bahwa kegiatan tunneling serupa terjadi saat ini di perusahaan-perusahaan Cina. Dalam kasus ini, para peneliti berspekulasi bahwa para pemegang saham swasta yang memegang kontrol dan para pemilik perusahaan, bukan negara, yang berada di balik skema tunneling.



## APA YANG KAMU KETAHUI?

### Kuis Singkat

#### 1. Apakah tunneling?

- A. Memisahkan peranan manajemen dari fungsinya
- B. Mengarahkan keuntungan dari kegiatan-kegiatan perusahaan dibanding dividennya
- C. Mengalihkan aset perusahaan untuk menghilangkan nilai saham pemegang saham

#### 2. Struktur "piramida" dalam perusahaan yang didominasi keluarga berarti:

- A. Pemilik adalah kepala dewan, keluarga lainnya ada di manajemen puncak
- B. Keluarga mendominasi dewan direksi
- C. Segrup perusahaan yang independen secara hukum dikontrol oleh keluarga yang sama

#### 3. Struktur kelas saham dwi-rangkap, umum di bisnis keluarga:

- A. Memberi satu kelas saham kekuasaan lebih, terutama dalam hak memilih
- B. Memungkinkan sejumlah pemegang saham untuk menjual saham mereka di atas harga sebenarnya
- C. Mengacu hanya kepada dividen

*Jawaban: C, 2, C, 3, A*

## SUMBER-SUMBER *Bab 4*

**Catatan Redaktur:** Sumber-sumber berikut telah dikonsultasikan pada persiapan Bab 4. Kebanyakan situs webnya telah tersedia bagi setiap pembaca. Kisah-kisah di publikasi tertentu seperti The Wall Street Journal dan the Financial Times mensyaratkan berlangganan untuk akses ke kisah-kisah tersebut. The New York Times menyediakan jumlah terbatas dari materi yang tersisip setiap bulan bagi para pembaca.

### ARTIKEL-ARTIKEL DAN DOKUMEN

Beverly Behan, "Governance Lessons from India's Satyam," BusinessWeek, 16 Januari, 2009.

<http://buswk.co/HMu6Po>

Kevin Brown, "Succession Pains Make Family Planning Crucial," Financial Times, 11 Oktober, 2011.

<http://on.ft.com/HxfCjX>

Jason Corcoran dan Henry Meyer, "Transneft Says Higher Dividends Would Deprive Orphans, Sick," Bloomberg.com, 19 April, 2011. <http://bloom.bg/HAYkpC>

Samnath Disgupta, "Hindustan Copper, In Its Element," India Times, 21 Agustus, 2011. <http://bit.ly/IISYLF>

Nathaniel Parish Flannery, analisis riset, Governance Metrics International (GMI), "Tele-novela: Ongoing Board Accountability Issues at Mexico's Televisa," Forbes, 9 Juni, 2011.

<http://onforb.es/IOMgNe>

Owen Fletcher dan Dinny McMahon, "Investors Spooked by China," The Wall Street Journal, 1 Oktober, 2011.

<http://on.wsj.com/HE0cOQ>

Gaurav Ghose, "Call to Expand Disclosure Norms," Gulfnews.com, 29 Oktober, 2011. <http://bit.ly/ILOAch>

Emily Godson, "TNK-BP Directors Resign Over Lawsuit Bid," The Telegraph, 14, Januari 2012. <http://tgr.ph/IIITgID>

Samantha Pearson, "Brazil Raises Pressure on Vale," Financial Times, 23 Maret, 2011. <http://on.ft.com/IIITjOi>

Lesley Stones, "South Africa: Telkom Not Picking Up on Corruption Claims," Business Day, 9 Desember, 2008.

<http://bit.ly/HDSWOD>

Jonathan Wheatley, "It's Official: Agnelli to Leave Vale," Financial Times, 1 April, 2011. <http://on.ft.com/I9zSZR>

Jonathan Wheatley, "Metals and Mining: Government Intent on More Control," Financial Times, 4 November, 2009.

<http://on.ft.com/HJ9mWI>

"Emerging-market multinationals: The rise of state capitalism," The Economist, 19 Januari, 2012. <http://econ.st/HG-Wktw>

"Global Data Points," Family Firm Institute Inc., 2010. <http://bit.ly/HRCTyV>

"Good News About Bad Press: For Corporate Governance, Humiliation Pays Off," 2007, Knowledge@Wharton. <http://bit.ly/IGn8Nh>

"Renren, China's Facebook, Raises \$740 Million..." Wired, 4 Mei, 2011. <http://bit.ly/HADyIb>

"Swiss File Charges Over Alleged Tunneling of Czech Coal Miner MUS," Czechposition.com, 24 Oktober, 2011.

<http://bit.ly/HGoTKX>

"Will You Buy the Facebook of China?" The Motley Fool, 28 April, 2011. <http://bit.ly/IEIOIk>

### BUKU-BUKU DAN BAHAN KAJIAN

"Corporate Governance/The Intersection of Public and Private Reform," 2009, Center for International Private Enterprise (CIPE). <http://bit.ly/JssrvA>

"Kin in the Game," PwC Family Business Survey, 2010-2011. <http://bit.ly/HGgZ4B>

"Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises," Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), 2005. <http://bit.ly/IhYVXR>

"Hot Topics: Corporate Governance Trends — Looking Back as We Look Forward," Juli 2011, Deloitte Development.

"Tunneling Through Inter-corporate Loans: The China Experience," Guohua Jiang, Charles M.C. Lee and Heng Yue, 2 November, 2009.

## Menginjak garis: aturan dan penyingkapan

Sejumlah skandal corporate governance yang paling menggegerkan di dua dekade terakhir telah melibatkan penipuan yang disengaja.

Dapat melihat ketidakberesan dalam pengungkapan finansial dan non-finansial dibuat dalam pengarsipan aturan adalah suatu keharusan bagi reporter bisnis investigatif. Ini seringkali berarti membaca huruf halus dan berusaha untuk memahami informasi keuangan dan bahasa teknis.

Penegakan keuangan dan agensi pengaturan sekuritas dan bursa efek harus menemukan penipuan dan melancarkan sebuah penyelidikan. Namun, ini tidak selalu terjadi. Enron Corp. diselidiki secara diam-diam oleh Komisi Bursa dan Sekuritas AS (U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) selama beberapa kuartal sebelum para penyelidik akhirnya terlambat melancarkan penyelidikan resmi.

Kebanyakan skandal penipuan perusahaan besar di dunia selama dua dekade terakhir terjadi di bawah pengamatan pihak berwenang, auditor, bank dan institusi keuangan lainnya, tanpa mereka memberi tahu apa pun tentang direktur dan para pemegang saham.

### Bagaimana mereka dapat meloloskan diri dengan penipuan itu?

Di salah satu skandal penipuan terbesar sepanjang sejarah- walaupun ini tentunya memperoleh tandingan dari kejadian-kejadian berikutnya- manajer-manajer dari Daewoo Group di Korea Selatan yang menggunakan manuver akuntansi pada akhir tahun 1990-an untuk melakukan penipuan \$15,3 milyar, yang menyertakan pembungkaran ekuitas perusahaan sampai \$32 milyar. Skema ini melibatkan belasan pejabat perusahaan, beberapa di antaranya masuk penjara dan harus membayar denda besar.

Pendiri dan kepala perusahaan didakwa telah melakukan sejumlah tuduhan kriminal, dihukum 10 tahun penjara dan diperintahkan untuk membayar denda \$22 milyar, kebanyakan sudah dikirimnya ke luar negeri.

Seperti kebanyakan skandal yang diliput dalam Panduan ini, para wartawan menulis tentang kejadiannya setelah terjadi, bukan sebelumnya. Tujuan media sebenarnya adalah

memperoleh kisah seperti ini sebelum kejadiannya dengan cara menulis ketidakberesan atau klaim kecurigaan sebelum muncul dalam bentuk skandal. Apakah ini mungkin?

”Siapa pun yang secara hati-hati mempelajari pembukuan Daewoo dapat mendeteksi kejahatan dari insiden paling penting ini,” Lee Dong Gull, mantan penasihat ekonomi presiden Korea, mengutarakan kepada Business Week di tahun 2001. (Untuk tips mengenai bagaimana mengenali sejumlah tipu muslihat akuntansi, lihat grafik mengenai bagaimana melihat ”shenanigans” Bab 6).

Lee menambahkan bahwa mereka yang dianggap bertanggung jawab atas penipuan semacam itu harus menyertakan ”firma akuntansi dan pejabat-pejabat berwenang yang membiarkan penipuan tersebut.”

Bursa efek dan agen yang berwenang seharusnya menemukan manipulasi semacam itu , terutama dengan keras menegakkan pengungkapan dan persyaratan pengarsipan. Seringkali, ini tidak berlaku seperti itu, untuk sejumlah alasan:

- Banyak bursa efek dan lembaga penegakan di pasar berkembang memiliki aturan yang terlalu longgar, sumber-sumber yang terbatas atau tidak cukup keahlian dalam menangani hukum dan aturan-aturan yang kompleks.
- Penegakan aturan lemah atau tidak ada
- Manajer dan ahli keuangan dalam perusahaan menjadi ahli dalam menyembunyikan transaksi mereka
- Media tidak teliti dalam membaca dan melaporkan pengungkapan keuangan dan pengungkapan lainnya atau tidak rajin menulis tentang perusahaan yang gagal untuk menunjukkan arsip tepat pada waktunya atau menghilangkan informasi penting

Pihak yang berwenang di bidang sekuritas didesak untuk memperkeras penegakan hukum, dan tekanan tersebut memiliki sejumlah dampak. Pada tahun 2011, pihak yang berwenang di bidang pasar di Vietnam, Komisi Sekuritas Negara (State Securities Commission (SSC), mengumumkan nama-nama dari 14 perusahaan yang terdaftar di bursa efek yang telah melanggar persyaratan pengungkapan, terutama dengan perarsipan yang lambat dari laporan keuangan.

Sikap SSC yang lebih tegas tadi didorong oleh pembukaan rahasia bahwa Vien Dong Pharmaceutical (DVD), yang terdaftar di Bursa Efek Ho Chi Minh, menyembunyikan rahasia dari para pemegang saham dan pihak berwenang bahwa perusahaan tersebut terpaksa bangkrut tidak secara sukarela akibat beratnya beban utang. Namun, pihak yang mengkritik keadaan ini beralasan bahwa peringatan, denda dan penundaan perdagangan tidaklah cukup kuat untuk mereformasi pasar dan hanya dengan mengeluarkan perusahaan dari daftar bursa pihak yang berwenang dapat memperbaiki praktik-praktik transparansi.

Contoh paling dramatis atas suatu cerita sukses mungkin datang Novo Mercado di Brasil. Novo Mercado adalah suatu pasar khusus untuk perusahaan-perusahaan yang secara sukarela mematuhi panduan perusahaan yang baik. Pasar ini, diciptakan tahun 2000 oleh bursa efek Brasil, Bovespa, telah memperoleh pujian karena dianggap telah meningkatkan standar-standar corporate governance di Brazil dan menjadi contoh bagi bursa-bursa efek di pasar berkembang lainnya.

Sebelum Novo Mercado diluncurkan, investor domestik dan luar negeri bersikap waspada terhadap perusahaan-peru-

saahan Brazil dan penawaran saham perdana (Initial Public Offering/IPO) jarang dilakukan. Walaupun Novo Mercado berjalan lambat pada awalnya, pasar ini sekarang memiliki 100 perusahaan yang terdaftar di dalamnya dan sering menjadi tuan rumah atas penawaran saham perdana.



**Baca mengenai dampak Novo Mercado di**  
<http://bit.ly/IFrv7o>

**Baca mengenai asal Novo Mercado di** <http://bit.ly/HGhfRh>

Eksekutif dari asosiasi hubungan investor di Brazil bahkan memuji perbaikan perusahaan yang terinspirasi oleh Novo Mercado yang menolong negara dalam melewati krisis keuangan dunia pada tahun 2008-2009.

### Dimana mencari, apa yang dicari

Satu area penting untuk diperiksa adalah transaksi pihak terkait yang meliputi perjanjian bisnis atau pengaturan antara kedua pihak yang disatukan oleh hubungan tertentu. Ini dapat berarti perjanjian antara pemegang saham utama dan perusahaan atau antara perusahaan dengan

**Dokumen-dokumen dasar yang disyaratkan oleh banyak pihak berwenang dan bursa efek di seluruh dunia sama dengan yang disyaratkan oleh Komisi Bursa Efek dan Sekuritas AS (U.S. Securities and Exchange Commission, SEC).**

**Laporan-laporan keuangan yang belum teraudit secara periodik (seringkali dalam kwartal) (Form 10-Q.) Lihatlah:**

- Perubahan tiba-tiba dalam pendapatan, laba, pengeluaran, arus kas, aset dan passiva. Apa nilai untuk perubahannya?
- Pembelian saham- Apakah perusahaan tersebut telah meningkatkan atau menurunkan pembelian sahamnya?
- Proses pengadilan saat ini- Adakah tuntutan hukum yang baru atau uang tunai yang disediakan untuk kemungkinan kerugian? Jika iya, apakah dasar dari kerugian yang telah terantisipasi?
- Rencana pengeluaran –Apakah pembelian-pembelian besar telah mendahului?
- Pembaharuan M&A (Merger dan Akuisisi) – Apakah dampak dari merger atau akuisisi yang baru terjadi? Adakah penjelasan mengenai perubahan pendapatan dan laba?

**Laporan keuangan tahunan teraudit (Format 10-K). Semua hal terdaftar di atas akan juga muncul di Format 10-K.**

**Informasi saat ini, termasuk kejadian-kejadian besar yang**

**pemegang saham harus tahu (Format 8-K), termasuk:**

- Kepergian atau sakitnya eksekutif atau anggota dewan utama
- Perubahan firma auditing
- Akuisisi besar atau pembebasan
- Perubahan di tahun fiskal
- Melepaskan saham perusahaan dari daftar bursa
- Tindak pengaturan regulasi
- Kebangkrutan atau keadaan dalam pengawasan kurator

**Laporan perwalian tahunan (Agenda 14A),** yang mengungkap pertanyaan-pertanyaan untuk dicantumkan pada suara pemegang saham, termasuk pemilihan direktur, seiring dengan informasi mengenai kompensasi eksekutif

**Laporan registrasi,** termasuk prospektus untuk penawaran saham (Format S-1 atau Format F-1, untuk perusahaan swasta luar negeri yang akan terbuka bagi umum)

**Saham orang dalam dan transaksi (Format 3,4 dan 5),** termasuk saham kepemilikan awal oleh eksekutif perusahaan, perubahan kepemilikan dan pembelian atau penjualan

Untuk penjelasan menyeluruh atas setiap persyaratan pengarsipan dan bagaimana mencari arsip perusahaan dalam kumpulan data Pengumpulan Data Elektronik, Analisis dan Mendapatkan Kembali Keterangan (EDGAR) dari SEC yang gratis, lihat: <http://1.usa.gov/lvpgae>

(Untuk diskusi lebih jauh mengenai bagaimana cara membaca dan menginterpretasikan angka di arsip keuangan tahunan dan periodik, lihat Bab 6. Untuk penjelasan mengenai laporan perwalian, lihat Bab 3).

Transaksi antara pihak-pihak terkait mungkin tidak merusak, tetapi perusahaan-perusahaan tersebut dapat menggunakan transaksi-transaksi semacam ini untuk melambungkan penjualan atau menurunkan biaya dan menunjukkan laba yang lebih tinggi pada laporan keuangan mereka.



sanak famili dari manajemen senior atau direktur.

Perusahaan yang terdaftar diharuskan untuk mengungkapkan hubungan-hubungan semacam tadi di laporan tahunan, dan semua perusahaan harus membuka hubungan pihak terkait kepada para pemegang saham.

Transaksi antara pihak-pihak terkait mungkin tidak merusak, tetapi perusahaan-perusahaan tersebut dapat menggunakan transaksi-transaksi semacam ini untuk melambungkan penjualan atau menurunkan biaya dan menunjukkan laba yang lebih tinggi pada laporan keuangan mereka. Transaksi semacam ini dapat juga digunakan untuk mentransfer dana atau aset dari bisnis yang dimiliki publik kepada orang dalam yang mengontrol atau memiliki perusahaan yang diselenggarakan swasta (lihat "tunneling" di Bab 4).

Lampu merah bagi wartawan meliputi kaitan anggota dewan dengan perusahaan lain yang menjadi vendor; anggota-anggota keluarga di posisi penting dalam perusahaan melakukan bisnis satu dengan yang lainnya, dan biaya tinggi yang tidak sepadan untuk penyediaan barang dan jasa.

Persengketaan dewan juga dapat menjadi petunjuk atas transaksi pihak terkait yang mencurigakan. Ini menjadi kasus di Cooper Motor Corporation (CMC) di Kenya, dimana direktur pelaksana menuduh dua direktur telah membentuk sebuah sindikat untuk mengalihkan dana ke rekening lepas pantai (offshore account). Kepala Otoritas Pasar Modal (Capital Markets Authority) di Kenya mengaku telah mendengar bahwa pihak berwenang telah mendengar tuduhan ini dari pers dan mengatakan bahwa dewan tidak seluruhnya mengungkapkan posisi keuangannya dalam arsip-arsip regulasinya.

Saham-saham CMC ditangguhkan dari perdagangan sementara pihak berwenang menginvestigasi berbagai macam tuduhan lainnya dalam perusahaan, di antaranya bahwa mantan anggota dewan telah menjual jasanya terlalu mahal kepada perusahaan. Konflik kepentingan semacam ini mengarah kepada perang di ruang dewan, menurut suatu analisis mengenai situasi di CMC dalam harian The Daily Nation di Nairobi dan ini berdampak kepada kepercayaan

investor. Baca kisahnya di: <http://bit.ly/HDSW0d>

### CEO membuka penipuan di Olympus

Olympus Corp., produsen kamera dan endoskopis Jepang, menunda laporan pendapatan pajak kwartal keduanya pada bulan November 2011, setelah dengan kasar menggeser CEO-nya dari Inggris- dua lampu merah dalam suksesi yang cepat. Sang CEO telah mempertanyakan akuisisi di masa lalu yang melibatkan pembayaran berjuta-juta dolar untuk perusahaan yang sepertinya tidak berarti dan CEO tersebut mempertanyakan hal ini di depan publik.

Perjanjian-perjanjian tersebut, yang telah muncul selama beberapa tahun, digunakan untuk menyembunyikan kerugian-kerugian investasi yang telah berlangsung sejak dua dekade sebelumnya. Skema dan penyembunyian kejahatan ini dilaporkan melibatkan pejabat puncak perusahaan, termasuk sang kepala perusahaan, presiden dan auditor dalam perusahaan (internal auditor).

Penyelidikan lebih jauh atas perusahaan-perusahaan yang diakuisisi Olympus telah menimbulkan kecurigaan lebih awal. Investigasi berturut-turut oleh sebuah panel yang ditunjuk oleh dewan menemukan bahwa biaya pembelian perusahaan-perusahaan di sejumlah kasus berjumlah lebih dari sepertiga nilai akuisisi. Manuver macam ini berlangsung tanpa sepengetahuan publik selama bertahun-tahun.

Setelah kepala dewan mundur dan panel khusus ditunjuk untuk menyelidiki akuisisi-akuisisi tersebut, Bursa Efek Tokyo (Tokyo Stock Exchange/TSE) menekan Olympus untuk mengungkapkan lebih jauh mengenai masalah ini dan mengkritik tindakan lamban Olympus mengingat perhatian investor terhadap masalah ini dapat membawa ke turunnya nilai saham secara tajam. TSE mengancam untuk mengeluarkan Olympus dari daftar bursa.

Tindakan-tindakan semacam ini tidaklah baik bagi para pemegang saham. Asian Corporate Governance Association/ACGA meminta secara umum TSE untuk tidak mengeluarkan Olympus dari daftar bursa, mengatakan, "mengeluarkan perusahaan dari daftar bursa umumnya bukan hukuman yang

## KOTAK CERITA

**Ide cerita:** Cari jejak perdagangan saham oleh investor terkemuka untuk mengungkap kisah-kisah mengenai saham mana yang populer dan saham mana yang menurun nilainya.

**Contoh:** Saham apapun yang diperdagangkan oleh investor besar, seperti Warren Buffet dari Berkshire Hathaway, menarik perhatian media. Walaupun Buffet telah lama menghindari investasi dalam saham-saham teknologi, para wartawan mencatat bahwa pada musim gugur tahun 2011, Buffet telah membeli saham IBM dan Intel.

<http://aol.it/HEaj6c>

dipilih bagi pelanggaran jabatan dalam sekuritas karena ini akan menghukum pemegang saham layaknya manajer yang bertanggung jawab atas pelanggaran tersebut.'

ACGA juga mencatat bahwa di bursa efek di kebanyakan negara berkembang, perusahaan seperti Olympus tidak akan dikeluarkan dari daftar bursa karena, "ini tetap menyangkut bisnis yang layak."

### Lihat klaim-klaim yang mencurigakan

Wartawan dapat menggali apa yang ada di bawah permukaan dan meneliti arsip-arsip harian untuk mengungkap ketidakberesan.

Reporter dari The Globe and Mail di Kanada dan firma riset Muddy Waters mengajukan tuduhan pada musim gugur 2011 bahwa perusahaan Cina Sino-Forest Corp- perusahaan kayu terbesar di Kanada yang diperdagangkan secara umum- berlebihan menekankan ukuran dan nilai saham kayunya di Provinsi Yunnan di Cina. (Untuk melihat bagaimana reporter membuktikan ketidaksesuaian nilai saham kayu, lihat Catatan Reporter bab ini.)



**Untuk kolom opini tentang konflik yang terkadang muncul antara opini auditor dan firma riset investasi, lihat: <http://nyti.ms/HAEPZC>**

Sino-Forest menolak tuduhan ini, tetapi setelah keraguan muncul, Komisi Sekuritas Ontario (Ontario Securities Commission/ OSC) mendakwa perusahaan tersebut telah salah merepresentasikan pendapatannya dan berlebihan menilai saham kayunya. OSC menghentikan sementara perdagangan saham perusahaan tersebut dan meminta kepala/CEO dan sejumlah direktur perusahaan tersebut mundur. Polisi Kanada (The Royal Canadian Mounted Police) juga terlibat dalam kasus ini, melancarkan penyelidikan kriminal sampai tuduhan penipuan.

Di kebanyakan negara, kegagalan mengungkap informasi yang memiliki dampak "materiil" atau signifikan atas nilai perusahaan mendatangkan hukuman. Sebagai tambahan, pengungkapan semacam itu musti pada tepat waktu. Jika tidak, ini berarti lampu merah bagi para wartawan dan pihak yang berwenang. Bagaimana wartawan menemukan cerita dengan mengawasi pengungkapan oleh perusahaan? Berikut ini sejumlah tips:

### 1. Menjadi familiar dengan persyaratan regulasi

Peran bursa efek dan pengawas sekuritas dalam memastikan perusahaan beroperasi secara legal dan dalam koridor memenuhi kepentingan para pemegang saham terutama penting dalam pasar yang berkembang, dimana regulasi dan penegakan aturan cenderung lemah. Bagaimanapun, persyaratan semacam ini bervariasi dan juga penegakannya.

Wartawan harus menjadi familiar dengan aturan mengenai terdaftar dan tidak terdaftarnya perusahaan (listing dan delisting) di bursa efek yang mereka liput dan kemudian memonitor penegakannya dengan rajin. Ini melibatkan memberi perhatian khusus kepada hal-hal mendasar, seperti apakah perusahaan mengajukan laporan keuangan tepat pada waktunya. Aturan listing dan delisting dipublikasikan oleh bursa efek sendiri atau oleh badan pengaturan sekuritas, seringkali di situs web mereka.

Mengajukan penundaan terhadap laporan seringkali menandakan bahwa ada sesuatu yang keliru. Transmile Group, operator muatan Malaysia, menunda meluncurkan laporan tahunannya pada tahun 2007 selama beberapa bulan. Ketika akhirnya laporannya diluncurkan, perusahaan menunjukkan kerugian baru yang berjumlah \$36,05 juta. Arsip terakhir mengikuti pengungkapan bahwa perusahaan telah melebih-lebihkan pendapatannya pada tahun 2004 dan 2005.

Sebagai dampak dari skandal ini, dua direktur independen dari komite audit Transmile dihukum penjara dan didenda karena dianggap telah membuat pernyataan menyesatkan pada laporan kwartal perusahaan ke Bursa Malaysia.

Bahkan jika tidak ada kerugian atau pernyataan yang salah berkaitan dengan arsip yang ditunda, penundaan ini dapat mengindikasikan bahwa fungsi keuangan perusahaan tidak memiliki sumber yang layak atau tidak kompeten.

Sebaliknya, perbaikan dalam perusahaan dan ketaatan kepada aturan dapat memiliki dampak positif terhadap reputasi perusahaan. Pada tahun 2012, agensi pemeringkatan Standard & Poor's (S&P) dan Rennaisance Capital (RenCap) mencatat bahwa ada perbaikan dalam industri bank Nigeria, terlebih dalam wilayah manajemen resiko dan perusahaan.

"Nigeria sekarang memiliki lebih sedikit tetapi lebih besar bank dengan tata kelola perusahaan dan regulasi yang lebih baik," kata S&P di sebuah pernyataan.



## CATATAN REPORTER

Terkadang menyelidiki kebenaran dari laporan perusahaan membutuhkan lebih dari sekedar membaca arsip laporan dengan rajin dan meneliti angka-angkanya.

Pada musim gugur tahun 2011, reporter The Globe and Mail di Kanada bepergian ke Cina dan menghabiskan dua minggu di sana, menginvestigasi Sino-Forest Corp., perusahaan kayu besar yang terdaftar di bursa efek Kanada.

Peneliti di Muddy Waters LLC sebenarnya telah memberi peringatan mengenai perusahaan tersebut, menduga

bahwa perusahaan tersebut telah melakukan penipuan dengan melambungkan nilai dari saham kayunya.

Reporter menghabiskan waktu dua minggu di Provinsi Yunnan, mengadakan wawancara dengan pejabat pemerintahan lokal, pakar kehutanan, operator bisnis lokal dan pialang untuk menyampaikan cerita yang pada dasarnya mendukung klaim-klaim Muddy Waters. Perusahaan Sino-Forest terus mengelak dari tuduhan-tuduhan terhadapnya.

Baca kisah The Globe and Mail di : <http://bit.ly/HAF1rW>

### **Apa yang dapat dilakukan pihak berwenang? Tergantung kepada kerangka aturan, legal dan legislatif di negara tersebut, mereka dapat:**

- Menarik lisensi perusahaan untuk beroperasi
- Menunda perdagangan saham-sahamnya
- Mengecam perusahaan melalui pernyataan yang disebut-sebut sebagai "nama dan rasa malu (name and shame)"
- Mengenaikan penalti keuangan
- Mencari keputusan pengadilan
- Meminta pengadilan untuk membekukan aset-aset perusahaan
- Mengecam, mendenda, menuntut dan mencari keputusan pengadilan terhadap direktur-direktur perusahaan

Wartawan yang lebih berpengetahuan mengenai regulasi di sektor-sektor yang mereka liput, apakah perbankan, komoditi, manufacturing atau sektor-sektor lain berada dalam posisi yang baik untuk mengenali perkembangan berita penting dalam pengumuman berita yang dikeluarkan pihak berwenang, atau dalam kasus ini, laporan dari agensi pemerintahan, dilaporkan dalam harian This Day, Lagos, Nigeria. Baca kisahnya di: <http://bit.ly/Hxh6Lg>

## **2. Memberi perhatian terhadap perdagangan saham oleh orang dalam**

Orang awam seringkali mengasosiasikan kata "perdagangan oleh orang dalam (insider trading)" sebagai kegiatan ilegal, tetapi eksekutif perusahaan dan anggota dewan dapat membeli dan menjual saham-saham di perusahaan selama mereka mematuhi aturan-aturan pengungkapan dan secara ketat mengikuti kebijakan internal perusahaan mengenai perdagangan.

Adalah ilegal bagi orang dalam untuk menggunakan informasi non-publik –pengetahuan khusus- untuk tujuan perdagangan

saham, termasuk memberi petunjuk kepada teman-teman atau saudara atas berita yang dapat menyebabkan saham naik dan turun secara tajam, disebut sebagai "berita materiil/material news".

Di kebanyakan bursa efek, orang dalam perusahaan –termasuk manajemen dan direktur, begitu juga setiap individu yang memiliki jumlah saham tertentu di suatu perusahaan-harus melaporkan saham-saham dan transaksi mereka atas saham perusahaan.

Orang dalam bukan hanya manajemen puncak perusahaan dan direktur, tetapi juga pedagang perantara (broker), teman, keluarga, para pemangku kepentingan (stakeholders) dan konsultan yang mungkin memiliki akses kepada informasi dari dalam perusahaan yang tidak ditujukan kepada publik.

Persyaratan pengungkapan untuk perdagangan saham oleh orang dalam bervariasi menurut bursa efeknya dan mungkin minimum dalam pasar berkembang. Namun, dimana pengungkapan disyaratkan, para wartawan harus mengikuti jejak rekam dari setiap perdagangan, perubahan kepemilikan dan pola-pola perdagangan saham. Perdagangan oleh direktur dan manajer di perusahaan-perusahaan besar bernilai kisah bulanan berkala.

Kasus hukuman kriminal terbesar atas kasus insider trading saat ini melibatkan Raj Rajaratnam, seorang investor yang pernah menjalankan Galleon Group, satu dari pengelolaan dana (hedge funds) terbesar di dunia. Ia menerima hukuman penjara paling berat -11 tahun dan denda \$10 juta pada tahun 2011 karena telah memperdagangkan informasi yang

Media memberitakan bahwa pada tanggal 3 November 2011, Sergey Brin, peserta pendiri dan direktur dari Google Inc. menjual 83.334 saham Google Inc., atau hampir sejumlah \$48,5 juta pada tanggal 1 November. Ini adalah bagian dari strategi terencana Brin dan sesama pendiri Google Larry Page untuk menjual sejumlah saham mereka selama beberapa waktu dan menyerahkan kontrol mayoritas dari perusahaan tersebut. Untuk hal-hal transaksi orang dalam (insider transaction) dimana hal ini diberitakan, lihat: <http://yhoo.it/LOIC8P>

disediakan oleh perusahaan dalam untuk memenangkan lebih dari \$50 juta keuntungan. SEC kemudian membebani hukuman \$92,8 juta atas Rajaratnam, hukuman terbesar yang pernah dikenakan atas insider trading.

Bahkan jika bukan kriminal, keputusan orang dalam untuk membeli atau menjual saham sering mengirimkan sinyal-sinyal kepada pemegang saham dan (akan menjadi) investor, menjadikan informasinya berharga dijadikan berita.

Contoh: Suatu keluarga terkemuka di Thailand menjual sahamnya yang tersisa 49,6 persen di perusahaan telekomunikasi Thailand yang terkenal Shin Corp., hanya tiga hari setelah Undang-undang telekomunikasi yang baru berlaku di tahun 2006. Keluarga ini menerima bersih \$1,88 milyar dari transaksi yang terjadi. Tentunya, investor-investor dan pemegang saham lain akan mendapati informasi semacam ini layak untuk diketahui.



Untuk lebih jauh tentang bagaimana mengikuti jejak insider trading, lihat: <http://bit.ly/ISulrE>

### 3. Berjaga-jaga terhadap manipulasi saham

Manipulasi saham dapat sulit dideteksi oleh wartawan kecuali jika kondisi ini diberitahukan oleh pihak berwenang, broker atau analis yang biasanya memperhatikan perubahan yang tidak biasa dalam pembelian saham dan fluktuasi harga.

Ada beberapa kejadian dimana wartawan dituduh perusahaan telah mempengaruhi harga saham lewat berita negatif yang mereka cetak. Namun, selama beritanya akurat dan faktual, wartawan tidak bertanggung jawab terhadap dampak dari reportase mereka terhadap harga saham.

#### Wartawan yang menulis tentang laporan tahunan dan laporan keuangan perlu memahami macam-macam dari opini audit.

Dalam laporan audit, firma audit independen menyatakan opininya yang tidak memihak pada laporan keuangan perusahaan. Opini audit memberikan "jaminan wajar (reasonable assurance)" bahwa pernyataan-pernyataan yang ada bebas dari kesalahan pernyataan yang bersifat "materil" tapi bukanlah suatu jaminan.

**Opini yang Tidak Memiliki Kualifikasi (Unqualified Opinion)**— Tidak ada syarat atas laporan keuangan..

**Opini yang Memiliki Kualifikasi (Qualified Opinion)**— Si auditor mengambil pengecualian atas aplikasi akuntansi pada periode saat ini atau tidak dapat menentukan potensi hasil dari ketidakpastian materil.

**Penolakan Opini (Disclaimer of Opinion)**— Auditor tidak memiliki informasi yang cukup untuk memperoleh bukti-bukti yang cukup dan tidak dapat menyediakan opini atas laporan keuangan.

Suatu kasus manipulasi saham mengarah kepada investigasi kriminal pada bulan Februari 2012 di Korea Selatan, dimana mantan pejabat pemerintah senior dituduh telah menyuntik dana operasional pengembang Korea Selatan, CNK International, untuk suatu proyek pertambangan berlian di Kamerun.

Mantan wakil menteri luar negeri, yang bertindak sebagai penasihat bagi perusahaan pertambangan tersebut, mengeluarkan pengumuman berita mengklaim bahwa CNK telah mengamankan proyek untuk menambang sekitar 420 juta karat berlian di Kamerun.

Kementerian luar negeri mengeluarkan pengumuman beritanya sendiri, yang mengarah kenaikan tiba-tiba dan tajam dalam harga saham perusahaan. Si mantan menteri, Cho Jung-pyo, diduga telah memperoleh lebih dari \$1 milyar dari skema ini. Jaksa penuntut mengatakan pejabat pemerintah lainnya bisa jadi terlibat di dalam skema ini.

### 4. Meneliti laporan auditor

Di kebanyakan skandal korporasi yang telah disebutkan di Panduan ini, firma audit telah dihukum karena kegagalan mereka untuk melihat penipuan, dan beberapa bahkan telah dituntut dengan alasan kriminal.

Peran utama dari seorang auditor adalah untuk menentukan apakah laporan-laporan keuangan dipersiapkan menurut aturan dan prinsip-prinsip akuntansi. Auditor mencatat bahwa mereka hanya mengandalkan kepada informasi yang disediakan oleh manajemen perusahaan. Opini mereka terbatas kepada menyatakan apakah perusahaan telah memenuhi aturan dan prinsip-prinsip akuntansi.

**Opini yang Merugikan (Adverse Opinion)**— Auditor menyatakan bahwa laporan keuangan tidak merepresentasikan posisi keuangan, hasil operasi dan perubahan dalam posisi keuangan dalam kesesuaiannya dengan prinsip-prinsip akuntansi yang umumnya diterima (generally accepted accounting principles).

Wartawan harus berhati-hati untuk paragraf lain yang mungkin bagian dari laporan auditor, disebut "penekanan materi (emphasis of matter)". Ini kalimat yang digunakan auditor untuk menarik perhatian pembaca terhadap sejumlah pengungkapan di laporan direktur dan seringkali menjadi lebih umum, menurut sejumlah pakar. Pernyataan "emphasis of matter" biasanya dikeluarkan jika ada ketidakpastian mengenai kemampuan perusahaan untuk bertahan sebagai "keprihatinan yang ada (going concern)". Ini berarti ada ekspektasi beralasan bahwa perusahaan tersebut akan terus melanjutkan bisnisnya untuk periode selanjutnya dan tidak ada keraguan signifikan bahwa perusahaan dapat membayar hutangnya untuk periode tersebut.

Di AS, Arthur Andersen, yang menandatangani semua transaksi Enron dan menerima bayaran besar dari perusahaan tersebut, akhirnya dihancurkan oleh kegagalan-kegagalan semacam ini dan dakwaan kriminal dari Departemen Kehakiman AS, walaupun firma ini tidak pernah terbukti bersalah dalam melaksanakan auditnya. Di Italia, reputasi dari auditor perusahaan yang bangkrut Parmalat Spa, Grant Thornton dan Deloitte Touche Tohmatsu, jatuh oleh kegagalan mereka untuk mendeteksi penipuan di pembukuan perusahaan susu itu, Parmalat Spa. Grant Thornton dan Deloitte Touche Tohmatsu akhirnya setuju untuk membayar \$15 juta kepada pemegang saham untuk menyelesaikan perkara.

Sesungguhnya, semua dari Empat Besar firma akuntansi telah muncul dalam kasus-kasus kriminal melibatkan klien-klien pada satu waktu atau lainnya. Dua rekanan PricewaterhouseCoopers memperoleh dakwaan kriminal sehubungan penipuan Satyam Computer Systems Ltd. di India. KPMG dituduh oleh SEC telah membiarkan Xerox Corp. memanipulasi rekeningnya. KPMG menyelesaikan pengaduan ini pada tahun 2005 tanpa mengakui telah melakukan kesalahan.

Pertanyaan yang harus ditanyakan repoter mengenai auditor-auditor suatu perusahaan dan audit mereka meliputi:

- Apakah auditor eksternal memiliki kualifikasi, kredibel, independen dan bebas dari masalah-masalah regulasi atau hukum?
- Apa yang menjadi batasan atas opini auditor?
- Proses apa yang digunakan untuk memverifikasi dan mengaudit laporan keuangan?
- Apa yang dikatakan laporan audit mengenai laporan keuangan perusahaan?
- Hubungan bisnis macam apa yang dimiliki firma yang mengaudit dengan perusahaan selain layanan auditnya? Adakah konflik kepentingan di situ?
- Apakah tim audit berpengalaman banyak dalam bisnis kliennya?
- Apakah manajemen bekerjasama dengan auditor ?

Skandal-skandal korporasi seringkali menghasilkan regulasi yang ketat dan penegakan yang lebih keras. Setelah bencana Enron dan WorldCom, UU Sarbanes-Oxley (Sarbanes–Oxley Act) tahun 2002 mencakup ketentuan-ketentuan baru mengenai audit, firma audit, komite audit dan persyaratan pengungkapan untuk transaksi di luar neraca (off-balance-sheet transactions), di antara banyak lagi aturan baru. Aturan baru juga menjadikan para kepala, CEO, CFO bertanggung jawab atas laporan keuangan, memaksa mereka lebih rajin dalam melihat pekerjaan auditor.

## 5. Mengembangkan sumber-sumber ganda dalam dunia keuangan

Manajer hedge-fund, penjual jangka pendek (short sellers), analis dan peneliti keuangan dapat menjadi sumber-sumber

## ? APA YANG KAMU KETAHUI?

### Kuis Singkat

#### 1. Hanya satu dari arsip pengungkapan keuangan yang harus diaudit. Yang manakah itu?

- Laporan pendapatan periodik
- Laporan keuangan tahunan
- Pernyataan perwalian (Proxy statement)

#### 2. Saat audit memberi opini “tidak memiliki kualifikasi” atas laporan keuangan perusahaan, ini berarti:

- Auditor tersebut tidak menyokong laporan itu
- Auditor tersebut memiliki jaminan beralasan bahwa laporan itu merupakan gambaran akurat dari keadaan keuangan suatu perusahaan
- Auditor tersebut menolak membuat suatu penilaian

#### 3. Insider trading ilegal jika:

- Jumlah saham melebihi dari 10 persen kepemilikan saham
- Investor tersebut memiliki informasi rahasia, materiil (signifikan) yang tidak tersedia untuk umum diperoleh dari sumber-sumber orang dalam tentang perusahaan dan ia memperdagangkan informasi tersebut
- Pembeli atau penjual terkait dengan orang dalam perusahaan

*Jawaban: 1. B, 2. B, 3. B*

berharga bagi para wartawan karena mereka mendalami informasi keuangan dan non-keuangan dari perusahaan tersebut dan berkinerja tinggi untuk kepentingan klien mereka.

Selama 2011, Muddy Waters LLC, sebuah firma riset short-selling, mengkritik perusahaan-perusahaan Cina yang terdaftar di AS telah melebih-lebihkan aset-aset dan pendapatan mereka (Peringatan bagi para wartawan, bagaimana pun: Dalam sejumlah kasus, investigasi internal oleh perusahaan-perusahaan itu sendiri berselisih tentang tuduhan-tuduhan ini).

Bagaimanapun, Muddy Waters terus menyalahkan Empat Besar firma akuntansi –PricewaterhouseCoopers, Deloitte Touche Tohmatsu, KPMG dan Ernst & Young- karena telah melakukan pekerjaan yang buruk dalam menilai perusahaan-perusahaan Cina.

Pihak yang berwenang mengatur industri atau sektor perusahaan dapat juga menjadi sumber cerita yang bagus. (Lihat Bab 7 untuk lebih jauh mengenai sumber-sumber potensial untuk para wartawan).

## SUMBER-SUMBER *Bab 5*

**Catatan Redaktur:** Sumber-sumber berikut telah dikonsultasikan pada persiapan Bab 5. Kebanyakan situs webnya telah tersedia bagi setiap pembaca. Kisah-kisah di publikasi tertentu seperti The Wall Street Journal dan the Financial Times mensyaratkan berlangganan untuk akses ke kisah-kisah tersebut. The New York Times menyediakan jumlah terbatas dari materi yang tersip setiap bulan bagi para pembaca.

### ARTIKEL-ARTIKEL DAN DOKUMEN

Jamie Allen, "Corporate Governance Failures in Asia: How Can Directors and Corporate Counsel Help Manage Risk?" Presentasi Asian Corporate Governance Association (ACGA), 6 Mei, 2009. <http://bit.ly/lidfPV>

Catherine Belton and Neil Buckley, "Russia's Banks: Collateral Damage," Financial Times, 22 September, 2011. <http://on.ft.com/INw0Pe>

Joseph Bonyo, "Kenya: Boardroom Wars Expose CMA's Soft Underbelly," Daily Nation, Nairobi, 19 September, 2011. <http://bit.ly/HDSW0d>

Obinna Chima, "Nigeria: S&P — Banks Now Better in Corporate Governance," 1 Maret, 2012, This Day, Lagos, Nigeria. <http://bit.ly/Hxh6Lg>

Hans Christianson and Alissa Koldertsova, "The Role of Stock Exchanges in Corporate Governance," Financial Market Trends, OECD 2008. <http://bit.ly/lvwX07>

Steve Eder and Amy Or, "Manager Blasts Green Mountain," The Wall Street Journal, 18 Oktober, 2011. <http://on.wsj.com/IFBj18>

Nathaniel Parish Flannery, researcher, GovernanceMetrics International (GMI), "New Developments: Management Woes and Risk at Foreign-Listed Companies, 26 Agustus, 2011. <http://onforb.es/HH3App>

Moon Ilwahn, "Kim's Fall from Grade at Daewoo," BusinessWeek, 19 Februari, 2001. <http://buswk.co/HDXVCV>

Kana Inagaki, "TSE Pressure on Olympus Intensifies," The Wall Street Journal, 31 Oktober, 2011. <http://on.wsj.com/lvxnDx>

Peter Lattman, "Rajaratnam Ordered to Pay \$92.8 million Penalty," The New York Times, 8 November, 2011. <http://nyti.ms/HH3JZG>

Dinny McMahon, "Could a Signature Bolster China Audits?" Wall Street Journal, 22 Oktober, 2011. <http://on.wsj.com/HPnLCO>

Mark MacKinnon and Andy Hoffman, "Key Partner Casts Doubt on Sino-Forest Claim," Globe and Mail, 18 Juni, 2011. <http://bit.ly/HAF1rW>

Duncan Mavin and Ken Brown, "Embattled Sino-Forest Fights Back Against Muddy Waters," The Wall Street Journal, Nov. 16, 2011. <http://on.wsj.com/HDYaOq>

Rick Aristotle Munarriz, "The 5 New Stocks That Warren Buffett Is Buying," The Motley Fool, 18 November, 2011. <http://aol.it/HEaj6c>

Floyd Norris, "Troubled Audit Opinions," The New York Times, 9 Juni, 2011. <http://nyti.ms/HRM52T>

Kate O'Keeffe, "Hong Kong Charges Executive in Inside Deal," The Wall Street Journal, 26 Agustus, 2011. <http://on.wsj.com/HH41js>

Chris Roush, "How to Use SEC Filings to Cover Companies," Journalist's Resource, Harvard's Shorenstein Center and Carnegie-Knight, 17 Maret, 2011. <http://bit.ly/IEU0oo>

Neil Stewart, "Brazilian Companies Blossom on Novo Mercado," Inside Investor Relations, 1 Maret, 2010. <http://bit.ly/lvzXth>

"Emphasis of Matter Paragraphs in Company Accounts," accountingweb.co.uk, 5 Juni, 2009. <http://bit.ly/HRLnpB>

"Prosecutors Summon Ex-vice FM in Stock Manipulation Scandal," Yonhap News, 28 Februari, 2012. <http://bit.ly/HGKv8m>

Shincorp Deal, 18 Oktober, 2006. <http://bit.ly/HDZctB>

"What Investors Can Learn from Insider Trading," Investopedia, 10 November, 2011. <http://bit.ly/ISulrE>

"Google Co-founders to Sell Shares," BBC News, 24 Januari, 2010. <http://bbc.in/HGwkIt>

"48.4M of Google Inc. (GOOG stock) Sold by Sergey Brin," Marketbrief.com, 3 November, 2011. <http://bit.ly/HJfJJK>

"Raj Rajaratnam — Galleon Group Founder Convicted in Insider Trading Case," The New York Times, 26 Oktober, 2011. <http://nyti.ms/HPpR5x>

"Time for Transparency: What Will it Take to Improve Corporate Governance in the Middle East?" knowledge@wharton, Wharton School, University of Pennsylvania, 11 Maret, 2009. <http://bit.ly/HRNE0P>

## Mencari kisah di balik angka

Bagaimana para wartawan, yang kebanyakan bukan akuntan dan tidak memiliki latar belakang khusus akuntansi, dapat belajar melihat trik-trik akuntansi tingkat tinggi, apalagi membongkar kebohongan dan kecurangan oleh eksekutif-eksekutif perusahaan?

Selain mengambil kursus akuntansi, reporter dapat mengedukasi diri mereka sendiri dengan terminologi yang digunakan dalam laporan keuangan perusahaan untuk menginterpretasikan angka-angka dalam laporan tersebut.

- Beragam cara edukasi dapat membantu para wartawan untuk meningkatkan pengetahuan mereka, termasuk sejumlah buku (lihat Sumber-Sumber Terpilih, lampiran). Tutorial dan artikel-artikel mengenai masalah ini tersedia gratis di situs-situs keuangan; lihat hubungannya dalam bab ini dan dalam seksi Sumber pada akhir bab ini.
- Kursus pembimbingan diri yang gratis untuk membaca laporan-laporan keuangan terutama dikembangkan untuk wartawan bisnis tersedia di Donald W. Reynolds National Center for Business Journalism di Arizona State University: <http://bit.ly/HRNlxx>
- Sumber lain adalah “Menghalangi dan Mendeteksi Penipuan Laporan Keuangan – sebuah Program Tindakan/ Detering and Detecting Financial Reporting Fraud – a Platform for Action,” dikeluarkan oleh Pusat AS untuk Kualitas Audit/US Center for Audit Quality pada bulan Oktober 2010, tersedia di <http://thecaq.org>

Berikut adalah sejumlah tips lain:

### 1. Mulailah dengan situs web

Cek situs web perusahaan bersangkutan; cek bursa efek dimana perusahaan tersebut terdaftar; lihatlah blog-blog terkait dengan industri tersebut dan situs-situs analisis. Kunjungi situs-situs web agen yang mengatur regulasi dan cek situs-situs itu secara berkala.

Informasi di web meliputi:

- Statistik kunci perusahaan, termasuk statistik keuangan, seperti pendapatan, keuntungan dan kinerja saham
- Arsip pengungkapan keuangan perusahaan publik

- Rekapitulasi dari kompetitor-kompetitor perusahaan dalam industri yang bersangkutan
- Ringkasan opini analisis mengenai perusahaan, strateginya dan pandangan mengenai harga sahamnya. Beberapa di antara pandangan ini tidaklah gratis
- Informasi mengenai pemegang saham mayoritas dari perusahaan tersebut, pejabat-pejabatnya dan penghasilan untuk pejabat-pejabat puncak
- Berita dan informasi terbaru perusahaan, termasuk pengumuman berita tentang peristiwa-peristiwa terbaru
- Blog keuangan dengan informasi tentang perusahaan tersebut
- Profil perusahaan, termasuk sejarah, strateginya dan peristiwa-peristiwa utama

### 2. Membedah laporan keuangan

Laporan keuangan biasanya terdiri dari:

- Neraca
- Laporan laba rugi
- Laporan arus kas
- Pernyataan ekuitas pemegang saham
- Catatan atas laporan keuangan

**Laporan neraca** Laporan neraca seringkali digambarkan sebagai “potret” dari laporan keuangan perusahaan pada suatu waktu – biasanya hari terakhir tahun fiskal perusahaan. Ini merupakan kunci laporan keuangan perusahaan dan menunjukkan aset-aset milik perusahaan yang tersedia untuk

#### Apakah Anda tahu bagaimana melakukan riset atas perusahaan-perusahaan yang merupakan perseroan terbatas lepas pantai?

Konsultasikan dengan the Investigative Dashboard, suatu pusat berbasis web untuk reporter investigasi untuk mencari sumber-sumber, berbagi informasi dan belajar trik-trik terbaru untuk perdagangan. Dukungan teknis (technical support) disediakan oleh Pusat Internasional bagi Wartawan (the International Center for Journalists). <http://www.datatracker.org/>

menjalankan kegiatan operasional dan passiva yang belum terselesaikan.

Laporan neraca menunjukkan hubungan antara aset (yang dimiliki perusahaan) dan passiva (yang dihutangi perusahaan). Yang tertinggal adalah ekuitas pemegang saham, yang dikenal juga "nilai bersih (net worth)" atau "nilai buku (book value)". Ini sama dengan modal saham tambah saldo laba kurang saham treasury Investopedia, situs web pendidikan keuangan, mendefinisikan ekuitas pemegang saham sebagai jumlah yang dengan mana suatu perusahaan dibiayai melalui saham biasa dan saham prioritas.

Atau bisa dinyatakan sebagai suatu formula:

$$\text{Ekuitas Pemegang Saham} = \text{Total Aset} - \text{Total Passiva}$$

**OR**

$$\text{Ekuitas Pemegang Saham} = \text{Modal Saham} + \text{Saldo Laba} - \text{Saham Treasury}$$

**Kewajiban lancar (current liabilities)** mencakup hutang piutang, hutang jangka pendek dan porsi tak lancar dari hutang jangka panjang, di antara hal-hal lainnya. **Kewajiban tak lancar** mencakup hutang catatan dan hutang obligasi, hutang jangka panjang serta kewajiban pensiun dan paska pengunduran diri, yang mungkin mencakup informasi tertentu yang penting.

Entitas laporan di luar neraca (off-balance-sheet entities) dapat digunakan untuk menyamarkan kerugian-kerugian atau menciptakan laba palsu. Untuk mengenalkan off-balance-sheet entities- cara favorit dalam skandal penipuan akuntansi di tahun-tahun terakhir- lihat: <http://bit.ly/lvAFGS>



Untuk lebih rinci mengenai bagaimana membaca dan menginterpretasikan neraca, lihat: <http://bit.ly/IFGGxw>

**Laporan Pendapatan:** Ini juga dapat disebut "laporan dari pendapatan (statement of income)", "laporan dari penghasilan (statement of earnings)" atau "laporan dari hasil operasional (statement of operating results)." Ini mempresentasikan pendapatan dan pengeluaran perusahaan dalam periode yang diliput, biasanya satu tahun fiskal dan menyediakan informasi yang berguna mengenai pertumbuhan penghasilan jika dibandingkan dengan laporan penghasilan tahun yang lalu. Ini juga menunjukkan batas keuntungan kotor, pengeluaran-pengeluaran dan perubahan pendapatan bersih.

**Pengeluaran-pengeluaran operasional** adalah biaya pengeluaran yang diadakan suatu perusahaan untuk mendukung aktivitas-aktivitas bisnisnya.. **Pengeluaran-pengeluaran non-operasional** mengacu kepada pengeluaran-pengeluaran yang dihubungkan dengan kegiatan-kegiatan pembiayaan dan investasi suatu perusahaan.

Laporan pendapatan mengukur tingkat kegiatan menguntungkan (profitability) bukannya arus kas (cash flow) (lihat di bawah). Sebagai penjelasan dari analisis mendasar yang digunakan dalam laporan pendapatan, definisi dari terminologi digunakan dalam laporan pendapatan dan contoh laporan pendapatan, lihat: <http://bit.ly/IFH5jj>

**Laporan cash flow:** Banyak analis dan investor menganggap bahwa cash flow adalah elemen paling penting dari laporan keuangan suatu perusahaan. Perusahaan-perusahaan publik disyaratkan oleh kebanyakan bursa efek untuk melaporkan semua arus kas yang masuk (cash inflow) ke dalam suatu perusahaan dari kegiatan operasional yang sedang berlangsung, kegiatan-kegiatan investasi dan pembiayaan dan arus kas keluar (cash outflow).

Cash inflow dan cash outflow menunjukkan darimana uang tunai suatu perusahaan berasal dan bagaimana uang tersebut dikeluarkan selama periode satu tahun.

Cash flow dapat menjadi positif bahkan jika perusahaan tersebut tidak menguntungkan. Cash flow tidak menerangkan aset dan passiva, piutang atau hutang piutang. Cash flow perlu dianalisis sehubungan dengan laporan-laporan keuangan lainnya guna memberikan gambaran lengkap mengenai kesehatan suatu perusahaan.

Dalam "Avoiding Future Enrons," Tinjauan Jurnalisme Columbia (the Columbia Journalism Review) mencatat bahwa para wartawan yang harus melaporkan dalam batas waktu tertentu cenderung fokus kepada penghasilan dan laba yang diberitakan dalam laporan pendapatan.

"Tetapi mempelajari angka-angka cash flow, terlebih dari kegiatan operasional, memberi pandangan yang jauh lebih jelas tentang seberapa banyak uang yang sebenarnya masuk dan keluar dari suatu bisnis dalam periode tertentu, dan ini akan lebih membuka pikiran," Anya Schirffrin menulis di artikel CJR.

Suatu perusahaan mungkin membuat laba tetapi masih menunjukkan cash flow negatif dari kegiatan operasionalnya. Satu alasannya adalah bahwa penjualan mungkin dibuat dalam bentuk hutang dan penerimaan tunai akan tergantung pada diandalkannya pembayaran dibuat kemudian. Cash flow negatif yang berkesinambungan merupakan suatu tanda bahaya. Tanpa uang tunai, suatu perusahaan tidak dapat membayar karyawan-karyawannya atau menutupi pengeluaran-pengeluaran lainnya.

Berulang-ulangnya cash flow negatif pada kegiatan operasional adalah pertanda buruk karena ini menandakan bahwa perusahaan tidak menghasilkan uang tunai bersih dari kegiatan



Untuk penjelasan mengenai cash flow dan contoh laporan cash flow, lihat: <http://bit.ly/HRM3eE>

Investopedia, situs web pendidikan keuangan, menganjurkan para investor untuk belajar mengenali apa yang disebut lampu hijau, kuning dan merah yang seringkali terlekatkan di sejumlah wilayah laporan tahunan sebagai “Ringkasan Kebijakan Akuntansi Signifikan (Summary of Significant Accounting Policies)”



operasional normalnya. Jika ini berlanjut, perusahaan tersebut akan memperoleh masalah keuangan di masa mendatang.

Cash flow operasional dapat juga dinaikkan secara dibuat-buat dengan perusahaan memperpanjang atau menunda pembayaran. Ini akan terlihat di laporan cash flow sebagai penurunan dalam cash outflow operasional. Bagaimanapun, ini tidak berlangsung terus –menerus karena akhirnya, kreditur-kreditur perusahaan akan memberikan tekanan pada perusahaan untuk pembayaran tepat waktu. Sebuah perbandingan dari “cash outflow dari kegiatan operasional” dengan “hutang piutang” dalam laporan neraca akan mengungkap hal ini.

### 3. Cari cerita-cerita mengenai laporan tahunan, laporan periodik

Laporan tahunan, yang mencakup rekening keuangan tahunan, biasanya memuat banyak ide cerita dan dapat mengungkap informasi baru tentang strategi atau kegiatan operasional perusahaan selama tahun sebelumnya. Seringkali, laporan tahunan lebih membuka informasi dibanding laporan pendapatan periodik yang diajukan oleh perusahaan, karena pihak berwenang memerlukan informasi lebih.

Selain membaca keseluruhan laporan, reporter harus memberi perhatian kepada laporan finansial pada laporan keuangan akhir tahun.

Angka-angka mentah jarang menjadi cerita-cerita yang mem-

bangkitkan minat, tetapi seperti segala macam pemberitaan, ini adalah informasi baru, pandangan sekilas atas strategi perusahaan dan perubahan potensial atas kegiatan operasional perusahaan yang menyediakan ide untuk cerita-cerita.

- Carilah perubahan dari satu tahun ke tahun berikutnya dalam semua angka yang dilaporkan; perubahan persentase memberi informasi yang lebih berguna
- Tanyakan apakah perubahan-perubahan tersebut masuk akal dipandang dari lingkungan ekonomi saat ini
- Pelajari faktor-faktor resiko untuk ide cerita yang berpotensi. Apakah resiko tersebut dinilai dan dipersiapkan sebagaimana mestinya? Misalnya, pada laporan tahunan tahun 2007, Coca Cola Co. menyebutkan kelangkaan air dan kualitas air yang buruk, dan dampak yang mereka miliki terhadap tingkat keuntungan Coke.
- Baca catatan kaki. Mereka seringkali mengarah kepada ide-ide cerita lebih jauh. Seperti yang ditunjukkan Columbia Journalism Review dalam “Avoiding Future Enrons (Menghindari Enron-Enron Lain di Masa Mendatang)”, membaca catatan-catatan kaki laporan keuangan Enron dengan hati-hati dapat mendorong pertanyaan-pertanyaan mengenai luasnya persekutuan di luar laporan neraca (off-balance sheet) dan konflik kepentingan. Tanda bahaya potensial adalah hubungan yang dimiliki suatu perusahaan dengan klien-klien dan pemasoknya, seringkali diacu seperti di dalam catatan kaki.



## CATATAN REPORTER

Mengenai pentingnya wartawan memahami angka:

”...sangat mengejutkan mengetahui bagaimana hanya sejumlah kecil (reporter) yang benar-benar mengetahui antara harga (price) dan hasil (yield). Jarang ada wartawan bisnis yang benar-benar meliput tentang keuangan. Jika Anda meliput suatu perusahaan dan tiba-tiba biaya pinjaman mereka meningkat dari 100 (angka dasar) ke 250 atau 300

lebih (berarti investor percaya bahwa resiko telah meningkat pada pokoknya) dan tidak ada yang memberikan pertanyaan. Ada masalah saat ini terjadi dan tidak ada yang memberikan pertanyaan. Saya kira kita memiliki isu pelatihan dalam skala besar dalam profesi kita. Kita membawa pisau dalam perang senjata api.”

— Almarhum Mark Pittman, reporter Bloomberg News.

Sumber: Audit Interview, Ryan Chittum, Columbia Journalism Review.

## KOTAK CERITA

Saat menulis kisah ucapan terima kasih mengenai laba periodik untuk perusahaan yang terdaftar di bursa efek, bandingkan analisis kinerja perusahaan dalam pengumuman berita sampai angka-angka dalam arsip keuangan aktual dan diskusi perusahaan dalam pengajuan angka-angkanya.

Pengumuman berita seringkali memberi tekanan positif pada sejumlah angka dan mengabaikan angka-angka lain yang dapat memberi cerita yang berbeda.

Hal ini berlaku sama untuk laporan tahunan: Foto-foto yang mengkilap dan analisis mendalam seringkali kontradiksi dengan angka-angka di laporan keuangan.

Tugas wartawan adalah untuk mempelajari angka-angka dibanding memberitakan putaran tersebut.

- Lihat perubahan apa pun yang terjadi dalam kebijakan akuntansi perusahaan, atau dampak potensial dari memenuhi regulasi akuntansi baru.
- Investopedia, situs web pendidikan keuangan, menganjurkan para investor untuk belajar mengenali apa yang disebut lampu hijau, kuning dan merah yang seringkali terlekatkan di sejumlah wilayah laporan tahunan sebagai "Ringkasan Kebijakan Akuntansi Signifikan (Summary of Significant Accounting Policies)". Belajar bagaimana mengenali ini di: <http://bit.ly/HJg8vC>
- Cari ukuran kewajiban-kewajiban hutang pada tahun ke depan dan di luar itu, dan pikirkan sumber-sumber pembiayaan apa yang dimiliki perusahaan tersebut
- Pelajari bagian tuntutan hukum dan persoalan hukum lainnya. Terkadang pemegang saham mengajukan tuntutan hukum, tetapi tuntutan oleh vendor, klien dan kompetitor dapat menjadi petunjuk atas adanya praktik-praktik yang diduga curang, atau paling tidak menjadi indikasi ketidakpuasan dalam perusahaan.
- Seringkali, rekening perusahaan pada tahun sebelumnya dan diskusi mengenai strategi di masa depan hanya memberi tekanan positif pada informasi yang sudah diketahui, tetapi terkadang ide-ide cerita dapat terkubur dalam diskusi-diskusi tersebut.
- "Diskusi and analisis manajemen" disertakan dalam kebanyakan laporan-laporan keuangan dan disarankan oleh pihak berwenang di sekuritas, memberikan kesempatan bagi pihak manajemen untuk menjelaskan kejadian-kejadian di masa lalu dan menguraikan rencana-rencana untuk pertumbuhan. Bagian ini membantu memberikan wawasan atas gaya manajemen

perusahaan. Informasi dalam bagian ini tidak teraudit.

- Apakah pembelian perusahaan atau penjualan dinilai secara realistis?

Misalnya, Fortis Healthcare di India mengumumkan bahwa perusahaan itu sedang membeli bisnis alat-alat kesehatan di luar negeri dari pemiliknya yang sekeluarga, Malvinder dan Shivinder Singh, pada bulan September 2011. Tak lama setelah itu, analis investasi menyatakan keprihatinannya mengenai apakah transaksi intra grup senilai \$665 juta itu adil bagi para pemegang saham dari perusahaan yang terdaftar di bursa efek itu.

Suatu analisis dari Economic Times di India mempertanyakan apakah perusahaan tersebut sudah membayar sebanyak 20 persen melebihi harga nominal saham untuk bisnis tersebut. Surat kabar Economic Times menggunakan arsip regulasi, presentasi perusahaan dan pengumuman berita untuk mencapai kesimpulan mereka.

Banyak wartawan bisnis menggunakan kisah-kisah pro forma (sebagai tata cara saja) tentang laporan-laporan keuangan periodik dari perusahaan-perusahaan tersebut atau pendapatan. Namun, pembacaan yang lebih kritis atas laporan-laporan



Lihat "Ten Tips to Spotting Trouble in the Companies You Cover": <http://bit.ly/HG0l8e>

## ? APA YANG KAMU KETAHUI?

### Kuis Singkat

**1. Laporan ini memberi "potret" dari kedudukan finansial perusahaan pada suatu waktu.**

- Laporan laba periodik
- Neraca
- Laporan cash flow

**2. Pengeluaran-pengeluaran non operasional adalah:**

- Pengeluaran-pengeluaran terkait dengan kegiatan-kegiatan pembiayaan dan investasi
- Pengeluaran-pengeluaran terkait dengan operasional bisnis yang normal
- Biaya-biaya tak terduga

**3. Mengurangi passiva dari suku bunga aset total dari suatu perusahaan:**

- Pendapatan bersih
- Hutang jangka pendek
- Ekuitas pemegang saham

*Jawaban: 1. B, 2. A, 3. C*

keuangan dapat mengarah ke kisah-kisah perusahaan, yang memaparkan pemberitaan yang mendetil.

Belajar melihat titik-titik masalah yang potensial dalam aksi-aksi atau keputusan-keputusan perusahaan biasanya langkah menuju cerita yang bagus.

#### 4. Tanyakan pertanyaan yang tidak membuat nyaman

Walaupun banyak dari skandal korporasi di tahun-tahun terakhir dibuat oleh para eksekutif puncak, sejumlah transaksi yang curang merupakan hasil kerja dari karyawan-karyawan jahat yang berhasil menyembunyikan tindakan mereka dari atasannya sampai semuanya sudah terlambat untuk diatasi.

Di Barings Bank plc di Inggris, trader future Nick Leeson merupakan bintang pada awal 1990-an, bertanggung jawab dalam satu tahun untuk 10 persen dari laba tahunan keseluruhan dari bank tersebut. Namun, kemudian krisis keuangan di Asia mulai muncul dan kerugian menumpuk. Leeson berhasil menyembunyikan kerugian lebih dari £800 juta dalam rekening gelap.

Atasan-atasannya mulai membongkar transaksi-transaksi dengan audit pemeriksaan di tahun 1995, tetapi pada waktu itu, seluruh aset bank dan masa depannya sudah menjadi taruhan. Akhirnya, Leeson masuk penjara dan Barings dijual.

Walaupun sudah banyak investigasi dan pelajaran-pelajaran yang dipelajari dari kasus Leeson, trader jahat lainnya menyebabkan masalah yang sama bagi bank besar Prancisc Societe Generale beberapa tahun berikutnya, pada tahun 2008. Biaya untuk kejahatan perdagangan Jerome Keivel adalah £7 milyar.

Pada tahun yang sama, Kweku Adoboli, trader untuk bank investasi di Swiss UBS AG, mulai menyembunyikan kerugian perdagangannya, yang pada akhirnya menyebabkan kerugian \$2 milyar untuk UBS, ditemukan pada tahun 2011.

Adoboli memperoleh tuduhan penipuan dan keuangan palsu dan pakar-pakar perusahaan secepatnya mulai mempertanyakan manajemen resiko dari bank dan pengawasannya. Kepala eksekutif USB Oswald Gruebel awalnya mengatakan bahwa USB memiliki salah satu unit-unit manajemen resiko "terbaik" di industri perbankan. Namun, ia kemudian mundur, mengatakan bahwa ia terkejut bahwa seorang trader dapat menyebabkan milyaran dollar kerugian melalui perdagangan tidak sah.

#### 5. Tips for spotting "shenanigans"

Mendeteksi tipu muslihat keuangan bukanlah pekerjaan bagi para amatir, tetapi profesor akuntansi Howard M. Schilit telah mencoba untuk memudahkan pengenalan tipu daya yang berliku-liku. Bukunya "Financial Shenanigans (Tipuan Keuangan)" pertama kali dipublikasikan pada tahun 1993 dan baru-baru ini diperbaharui pada tahun 2010 (lihat Sumber-sumber pada akhir bab ini). Bagan berikut, digunakan seijin penulis, menunjukkan

bagaimana mencari tipu muslihat dan penipuan dalam laporan-laporan keuangan.

### Tipuan Keuangan (Financial Shenanigans)

#### Manipulasi Pendapatan

- Mencatat pendapatan terlalu dini
- Mencatat pendapatan palsu
- Melambungkan pendapatan menggunakan aktivitas-aktivitas yang hanya satu kali dilakukan atau tidak berkelanjutan
- Mengalihkan pengeluaran-pengeluaran saat ini ke periode berikutnya
- Menggunakan teknik-teknik lain untuk menyembunyikan pengeluaran-pengeluaran
- Mengalihkan pendapatan saat ini ke periode berikutnya
- Mengalihkan pengeluaran-pengeluaran di masa datang ke periode yang lebih awal

#### Tipuan Arus Kas (Cash Flow Shenanigans)

- Mengalihkan arus kas masuk (cash inflow) yang digunakan untuk pembiayaan ke bagian operasional
- Mengalihkan arus kas keluar (cash outflow) yang digunakan untuk operasional normal ke bagian investasi
- Melambungkan nilai cash flow untuk kegiatan operasional menggunakan akuisisi atau pembagian
- Menaikkan nilai cash flow untuk kegiatan operasional menggunakan kegiatan-kegiatan yang tidak berlanjut

#### Metrik Kunci Tipuan (Key Metrics Shenanigans)

- Memperlihatkan metrik-metrik yang salah yang melebihi-lebihkan kinerja
- Memberi metrik laporan neraca yang menyimpang guna menghindari penampakan kemerosotan

### Tanda-tanda Peringatan: Dasar Perkembangan Tipuan (Shenanigans)

- Tiadanya tindakan pengawasan dan penyeimbangan (check and balance) antara manajemen senior
- Serentetan rapat atau mengalahkan ekspektasi Wall Street
- Keluarga tunggal mendominasi manajemen, kepemilikan atau dewan direksi
- Kehadiran dari transaksi pihak terkait
- Struktur kompensasi yang tidak layak yang mendorong pelaporan keuangan secara agresif
- Anggota-anggota yang tidak cocok ditempatkan di dewan direksi tetapi tetap ditempatkan di dewan direksi tersebut
- Hubungan bisnis yang tidak sesuai antara perusahaan dan anggota dewan
- Firma auditing yang tidak memiliki kualifikasi cukup
- Seorang auditor yang kurang memiliki objektivitas dan penampilan seperti pihak independen
- Usaha-usaha pihak manajemen untuk menghindari aturan atau pemeriksaan hukum

*Kedua bagan dari "Financial Shenanigans: How to Detect Accounting Gimicks and Fraud in Financial Reports," Howard dan Jeremy Perler, edisi ketiga, McGraw-Hill, 2010.*

## SUMBER-SUMBER *Bab 6*

**Catatan Redaktur:** Sumber-sumber berikut telah dikonsultasikan pada persiapan Bab 6. Kebanyakan situs webnya telah tersedia bagi setiap pembaca. Kisah-kisah di publikasi tertentu seperti The Wall Street Journal dan the Financial Times mensyaratkan berlangganan untuk akses ke kisah-kisah tersebut. The New York Times menyediakan jumlah terbatas dari materi yang tersip setiap bulan bagi para pembaca..

### ARTIKEL-ARTIKEL DAN DOKUMEN

Giles Broom, "UBS Chief Executive Gruebel Resigns After \$2.3 billion Loss," Bloomberg, 24 September, 2011. <http://bloom.bg/HDZPmQ>

Lillian Chew, "Not Just One Man: How Leeson Broke Barings and Lessons from Leeson," studi kasus, International Financial Risk Institute. <http://riskinstitute.ch/137550.htm>

Lindsay Fortado and Ben Moshinsky, "UBS Trader Adoboli Charged with Fraud, Accounting Dating to 2008," Bloomberg, 17 September, 2011.

Richard Loth, "12 Things You Need to Know About Financial Statements," Investopedia, 1 April, 2011. <http://bit.ly/ISLPUQ>

Richard Loth, "Understanding the Income Statement," Investopedia, 10 Oktober, 2011. <http://bit.ly/HRMANT>

Cassie McLean, "Ten Tips to Spotting Trouble in Companies You Cover," Talking Business News, 18 Maret, 2012. <http://bit.ly/HG0l8e>

Megan Murphy and Haig Simonian, "Banking: Lightning Strikes Twice," Financial Times, 2 Oktober, 2011. <http://on.ft.com/HGoBUP>

Brent Radcliffe, "How to Decode a Company's Earnings Reports," Investopedia, 19 November, 2010. <http://bit.ly/HxILg2>

Chris Roush, "Understanding Financial Statements," Journalist's Resource, Harvard's Shorenstein Center and Carnegie-Knight, 7 April, 2011. <http://bit.ly/IEU0oo>

John Samuel, "Fortis Healthcare Hit by Governance Issues; Shares Down 25% Since Intra-Group Deal," The Economic Times of India, 12 Desember, 2011. <http://bit.ly/HRMNAu>

Anya Schiffrin, "Avoiding Future Enrons," Columbia Journalism Review, Maret 2002.

Lisa Smith, "Off-balance Sheet Entities: An Introduction," Investopedia, 14 Januari, 2011. <http://bit.ly/J8Dmtm>

Jill Treanor, Simon Bowers and Sam Jones, "Rogue trader Kweku Adoboli Faces Charges Dating Back to 2008," The Guardian, 17 September, 2008. <http://bit.ly/IFIPJD>

Jill Treanor, "Trading Tactics: Soc Gen's Jerome Kerviel, and UBS's Kweku Adoboli," The Guardian, 15 September, 2011. <http://bit.ly/IEJXJIF>

Jill Trainor, "UBS Admits Failure of Internal Controls," The Guardian, 25 Oktober, 2011. <http://bit.ly/HxITML>

Rick Wayman, "Footnotes: Early Warning Signs for Investors," Investopedia, 22 Februari, 2008. <http://bit.ly/HJgwKF>

Rick Wayman, "An Investor's Checklist to Financial Footnotes," Investopedia, 5 Februari, 2008. <http://bit.ly/IFJbjm>

"The Essentials of Corporate Cash Flow," Investopedia, 14 Maret, 2011. <http://bit.ly/HRMANT>

Kursus pembimbingan diri yang gratis tentang laporan-laporan keuangan dari Donald W. Reynolds National Center for Business Journalism at Arizona State University. <http://bit.ly/HRNixk>

"Beginners Guide to Financial Statements," Komisi Sekuritas dan Bursa Efek AS. <http://1.usa.gov/HEfOBP>

"How Leeson Broke the Bank," BBC News, 22 Juni, 1999. <http://bbc.in/HAKsqR>

"CAO Case 'Bitter Medicine' for State Companies," Xinhua News Agency, 20 Desember, 2004. <http://bit.ly/HRNiL1>

### BUKU-BUKU DAN BAHAN KAJIAN

Robert A. G. Monks, Alexandra Reed Lajoux, "Corporate Valuation for Portfolio Investment," New York: Bloomberg Press, 2011.

Howard Schilit dan Jeremy Perler, "Financial Shenanigans: How to Detect Accounting Gimmicks and Fraud in Financial Reports," edisi ketiga, McGraw-Hill, 2010.

## Tips-tips menulis dan memberitakan

“Saya doakan kamu dan keluargamu mengalami kematian yang lambat dan menyakitkan.”

— mantan direktur keuangan perusahaan susu Italia Parmalat SpA kepada wartawan ketika polisi membawanya dari penjara menuju pengadilan.

Wartawan jarang memperoleh ucapan terima kasih dari tokoh-tokoh yang karirnya terhenti atau berakhir di penjara akibat skandal-skandal yang diungkap oleh pers.

Sejumlah eksekutif dan direktur melihat peranan wartawan sebagai pihak yang melayani pasar atau investor. Kebanyakan wartawan memiliki pandangan yang berbeda: Pers sebagai penjaga, dengan kewajiban profesional untuk membuka dan menulis mengenai kegiatan-kegiatan perusahaan, termasuk tindakan salah perusahaan.

“Krisis saat ini menggambarkan secara sempurna bahwa pemberitaan bertubi-tubi yang dipompakan secara berulang-ulang, membuka penyelewengan sistemik dalam industri pinjaman akan memberikan peringatan jangka panjang yang penting dan tidak dimiliki oleh investor,” tulis Dean Starkman di The Audit, suatu blog mengenai pers bisnis untuk Columbia Journalism Review.

Bagaimana isu-isu corporate governance sesuai dengan tanggung jawab sebagai media penjaga ini? Jawabannya adalah seringkali, prinsip-prinsip corporate governance – atau diabaikan secara menyolok oleh mereka – adalah inti kisah-kisah yang berkembang di perusahaan-perusahaan. Saat skandal itu terbuka untuk umum, investor dan pihak berwenang langsung menanyakan satu pertanyaan yang selama ini diabaikan: “Dimana dewan saat itu?”

Rantai kejadian pada tahun 2011 di Olympus Corp., produsen kamera dan endoskopis Jepang, awalnya terlihat seperti suatu bentrokan budaya antara CEO-nya yang berasal dari Inggris dan dewan Jepang. Paling tidak, itu alasan yang diberikan oleh kepala Olympus Tsuyoshi Kikukawa saat perusahaan tersebut memecat CEO-nya Michael Woodward.

Demikian, wartawan- diberi petunjuk oleh Woodward- mengetahui bahwa alasan sebenarnya bahwa Woodward berusaha menjadikan dewan dan para mantan eksekutif bertanggung jawab atas sejumlah transaksi yang patut dipertanyakan keberadaannya untuk menyembunyikan kerugian yang besar. Kikukawa dipaksa mundur sebagai kepala, para pemegang saham mengajukan tuntutan hukum, pihak yang berwenang

menginvestigasi kasus ini dan kegagalan dewan Olympus-bukannya sebuah bentrokan budaya antar seorang eksekutif Inggris dan dewan Jepang- menjadi pusat perhatian.

### Bagaimana melihat suatu kisah corporate governance

Bagaimana wartawan mengenali kisah-kisah corporate governance yang tersembunyi di balik berita terbaru, seperti pemecatan seorang CEO, “pengunduran diri” seorang kepala dewan, atau peralihan strategi tak terduga dan tiba-tiba?

Seringkali kisah-kisah semacam itu muncul pada waktu bersamaan dengan perubahan besar yang dialami perusahaan tersebut, apakah itu akuisisi utama, ekspansi atau kemunduran. Seiring dengan isu-isu regulasi dan finansial terpapar di Bab 5 dan 6, sejumlah hal yang dapat dijadikan petunjuk adalah:

- Pengumuman rencana untuk membeli perusahaan atau diakuisisi
- Penjualan divisi, merek atau fasilitas
- Langkah bagi direktur untuk bergabung dengan dewan lainnya, pengunduran diri dari perusahaan mereka atau menjual saham
- Langkah bagi pemegang saham individu atau institusi untuk menantang kebijakan atau praktik-praktik perusahaan

Kisah-kisah tentang kepribadian CEO, pertentangan antara dewan dan manajemen, ketidaksetujuan antara pihak berwenang dan pejabat perusahaan atau antar karyawan dan manajemen dan tentang keprihatinan aktivis pemegang saham memiliki daya tarik besar bagi para pembaca atau pemirsa dan potensial untuk menjadi berita terbaru.

### Bagaimana mencari sumber-sumber berita yang tepat

Banyak reporter yang meliput isu-isu corporate governance datang kepada pakar-pakar yang menyiagakan mereka kepada kisah-kisahnyanya dan bersedia untuk mengomentari kejadian-kejadian di perusahaan-perusahaan tersebut. Ini

Para wartawan terkadang terjebak dalam deadline keseharian dari pemberitaan bisnis dan lupa bahwa sejumlah cerita terbaik melibatkan manusia dan hubungan di antara mereka.

meliputi anggota-anggota staff di lembaga pemikiran (think tank) tata kelola perusahaan, akademisi yang merupakan spesialisasi dalam topik-topik tersebut dan anggota-anggota dari institut-institut tata kelola perusahaan di sekolah-sekolah bisnis terkemuka. (Lihat Sumber-sumber di seksi lampiran untuk kontak dan situs web).

Studi-studi akademik oleh rekan-rekan fakultas dan peneliti yang terkait dengan program-program corporate governance di universitas dapat menyediakan tips-tips cerita yang berguna dan latar belakang yang sempurna untuk cerita-cerita tersebut. Panduan ini menyebutkan sejumlah makalah akademis dalam kasus-kasus tersebut seperti kasus TV Azteca di Mexico, Satyam Computer Systems Ltd. di India, Parmalat SpA di Italia dan Enron Corp. di AS. (Lihat bagian Sumber-sumber di akhir bagian dari tiap bab, dan Sumber-sumber Terpilih, lampiran).

Topik-topik yang diliput di makalah kerja tersedia di situs web corporate governance Harvard pada akhir 2011 meliputi studi-studi tentang kelebihan bayaran, pengambilan resiko oleh pembangkit listrik tenaga nuklir dan dewan-

dewan yang mengejutkan, di antara isu-isu lain.

Penelitian yang rajin atas catatan kaki, lampiran, penjelasan praktik-praktik akuntansi dan detil-detil lain dalam pengajuan aturan adalah komponen kunci untuk memperoleh cerita-cerita terbaru mengenai perusahaan, seperti yang dijelaskan Bab 5 dan 6.

Sumber-sumber lain, baik dari dalam dan luar perusahaan, dapat sama pentingnya. Manajemen menengah di banyak perusahaan, terutama mereka yang berada dalam departemen keuangan, seringkali menolong. Setiap wartawan senang mendengar dari whistle blower, yang seringkali menjadi jalan untuk membuka suatu kisah hebat. Whistleblower, bagaimanapun, datang dengan kekurangan-kekurangan, termasuk agenda pribadi dan dendam, terkadang memiliki pandangan terbatas mengenai operasional perusahaan dan kurang mengecek data dengan teliti.

Manajer portfolio, investor dan analis juga dapat menjadi sumber-sumber yang sempurna. Manajer hedge-fund dan short sellers dapat memberikan wawasan menuju manuver keuangan yang rumit dan praktik-praktik keuangan yang luput dari perhatian reporter bisnis rata-rata.

### Memperoleh Kisah Corporate Governance-mu Dimuat di Halaman Depan

Adalah tugas reporter tidak hanya untuk menggali cerita-cerita, tetapi juga "menjual" cerita-cerita itu kepada redaktur, dan meyakinkan redaktur bahwa cerita itu layak menjadi lakon utama. Pada akhirnya, kisah yang kamu dapatkan pastilah berita.

Kebanyakan wartawan setuju bahwa delapan elemen berikut memperoleh perhatian redaktur dan terlebih penting lagi, menarik pembaca.

**Kesegeraan:** Apakah keputusan dewan atau tindakan perusahaan muncul hari ini atau tindakan tersebut sudah direncanakan?

**Kedekatan:** Bagaimana hal-hal mengenai corporate governance mempengaruhi masyarakat, di wilayah atau di negara? Jika perusahaan-perusahaan tidak dikelola dengan baik biasanya di suatu negara, dapatkah ekonomi tumbuh dalam suatu cara berkelanjutan dalam jangka lama?

**Kepopuleran:** Apakah kepala, CEO, dewan direksi terkenal?

**Keanehan:** Apakah dewan menyetujui pembelian resor pantai saat bisnisnya adalah memproduksi komputer?

**Konflik:** Apakah ada pertikaian antara dewan direksi, investor, pemangku kepentingan lain, pemerintah atau manajemen senior?

**Ketegangan:** Apakah ada batasan waktu, misalnya dengan mana perusahaan tersebut harus membuktikan bahwa perusahaan tersebut sanggup membayar hutang-hutang pajaknya untuk memperoleh pinjaman baru agar tetap dapat meneruskan bisnisnya?

**Emosi:** Elemen berita –seringkali disebut kepentingan manusia– melibatkan kisah-kisah yang menggerakkan penghargaan kita atas kebutuhan manusia mendasar, baik psikologis dan fisik.

**Konsekuensi:** Jika konflik kepentingan mengarahkan dewan dan manajemen senior untuk membuat keputusan-keputusan yang buruk, dapatkah perusahaan tetap meneruskan bisnisnya? Apakah investor dan pasar cukup memperoleh informasi mengenai konflik-konflik ini dan apakah mereka telah menilai konsekuensi-konsekuensi ini ke dalam nilai saham perusahaan?

- Sumber: "Business Reporting Beyond Numbers: Looking for the Good, the Bad and the Ugly in Corporate Governance" Global Corporate Governance Forum <http://bit.ly/19LEmZ>

Pemimpin serikat utama, konsultan sumber daya manusia, pakar kompensasi perusahaan dan firma-firma perekrutan tenaga kerja juga dapat memberikan tips dan keahlian.

## Mencari alur dan sub alur

Para wartawan terkadang terjebak dalam deadline keseharian dari pemberitaan bisnis dan lupa bahwa sejumlah cerita terbaik melibatkan manusia dan hubungan di antara mereka. Seperti perseteruan keluarga yang tergambar secara detil di Bab 4 tunjukkan, banyak kisah-kisah tata kelola perusahaan adalah tentang saudara laki-laki diadu dengan saudara laki-lakinya, anak-anak tiri berseteru dengan para istri kedua dan perkelahian antara ahli waris dengan mereka yang akan menjadi ahli waris.

Tetap menekuni tumpukan arsip pengadilan adalah salah satu cara untuk menemukan kisah-kisah semacam itu, dan terkadang untuk memuat detil yang memungkinkan wartawan untuk menyelidiki lebih dalam tentang hubungan keluarga. Sejumlah istri dan anak dari gembong judi Makau Stanley Ho kebanyakan mempertengkarkan kepemilikan atas kerajaan judi Ho di pengadilan, mengungkapkan detil-detil menarik dalam arsip-arsip yang seharusnya membosankan.

## Menghindari penggunaan jargon

Cerita-cerita bisnis yang membingungkan pembaca biasanya penuh dengan angka, bertaburan jargon dan bercirikan kalimat yang bertele-tele.

Mendefinisikan istilah adalah salah satu cara untuk menghindari penggunaan jargon. Terkadang istilah-istilah teknis

tidak dapat dihindari – "Collateralized debt obligation (CDOs) atau kewajiban hutang yang terjamin" adalah suatu frase yang sering muncul pada sesudah cairnya hipotek sub-prime (subprime mortgage meltdown). The New York Times menjelaskannya dengan ringkas dan jelas: "Kewajiban hutang yang terjamin (Collateralized debt obligations atau CDOs) diciptakan oleh bank-bank yang menggabungkan bersama sebaliknya instrumen-instrumen hutang yang terhubung seperti surat obligasi dan kemudian menjual saham dari gabungan itu kepada investor.

Seperti dengan kisah yang lain, melakukan riset tentang latar belakang, memperoleh wawasan dari para pakar di bidang yang bersangkutan dan menulis secara jelas adalah hal-hal yang menarik perhatian pembaca.

- Aturan pertama: Memahami apa yang sedang Anda tulis
- Jangan "menggertak" atau berpura-pura tahu lebih banyak dibanding yang sebenarnya Anda ketahui
- Hitung jumlah klausa, koma dan titik koma. Coba mempersingkat tulisan dengan menyederhanakan kalimat.

Wartawan yang memahami keseluruhan cerita cenderung menulis artikel yang jelas, terfokus dan memusatkan perhatian kepada hal-hal yang paling menarik perhatian pembaca.

## Bagaimana memilih format cerita

Kisah-kisah tata kelola perusahaan tidak mengikuti sebuah formula. Kisah-kisah ini seringkali tentang drama manusia-konflik-konflik kepribadian, perebutan kekuasaan, kerakusan, keta-

### Lembar Tip Redaktur

Redaktur dapat membantu reporter untuk belajar melihat isu-isu tata kelola perusahaan dalam kisah-kisah bisnis rutin.

Waspadalah terhadap kisah-di balik-kisah dalam peristiwa-peristiwa bisnis umumnya. Seringkali, mereka didorong oleh isu-isu corporate governance yang lebih mendalam. (Topik-topik ini dipaparkan lebih jauh dalam bab-bab sebelumnya dari Panduan ini.)

- Penunjukkan atau pemberhentian eksekutif-eksekutif puncak atau dewan anggota
- Perubahan-perubahan signifikan dalam kepemilikan perusahaan (isu-isu saham dan buy back (pembelian kembali); pemilik yang terkemuka, termasuk investor-investor institusional; kelas-kelas saham dan perubahan-perubahan lain dalam struktur atau distribusi dari kepemilikan saham; merger dan akuisisi; kepemilikan keluarga sampai kepemilikan yang terbubarkan atau privatisasi
- Perubahan-perubahan dalam kompensasi untuk eksekutif-eksekutif puncak atau direktur

- Pergerakan yang tidak biasa dalam laba dan kinerja yang dapat membuka skandal akuntansi atau laporan keuangan atau menunjukkan bahwa perusahaan tersebut dijalankan dengan baik
- Arah strategis yang baru bagi perusahaan tersebut, misalnya sebagai tempat masuk menuju pasar-pasar yang baru atau macam-macam produk
- Perusahaan dalam kondisi menurun secara terus-menerus atau dalam masalah yang dapat meningkatkan konflik dalam manajemen dan dewan mengenai bagaimana perusahaan dapat bertahan
- Pencurian, korupsi atau penyalahgunaan dana perusahaan
- Konflik-konflik pemegang saham dengan dewan dan manajemen
- Ketidaksetujuan dengan pemimpin masyarakat, kelompok-kelompok kepentingan, vendor atau buhuh mengenai isu-isu lingkungan, tempat kerja dan kesehatan umum di antara isu-isu lainnya
- Perubahan-perubahan dalam aturan-aturan pendaftaran bursa saham. Apa yang mempercepat perubahan-perubahan itu dan mengapa?

Hampir setiap cerita bisnis dapat diperbaiki oleh penggunaan video atau audio seiring dengan versi cetak atau web dari cerita tersebut. Bagi reporter bisnis, pertanyaan pertama adalah: Media apa yang paling baik menceritakan kisah tersebut- klip video, foto atau seri foto dengan teks yang bersifat menjelaskan atau narasi audio?



kutan, status dan kekuasaan. Sifat dasar cerita menentukan formatnya – berita, feature, feature berita, profil dan investigatif.

Dalam memilih sebuah format, tanyakan tiga pertanyaan:

- Apakah cara terbaik untuk menceritakan kisah tersebut, untuk memperoleh perhatian pembaca dan bertahan memperoleh perhatian pembaca?
- Format apakah yang cocok untuk bahan dalam cerita ini?
- Mengapa para pembaca harus memperhatikan cerita ini?

Berikut adalah sejumlah definisi umum dari berbagai macam cerita.

### Berita

Jika cerita tersebut merupakan berita baru, bukan yang pernah dilaporkan, tentang sesuatu yang telah terjadi atau akan terjadi, formatnya akan menjadi cerita berita tradisional. Paragraf utamanya memberitakan pembaca informasi yang paling penting terdahulu dan mengatur sisa informasi dalam gaya piramid terbalik.

Dalam cerita bisnis, sangatlah penting untuk memilih secara hati-hati angka-angka kunci untuk paragraf utama dan menghindari membungkus kalimat-kalimat pertama dengan angka-angka yang terlalu banyak. Misalnya: Kisah-kisah mengenai pengunduran diri atau pemecatan pejabat puncak perusahaan; akuisisi utama atau keputusan untuk menjual merek bisnis; inisiatif-inisiatif pemegang saham.

### Feature

Kisah-kisah yang tidak memiliki elemen waktu yang kuat atau hanya mengenai topik-topik umum atau mengenai sudut tertentu dari suatu kisah berita adalah feature. Misalnya, suatu berita mengenai dewan Hewlett-Packard adalah suatu feature atau cerita berlatar belakang, yang muncul beberapa hari setelah perusahaan menyingkirkan CEO-nya. Contoh-contoh: Kisah-kisah mengenai perubahan-perubahan dalam strategi atau arahan perusahaan, latar belakang mengenai kemungkinan ahli waris sampai kedudukan pejabat puncak; isu-isu di sekitar suksesi, terutama dalam sebuah bisnis keluarga.

### Feature-berita

Sejumlah cerita termasuk dalam wilayah abu-abu antara berita dan feature. Topik ini mungkin peristiwa yang baru terjadi atau tokoh dalam berita, namun ceritanya mengambil sudut yang lebih luas dengan lebih banyak detail di balik kejadian yang dapat disertakan dalam sebuah cerita berita. Contoh-contohnya: Bagaimana direktur-direktur baru telah mempengaruhi kebijakan perusahaan dan pengambilan keputusan; bagaimana sebuah perusahaan membangun diri setelah munculnya sebuah skandal keuangan atau menurunnya harga saham.

### Profil

Sebuah profil memusatkan diri kepada satu orang dan berusaha memberi gambaran yang menyeluruh mengenai orang tersebut. Ini dapat didasarkan kepada wawancara dengan subyek yang bersangkutan dan menyertakan sumber-sumber lain- kolega-kolega, keluarga, teman-teman, bahkan saingan. Suatu profil dapat juga berfokus kepada bisnis atau perusahaan tertentu, jika ada yang khusus atau patut dijadikan berita. Misalnya: Anggota-anggota keluarga yang lebih muda di suatu bisnis keluarga; seorang pemegang saham yang terkemuka yang menantang kebijakan atau keputusan perusahaan.

### Investigatif

Kisah investigatif memiliki elemen-elemen yang dimiliki kisah berita dan kisah fitur, dan dapat ditulis secara efektif dalam kedua macam gaya yang dimiliki kisah-kisah tersebut. Untuk dipertimbangkan sebagai investigatif, suatu cerita harus mengungkap pelanggaran dan menjadikannya berita utama untuk pertama kali. Kisah investigatif ini biasanya lebih panjang dari berita atau fitur biasa dan dapat disajikan sebagai seri cerita selama beberapa hari, dengan sidebars (kotak cerita). Sidebars adalah cerita-cerita yang lebih kecil yang menyertai cerita utama dan setiap cerita memusatkandiri pada sebuah sub topik tertentu yang ditunjukkan dalam cerita tersebut, memberi detail atau latar belakang lebih.

Contoh-contoh: Kisah-kisah mendalam mengenai praktik-praktik akuntansi perusahaan dapat menjadi investigatif jika kisah-kisah tersebut membuka manuver yang mencurigakan

atau bahkan ilegal. Untuk suatu contoh yang bagus, lihat kisah The Globe and Mail mengenai perusahaan kayu Sino-Forest Corp di Cina (Bab 5).

### Kolom Opini

Wartawan dapat menanyakan strategi perusahaan, mengkritik manajemen dan dewan dan berspekulasi dalam kolom-kolom, dimana mereka lebih memiliki waktu ekstra dibanding didalam kisah-kisah berita yang terus terang dan faktual. Dalam kolom ini oleh Tamal Bandyopadhyay di Livemint.com di India, perhatikan bagaimana sang penulis berhasil melancarkan pertanyaan mengenai kepemimpinan dari Praval Kumart Tayal, di bawah tekanan untuk menyerahkan kontrol atas Bank Rajastham. <http://bit.ly/19LOuC>

### Gunakan perangkat-perangkat ini untuk struktur cerita

Dalam membuat kisah-kisah corporate governance, seringkali merupakan ide yang bagus untuk memecah informasi yang kompleks ke dalam "gigitan/bites" atau bagian-bagian yang lebih kecil bagi pembaca dan pirsawan.

### Teknik daftar

Seringkali digunakan untuk kisah-kisah yang mengungkap anggaran belanja, metode ini juga memberikan kemungkinan untuk cerita-cerita lain yang menyertakan sejumlah pokok-pokok atau poin-poin penting. Metode ini bermula dengan paragraf utama yang umum- biasanya paragraf berisi berita- diikuti oleh sejumlah paragraf berisi informasi pendukung, kemudian daftar dari poin-poin pendukung.

### Tick tock

Istilah slang ini (mengacu kepada bunyi menit atau detik pada jam yang menandakan waktu) ini digunakan untuk menggambarkan suatu cerita latar belakang yang mencari kronologi perkembangan dari suatu peristiwa berita besar,

biasanya dari sudut pandang dari pemain-pemain utama

### Teknik bagian

Ini adalah terutama perlengkapan visual yang berguna untuk membagi suatu cerita ke dalam bagian-bagian, seperti bab-bab dalam buku, untuk mengingatkan pembaca atas berbagai hal mengenai subyek yang dibicarakan. Bagian-bagian cerita ini dipisahkan oleh peralatan grafis seperti titik besar atau huruf besar atau dengan anak judul.

### Formula Wall Street Journal

Teknik ini, dinamakan sesuai koran yang mengembangkan dan menyempurnakannya, biasanya digunakan untuk sebuah kisah fitur atau fitur berita. Ini bermula dengan sebuah paragraf utama yang "lunak" atau fitur yang memfokuskan kepada seseorang, adegan atau peristiwa. Kisahnya biasanya bermula dengan hal-hal yang spesifik dan berlanjut kepada hal-hal umum. Kisahnya harus memiliki, dalam paragraf ketiga atau ke empat, "nut graph (paragraf gila)" yang menyatakan tema utama atau fokus dari kisah tersebut.

### Menaikkan cerita dengan multimedia

Hampir setiap cerita bisnis dapat dinaikkan dengan menggunakan video atau audio seiring dengan versi cetak atau web dari cerita tersebut, seringkali dengan menambahkan suara dan wajah manusia kepada teks. Bagi seorang reporter bisnis, pertanyaan pertama adalah media apa yang paling baik menceritakan kisah tersebut- klip video, foto atau seri foto dengan teks yang menjelaskan atau narasi audio?

Keputusan ini tergantung sebagian kepada bentuk visual apa yang tersedia untuk kisah cetaknya. Sumber-sumber mungkin diwawancarai melalui kamera, misalnya, untuk video. Atau mereka dapat diwawancarai dan direkam untuk sebuah podcast –suatu file audio yang dapat diunduh



## CATATAN REPORTER

Pada suatu waktu, wartawan sangat mengandalkan analisis untuk tip-tip dan pandangan mereka. Tetapi ini berubah setelah skandal Enron Corp. muncul. Analisis kebanyakan menjadi tidak kritis dan bahkan memunculkan sikap euforia mengenai Enron. Ternyata, kebanyakan perusahaan dari analisis tersebut menerima bayaran atau dibayar untuk kontrak kerja dengan Enron. Analisis semacam itu tidaklah independen dan cenderung memutar (spin) berita positif.

"Reporter bisnis seharusnya tidak mengutip pernyataan analisis-analisis sama sekali," kutipan pernyataan dari Gretchen Morgenson dari The New York Times saat berbicara dalam kisah Columbia Journalism Review di tahun 2002, "Enron: Uncovering the Uncovered Story."

"Jika para reporter ini memang mengutip pernyataan para analis," lanjut Morgenson, "mereka harus paling tidak mengenali perusahaan para analis dan hubungan perusahaan para analis dengan perusahaan yang mereka bicarakan."

Pada 2012, Morgenson menguraikan sudut pandangnya itu dengan mengatakan: "Secara khusus, banyak analisis di bank investasi besar yang diketahui telah menulis riset yang menguntungkan perusahaan untuk siapa perusahaan para analis ini melakukan bisnis, seperti mengumpulkan modal dari para investor atau memberikan saran merger dan akuisisi. Posisi yang bertentangan ini muncul dalam pandangan publik sebagai buntut gelembung Internet (Internet bubble), saat investasi mengenai kerja para analis membongkar surat elektronik internal yang meremehkan perusahaan-perusahaan yang direkomendasikan para analis yang sama kepada investor."

Pertimbangan etika bagi reporter bisnis tidaklah banyak berbeda dengan pertimbangan etika bagi reporter yang meliput politik, olahraga atau topik lainnya. Namun, ada sejumlah pertimbangan khusus dan mungkin lebih banyak kesempatan bagi konflik kepentingan untuk timbul.

dari suatu situs web dan didengarkan di komputer atau di MP3 player. Seri foto dengan narasi audio – suatu pertunjukan slide (slide show)- dapat menjadi cara yang bagus untuk menjelaskan mengenai teknologi yang kompleks.

Kebanyakan newsroom (ruang berita) saat ini dilengkapi dengan departemen digital media mereka sendiri dan jika Anda cukup beruntung untuk bekerja di lingkungan ini, redaktur Anda dapat mengirimkan seorang videografer atau reporter atau teknisi suara seiring suatu penugasan. Bagaimanapun, banyak reporter yang telah membeli videokamera yang tidak mahal atau perekam digital supaya mereka dapat mengoleksi media digital mereka sendiri untuk dipasang online.

### Sejumlah pemberitaan membutuhkan keberanian

Wartawan yang mengungkap pelanggaran saat menggali lebih dalam berita keuangan dan kegiatan operasional perusahaan mungkin mendapati diri mereka menghadapi tekanan dari perusahaan besar dan pengusaha kaya.

Reporter mendapati redaktur atau penerbit mereka menjauhkan diri dari kisah-kisah yang berat atau jurnalisme investigatif, mungkin karena ketakutan menyinggung perasaan pengiklan besar, kalangan bisnis berpengaruh atau politisi berkuasa. Membuat sebuah kasus untuk dipublikasikan bisa saja sulit, tetapi wartawan yang dapat menunjukkan bahwa cerita mereka telah diteliti dengan sangat cermat dan adil bagi semua pihak akan memperoleh kesempatan yang lebih baik untuk meyakinkan pihak atasan mereka bahwa sebuah cerita berhak dipublikasikan. Pertahanan terbaik terhadap usaha-usaha untuk mengintimidasi atau menggagalkan publikasi adalah akurasi. Namun, seringkali ini tidaklah cukup.

Sebuah cerita melibatkan pengusaha kuat di Indonesia menyebabkan masalah besar bagi Bambang Harymurti, waktu itu pemimpin redaksi dari Tempo, majalah berita terkemuka di Indonesia. Ceritanya menguraikan secara terperinci tuduhan-tuduhan bahwa sebuah peristiwa kebakaran di sebuah pasar di Jakarta 2003 dicurigai telah berhubungan dengan rencana sebuah pengembang untuk membangun pusat pertokoan komersial mahal di area tersebut.

Pengusaha di balik pembangunan itu, Tomy Winata, menuntut Harymurti dan dua dari kolega redaktornya atas tuduhan perdata dan pencemaran nama baik. Pemerintah kemudian turun tangan, menuntut dengan tuduhan pidana dan pencemaran nama baik dan meminta dua tahun penjara hukuman bagi para wartawan. Tuntutan-tuntutan ini menghasilkan protes dari wartawan di seluruh dunia, yang mengatakan bahwa menuntut anggota staf Tempo di bawah Undang-undang pidana dan bukannya undang-undang pers merupakan kemunduran besar untuk demokrasi dan kebebasan pers di Indonesia.

Harymurti dipandang bersalah untuk pencemaran nama baik sang pengusaha dan dihukum satu tahun penjara. Kedua reporter dibebaskan. Namun, Mahkamah Agung di Indonesia akhirnya membatalkan keputusan pengadilan di tingkat sebelumnya dan mengatakan bahwa para wartawan seharusnya diadili di bawah hukum pers.

Tuntutan-tuntutan merepresentasikan ancaman besar bagi wartawan, tetapi tekanan dari perusahaan-perusahaan dan perwakilan hubungan masyarakat seringkali peristiwa yang lebih sering umum terjadi. Cerita-cerita negatif dapat mendorong reaksi cepat terlebih jika subyek cerita adalah pengiklan

## KOTAK CERITA

### Dimana mencari petunjuk awal untuk cerita-cerita?

Media sosial telah menjadi sumber favorit bagi para wartawan, yang secara berkala mengecek blog keuangan, mendaftar untuk "tweet" dan mengecek jaringan sosial seperti Facebook.

Blog keuangan Felix Salmon untuk Reuters, "A slice of lime in the soda," seringkali memiliki berita terbaru untuk peristiwa perusahaan dan perubahan manajemen. <http://blogs.reuters.com/felix-salmon/>

Zero Hedge adalah blog lain yang memperoleh perhatian wartawan dengan menyelidiki lebih dalam ke dalam isu-isu keuangan bersifat rahasia yang bukanlah bahan jurnalisme populer (mainstream), tetapi dapat menjadi sumber ide cerita bagi wartawan-wartawan lain. <http://www.zerohedge.com/>

Blog Salmon dan Zero Hedge telah menciptakan reputasi untuk akurasi dan dapat dipercaya, tapi wartawan harus menerapkan kehati-hatian dalam mengecek jaringan sosial dan blog-blog. **should exercise the usual caution in checking social networks and blogs.**

besar. Dukungan dari redaktur dan pemilik adalah sangat penting untuk melawan tekanan semacam itu.

Sejumlah organisasi menyediakan sumber-sumber dan dukungan bagi jurnalisme investigatif. Ini mencakup tutorial (pengajaran pribadi), kursus swadaya dan contoh-contoh dari jurnalisme investigatif. Di antara organisasi-organisasi ini adalah:

- Center for Investigative Reporting: <http://cironline.org/>
- Investigative Reporters and Editors: <http://www.ire.org/>
- Investigative Dashboard: <http://www.datatracker.org/>
- International Center for Journalists: <http://www.icfj.org/>
- International Journalists' Network (ijnnet): <http://ijnnet.org/>
- International Consortium of Investigative Journalists: <http://www.publicintegrity.org/investigations/icij/pages/resources/>
- The Poynter Institute: <http://www.poynter.org/>
- Philippine Center For Investigative Journalism: <http://pcij.org/>

### Mengatasi tantangan etika

Pertimbangan etika bagi reporter bisnis tidaklah banyak berbeda dengan pertimbangan etika bagi reporter yang meliput politik, olahraga atau topik lainnya. Namun, ada sejumlah pertimbangan khusus dan mungkin lebih banyak kesempatan bagi konflik kepentingan untuk timbul.

Pemberian produk adalah bujukan yang seringkali dilakukan perusahaan yang mencari liputan yang diharapkan. Sementara wartawan mungkin menerima pinjaman untuk sebuah produk untuk dites atau untuk ditinjau, produk tersebut harus dikembalikan kepada perusahaan. Menerima hadiah komputer, perlengkapan mobile atau perlengkapan semacam itu dapat membahayakan objektivitas wartawan dan menciptakan konflik kepentingan.

Di banyak negara, wartawan memiliki tradisi panjang untuk menerima "amplop" berisi uang, seringkali pura-pura untuk meliput pengeluaran. Kebanyakan organisasi berita internasional melarang karyawan mereka untuk menerima hadiah semacam itu. Namun, tradisi ini menetap di perusahaan-perusahaan media dimana reporter dibayar kecil dan memandang kebaikan hati ini sebagai tambahan atas gaji mereka.

Wartawan yang melawan godaan untuk menerima hadiah-hadiah atau kebaikan hati berada dalam posisi yang lebih baik untuk memenangkan kepercayaan pemirsa mereka dan menciptakan kredibilitas.

Kebanyakan organisasi berita besar tidak memperbolehkan reporter bisnis mereka atau keluarganya untuk memiliki saham di perusahaan-perusahaan yang sedang mereka liput atau perusahaan apa pun yang mereka mungkin liput di masa mendatang. Mereka tidak boleh secara pribadi membocorkan informasi yang mereka peroleh saat meliput perusahaan kepada pihak lain yang memiliki kepentingan dalam perusahaan-perusahaan tersebut, apakah investor, analis atau pihak lain.

## ? APA YANG KAMU KETAHUI?

### Kuis Singkat

**1. Seorang reporter bisnis secara berkala meliput sebuah perusahaan baja besar. Orang tuanya memiliki sejumlah besar saham dari perusahaan tersebut. Sang reporter mengetahui bahwa perusahaan tersebut mengalami kesulitan besar yang dapat mempengaruhi harga saham. Apa yang harus ia lakukan??**

- A. Mengatakan kepada redaktur tentang kepemilikan saham orang tuanya dan meminta agar ia dipindahkan dari meliput perusahaan tersebut
- B. Tetap melakukan pemberitaan seadil mungkin tentang perusahaan tersebut. Tidak perlu memberitahukan redaktur mengenai kepemilikan saham orang tuanya
- C. Meminta orang tuanya untuk mencairkan saham mereka dalam bentuk tunai secepatnya

**2. Istilah slang untuk tipe cerita yang menceritakan kronologis latar belakang dari peristiwa utama disebut.**

- A. Investigatif
- B. Tick tock
- C. Teknik bagian (Sections technique)

**3. Reporter harus agak skeptis tentang menggunakan analis sebagai sumber dari cerita, menurut sejumlah reporter, karena:**

- A. Analis seringkali tidak independen dari perusahaan-perusahaan yang mereka liput
- B. Analis tidak selalu berpengetahuan paling banyak
- C. Banyak analis yang memilih tidak dikutip secara rekaman

*Jawaban: 1. A, 2. B, 3. A*

Harga saham dapat naik atau turun semata-mata karena berita atau rumor. Ini menjadi alasan mengapa wartawan perlu sangat hati-hati membuktikan seluruh informasi dengan benar. Pandangan konsumen, tindakan investor dan reputasi manajer dan anggota dewan dapat dipengaruhi oleh apa yang muncul di media. Ini tidak berarti bahwa reporter harus terlalu hati-hati. Hanya, mereka perlu menerapkan standar profesional yang sangat tinggi atas laporan dan tulisan mereka.

Pertimbangan-pertimbangan ini juga menunjuk kepada pentingnya menulis cerita-cerita yang adil dan seimbang yang cukup meliputi semua pihak.

## SUMBER-SUMBER *BAB 7*

**Catatan Redaktur** Sumber-sumber berikut telah dikonsultasikan pada persiapan Bab 7. Kebanyakan situs webnya telah tersedia bagi setiap pembaca. Kisah-kisah di publikasi tertentu seperti The Wall Street Journal dan the Financial Times mensyaratkan berlangganan untuk akses ke kisah-kisah tersebut. The New York Times menyediakan jumlah terbatas dari materi yang tersip setiap bulan bagi para pembaca.

### ARTIKEL-ARTIKEL DAN DOKUMEN

Tamal Bandyopadhyay, "Of Corporate Governance and Bank of Rajasthan," LiveMint.com, 21 November, 2011.

<http://bit.ly/I9LOuC>

Anne Molyneux, "Corporate Governance: Investigative Business Reporting," presentasi, Mei 2011, Hanoi. Sponsor: Global Corporate Governance Forum.

Takashi Nakamichi and Atsuko Fukase, "Japan Central Banker Bemoans Olympus Affair," The Wall Street Journal, 16 November, 2011. <http://on.wsj.com/IM8VhF>

Dean Starkman, "What is Financial Journalism For?" The Audit, Columbia Journalism Review, 13 Januari, 2009. <http://bit.ly/HDZts0>

Mark Tran, "Ex-Parmalat Finance Chief Lambasts Journalists," The Guardian, 5, Januari 2004. <http://bit.ly/IEZAH1>

Paul Wolfowitz, "The First Draft of Freedom," The New York Times, 16 September, 2004. <http://nyti.ms/ISPbr0>

Ben Worthen and Joann S. Lublin, "Crisis Unfolds at H-P Over CEO," The Wall Street Journal, 22 September, 2011.

<http://on.wsj.com/HEhew9>

"Indonesia Editor Jailed for Libel," BBC News, 16 September, 2004. <http://bbc.in/J8GEga>

"The Supreme Court Overturns One-Year Sentence Against Bambang Harymurti," Reporters Without Borders, 8 Maret, 2006. <http://bit.ly/IFMmr9>

### BUKU-BUKU DAN BAHAN KAJIAN

"Business Reporting Beyond the Numbers: Looking for the Good, the Bad and the Ugly in Corporate Governance," Pelajaran Dipelajari bulan Oktober 2009, Global Corporate Governance Forum dan International Finance Corporation, World Bank Group.

*Para wartawan yang ingin mempelajari lebih dalam tentang corporate governance akan menemukan sejumlah besar sumber-sumber online. Dalam negeri atau wilayah Anda, the Institute of Corporate Governance atau Direktur-direktur (beberapa terdaftar) mungkin memberikan kursus-kursus atau pidato-pidato sebagai tambahan materi latar belakang dan sumber-sumber lain. Di bawah ini adalah pilihan dari sejumlah sumber, contoh dari banyak sumber yang tersedia. Lihat juga organisasi-organisasi khusus yang membantu para wartawan dengan informasi dan sumber-sumber tentang pemberitaan investigatif.*

## GAMBARAN CORPORATE GOVERNANCE

### Organisasi-organisasi Internasional

#### CFA Institute

<http://www.cfainstitute.org>

Suatu organisasi global, bukan untuk mencari laba terdiri dari asosiasi profesional investasi terbesar di dunia yang telah lulus ujian untuk menjadi analis keuangan tersewa (chartered financial analysts). Organisasi ini menawarkan akses kepada pakar-pakar di seluruh dunia, mempublikasikan materi latar belakang dan penelitian latar belakang mengenai akuntansi, audit, corporate governance (The Corporate Governance of Listed Companies: A Manual for Investors," Edisi ke-2) dan topik-topik investasi lainnya (juga webcast, podcast).

#### Global Corporate Governance Forum

<http://www.gcgf.org/>

Dipersembahkan untuk reformasi corporate governance dalam berkembangnya pasar dan negara-negara berkembang, Forum ini menyediakan materi pelatihan mengenai corporate governance, mempublikasikan penelitian mengenai isu-isu corporate governance dan melaporkan secara berkala aktivitas-aktivitasnya ke seluruh dunia.

#### International Finance Corporation

[www.ifc.org/corporategovernance](http://www.ifc.org/corporategovernance)

IFC, anggota dari Grup Bank Dunia, adalah institusi pembangunan global terbesar yang memfokuskan diri kepada sektor swasta dari negara-negara berkembang. Situs-situs webnya menyediakan sumber-sumber yang luas dari corporate governance di seluruh dunia, terutama tentang badan usaha milik keluarga dan badan usaha milik negara.

#### International Chamber of Commerce

<http://www.iccwbo.org>

Kegiatan International Chamber of Commerce meliputi spektrum yang luas, dari arbitrase dan penyelesaian perselisihan sampai membuat kasus untuk perdagangan terbuka dan sistem ekonomi pasar, aturan sendiri bisnis, melawan korupsi dan memerangi kejahatan komersial.

#### International Corporate Governance Network

<http://www.icgn.org>

Organisasi keanggotaan global yang beroperasi di 50 negara untuk meningkatkan standar-standar corporate governance global. ICGN dicari untuk pandangan-pandangannya mengenai isu-isu corporate governance. Dalam bagian "Dalam Berita/In the News" dari organisasi ini menyediakan pandangan-pandangan yang bagus mengenai tren-tren dalam kisah-kisah corporate governance.

#### International Integrated Reporting Council

<http://www.theiirc.org/>

Terdiri dari pemimpin-pemimpin dari korporasi, investasi, akuntansi, sekuritas, pihak berwenang, akademisi dan sektor-sektor pembuat standar begitu juga dengan masyarakat madani. Dewan ini mempublikasikan laporan.

#### Islamic Financial Services Board

<http://www.ifsb.org/>

Mempromosikan kekuatan jasa-jasa keuangan Islami dengan mengeluarkan standar global dan memandu prinsip-prinsip per-

bankan, pasar-pasar modal dan sektor-sektor asuransi.

#### Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)

[http://www.oecd.org/topic/0,3699,en\\_2649\\_37439\\_1\\_1\\_1\\_1\\_37439,00.html](http://www.oecd.org/topic/0,3699,en_2649_37439_1_1_1_1_37439,00.html)

Bermarkaskan di Prancis, organisasi ini memiliki 34 negara anggota. Prinsip-prinsip OECD tentang Corporate Governance (OECD Principles of Corporate Governance) adalah dasar dari hukum, regulasi dan praktik-praktik terbaik dari corporate governance di seluruh dunia.

#### Transparency International

<http://www.transparency.org>

Organisasi masyarakat madani global memimpin perjuangan melawan korupsi melalui suatu jaringan global termasuk di antaranya lebih dari 90 asosiasi (chapters) dan asosiasi dalam formasi (chapters-in-formation) yang diadakan secara lokal.

#### World Bank Reports on the Observance of Standards and Codes (ROSCs)

<http://www.worldbank.org/ifa/rosc.html>

ROSCs membantu mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang mungkin berkontribusi terhadap kerentanan ekonomi dan finansial, mempromosikan efisiensi dan disiplin pasar dan terutama berkontribusi atas suatu ekonomi global, yang lebih sehat dan tidak mudah terkena krisis.

## ORGANISASI REGIONAL

### Africa (Sub-Saharan)

#### FITC - Nigeria (Financial Institutions Training Centre)

<http://www.fitc-ng.com/index.asp>

Merencanakan dan menghantarkan program-program pelatihan dalam manajemen umum, pengembangan kepemimpinan, perbankan dan keuangan.

#### Institute of Directors - Southern Africa

<http://www.iodsa.co.za/>

Bertujuan untuk membawa perkembangan dan pembelajaran jangka panjang melalui pertumbuhan direktur dan program pendidikan yang diakui secara internasional.

### Asia dan Pasifik

#### Asian Corporate Governance Association

<http://www.acga-asia.org/>

Organisasi keanggotaan independen dan non-laba yang bekerja dengan investor-investor, perusahaan-perusahaan dan pihak berwenang mengenai praktik-praktik corporate governance efektif di Asia.

#### Bangladesh Enterprise Institute

<http://www.bei-bd.org/>

Pusat penelitian non-laba, non-politik yang mempromosikan isu-isu pentingnya sektor swasta, mencoba mempengaruhi kebijakan untuk perkembangan ekonomi yang berorientasi kepada pasar.

## **The Institute of Company Secretaries of India**

<http://www.icsi.edu/>

Hanya mengakui badan profesional untuk mengembangkan dan mengatur regulasi dari profesi Sekretaris Perusahaan di India

## **Pakistan Institute of Corporate Governance**

<http://www.picg.org.pk/index.php>

Rekanan publik-swasta untuk mempromosikan praktik-praktik corporate governance yang baik di Pakistan.

## **Eropa**

### **European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)**

<http://www.ebrd.com/pages/homepage.shtml>

Institusi keuangan internasional yang mendukung proyek-proyek di 29 negara, dari Eropa tengah sampai Asia tengah. Institusi ini mempromosikan kewirausahaan dan memupuk transisi menuju ekonomi pasar yang terbuka dan demokratis.

### **European Confederation of Directors' Associations**

<http://www.ecoda.org/about.html>

Bertujuan untuk mempromosikan keahlian, profesionalisme direktur dan dampaknya terhadap masyarakat.

### **European Corporate Governance Institute**

<http://www.ecgi.org/index.htm>

Menyediakan sebuah forum untuk debat dan dialog antara akademisi, anggota legislatif dan praktisi, memfokuskan kepada isu-isu utama corporate governance.

### **Baltic Institute of Corporate Governance**

<http://www.corporategovernance.lt/>

Asosiasi informal dari Corporate Governance Institutes dari Amerika Latin yang didirikan pada Corporate Governance Roundtable yang diselenggarakan oleh OECD dan Global Corporate Governance Forum.

### **Institute of Directors in the UK**

<http://www.iod.com/home/default.aspx>

Mendukung, merepresentasikan dan menentukan standar aturan untuk direktur perusahaan.

### **Slovenian Directors' Association**

<http://www.zdruzenje-ns.si/zcnswweb/vsebinsa.asp?s=381&n=1>

Hanya organisasi keanggotaan di Slovenia yang merepresentasikan anggota dewan pengawas. Memberikan pendidikan, sertifikasi, penelitian, standar profesional, penerbitan dan jasa konsultasi kepada anggota.

## **Amerika Latin dan Karibia**

### **Brazilian Institute of Corporate Governance**

<http://www.ibgc.org.br/Home.aspx>

Forum sentral untuk pengenalan dan penyebaran konsep corporate governance dan praktik-praktik terbaik di Brasil.

### **Center for Excellence in Corporate Governance (El Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo)**

<http://ols.uas.mx/cegc/>

Lembaga nirlaba yang mempromosikan keunggulan dalam corporate governance di Mexico. Lembaga ini mensponsori program-program yang menyediakan metode dan perangkat corporate governance terbaru.

### **Center for Corporate Governance and Capital Markets (Centro de Gobierno Corporativo y Mercado de Capitales)**

<http://www.cgcuchile.cl/>

Mencakup perwakilan dari masyarakat madani, akademisi dan sektor swasta untuk mempromosikan praktik-praktik corporate governance yang lebih baik di Chili.

### **The IGCLA.net**

<http://igcla.wordpress.com/>

Asosiasi informal dari Corporate Governance Institutes dari Amerika Latin yang didirikan pada Corporate Governance Roundtable yang diselenggarakan oleh OECD dan Global Corporate Governance Forum.

### **Private Sector Organization of Jamaica**

<http://www.psoj.org/>

Komite Corporate Governance-nya bertujuan untuk mempromosikan praktik-praktik terbaiknya kepada pemimpin dari perusahaan-perusahaan bisnis.

### **Procapitales (Asociación de Empresas Promotoras del Mercado de Capitales)**

<http://www.procapitales.org/>

Asosiasi dagang dari agen-agen di pasar modal Peru, mempromosikan praktik-praktik corporate governance yang baik.

## **Timur Tengah dan Afrika Utara**

### **Corporate Governance Responsibility Forum**

[http://www.cgrforum.com/Public/Main\\_English.aspx?site\\_id=1&page\\_id=308](http://www.cgrforum.com/Public/Main_English.aspx?site_id=1&page_id=308)

Mengadakan pertemuan reguler dari pakar-pakar global di bidang corporate governance dan tanggung jawab bersama dengan pemimpin bisnis di wilayah Timur Tengah dan Afrika Utara.

### **Hawkamah, the Institute for Corporate Governance**

<http://www.hawkamah.org/>

Bertujuan untuk mempromosikan reformasi sektor korporasi dan perusahaan yang baik, membantu negara-negara Timur Tengah dan Afrika Utara dalam mengembangkan corporate governance.

### **Lebanese Transparency Association**

<http://www.transparency-lebanon.org/>

Lembaga Swadaya Masyarakat Libanon pertama yang memfokuskan kepada mengekang korupsi dan mempromosikan prinsip-prinsip perusahaan yang baik.

## **Amerika Utara**

### **National Association of Corporate Directors**

<http://www.nacdonline.org/>

Bertujuan untuk memajukan kepemimpinan dewan yang patut diteladani- untuk direktur, oleh direktur. Lembaga ini memfokuskan untuk memenuhi kebutuhan anggota dewan dan mendukung para direktur untuk berkinerja lebih efektif dan lebih efisien.

### **Council of Institutional Investors**

[www.cii.org](http://www.cii.org)

Asosiasi nirlaba, non-partisan dari dana pensiun dan dana keuntungan karyawan lain, yayasan dan sumbangan (dengan aset gabungan yang melebihi \$3 trilyun). Asosiasi ini memiliki publikasi, surat komentar dan sumber-sumber lain untuk mempelajari lebih jauh tentang corporate governance.

## INSTITUSI AKADEMIS DAN THINK TANK

Banyak universitas telah mendirikan pusat penelitian mengenai corporate governance. Situs-situs web ini mempublikasikan penelitian, mensponsori forum-forum publik dan peristiwa lainnya dan merekomendasikan situs-situs web lain. Institusi-institusi ini seringkali menyediakan pakar-pakar untuk memberi latar belakang dan analisis kepada wartawan.

### **Center for Corporate Governance, Tuck School of Business, Dartmouth**

<http://mba.tuck.dartmouth.edu/ccg/>

Riset memfokuskan kepada pemahaman tentang bagaimana perbedaan-perbedaan internasional dalam pasar-pasar modal, struktur kepemilikan dan tradisi-tradisi hukum mempengaruhi tujuan optimal dari kontrak keuangan. Pusat ini juga menelaah potensial konflik antara pemilik saham (sebagai pemilik perusahaan) dan pemilih perusahaan yang lain.

### **Centre for Corporate Governance, London Business School**

<http://www.london.edu/facultyandresearch/researchactivities/centre-for-corporate-governance.html>

Mengakses fakultas dan mengawasi penelitian melalui pembaharuan berita.

### **Centre for Corporate Law and Securities Regulation, University of Melbourne**

<http://cclsr.law.unimelb.edu.au>

Menjalankan dan mempromosikan riset mengenai hukum korporasi dan regulasi sekuritas. Menyediakan hubungan ke situs-situs corporate governance di seluruh dunia.

### **The INSEAD Corporate Governance Initiative**

[http://www.insead.edu/facultyresearch/centres/governance\\_initiative/](http://www.insead.edu/facultyresearch/centres/governance_initiative/)

Mensponsori riset dan pengajaran mutakhir yang disesuaikan untuk kebutuhan menghadapi anggota-anggota dewan dalam suatu konteks internasional. Menyediakan studi kasus dan akses kepada para pakar dan alumni.

### **Knowledge@Wharton**

<http://knowledge.wharton.upenn.edu/>

Analisis dari peristiwa-peristiwa berita yang mempengaruhi ekonomi dari fakultas dari sekolah bisnis.

### **National University of Singapore Governance and Transparency Index**

<http://bschool.nus.edu/CGIO/OurProjects/GovernanceTransparencyIndex.aspx>

Indeks ini mengevaluasi kualitas corporate governance dan transparansi dari lebih 700 perusahaan di Asia. Komponen perusahaan meliputi masalah-masalah dewan, pemberian upah, akuntabilitas dan audit. Pengukuran transparansi berpusat kepada bagaimana perusahaan-perusahaan berkomunikasi dengan pemegang sahamnya.

### **Oxford University Centre for Corporate Reputation Case Studies**

<http://www.sbs.ox.ac.uk/centres/reputation/research/Pages/CaseStudies.aspx>

Mengakses riset dan fakultas mengenai dampak-dampak reputasi dari tingkah laku perusahaan, termasuk hubungan antara wartawan dan para pengambil keputusan di perusahaan.

### **Sabancı University Corporate Governance Forum of Turkey**

<http://cgft.sabanciuniv.edu/about/background>

Berkontribusi kepada perbaikan kerangka kerja corporate governance dan praktik-praktiknya melalui riset ilmiah, mendukung proses perkembangan kebijakan melalui perjanjian aktif, mendorong dan memfasilitasi dialog antar akademisi dan praktisi dan menyebarkan riset.

### **Weinberg Center for Corporate Governance, University of Delaware**

<http://www.delawarecorporategovernance-blog.com/>

Menyediakan sebuah forum bagi pemimpin-pemimpin bisnis, anggota dari dewan korporasi, komunitas hukum, akademisi, praktisi, mahasiswa program pasca sarjana dan sarjana, dan pihak-pihak yang tertarik dengan isu-isu corporate governance untuk bertemu, berinteraksi, belajar dan mengajar.

### **Yale School of Management**

#### **Millstein Center for Corporate Governance**

<http://millstein.som.yale.edu/>

Memimpin sumber global untuk mempelajari dasar pemikiran bahwa perusahaan-perusahaan harus melayani masyarakat dengan penuh tanggung jawab, etika dan transparan. Usaha-usaha secara langsung dikaitkan dengan pemahaman kapasitas perusahaan dan investor institusional di seluruh dunia untuk diperlakukan dengan strategi dan resiko dan kesesuaian satu sama lain dan dengan kepentingan dari yang menguntungkan pemilik (beneficial owners).

## TOPIK-TOPIK SPESIFIK

### **Akuntansi dan audit**

Firma-firma akuntansi dan audit menyediakan latar belakang informasi mengenai corporate governance dan seringkali melakukan penelitian mengenai isu-isu yang dihadapi perusahaan. Sementara fokus dari situs web mereka adalah mengenai dewan-dewan yang merupakan klien yang ada atau potensial klien, pembaharuan informasi dan analisis mereka mungkin berguna. Grup-grup profesional menawarkan riset dan dapat berguna sebagai forum diskusi. Mereka dapat membantu wartawan menemukan pakar-pakar akuntansi dan audit.

### **Deloitte Center for Corporate Governance**

<http://www.corpgov.deloitte.com/site/us/template.PAGE/>

### **Ernst & Young – Governance and Reporting**

<http://www.ey.com/US/en/Issues/Governance-and-reporting>

### **Institute of Chartered Accountants of England and Wales**

<http://www.icaew.com/>

Organisasi keanggotaan profesional yang mendukung lebih dari 138.000 akuntan terdaftar di seluruh dunia. Mempublikasikan laporan-laporan dan blog dan menjadi tuan rumah webinar mengenai isu-isu akuntansi dan perusahaan. Mempos berita-berita terbaru.

### **International Federation of Accountants**

<http://www.ifac.org>

Mempromosikan praktik-praktik terbaik dan membicarakan dengan bebas isu-isu berkaitan dengan kepentingan publik kepada 2,5 juta anggotanya di 127 negara dan yurisdiksi. Mempublikasikan laporan-laporan dan mengeluarkan komentar-komentar mengenai proposal legislatif dan regulasi.

### **KPMG Audit Committee Institute**

<http://www.kpmginstitutes.com/aci/>

### **PricewaterhouseCoopers (PwC) Center for Board Governance**

<http://www.pwc.com/us/en/corporate-governance>

## Kebijakan-kebijakan Corporate Governance dalam Laporan Perusahaan

Perusahaan-perusahaan dapat mempublikasikan kebijakan-kebijakan corporate governance mereka di situs web mereka dan mengikutsertakan pernyataan dalam laporan tahunan mereka. Investor institusional menghendaki perusahaan-perusahaan dimana mereka memiliki saham untuk menyediakan prosedur-prosedur dan kebijakan perusahaan yang tertulis dan terungkap. Contoh-contoh berikut memberi rasa dari kebijakan corporate governance yang mungkin ditemukan di pernyataan perusahaan. Harap catat bahwa informasi ini hanya untuk tujuan ilustratif dan tidak menyetujui atau menjamin standar-standar tertentu dari corporate governance di perusahaan-perusahaan yang tertera berikut ini.

### Access Ban

<http://www.accessbankplc.com/Pages/page.aspx?value=45#>

Penyedia jasa keuangan besar yang berbasis di Nigeria yang mencakup kepentingan di seluruh Afrika dan di Inggris.

### BHP Billiton

[www.bhpbilliton.com](http://www.bhpbilliton.com)

Salah satu dari perusahaan pertambangan, minyak dan gas terbesar dunia yang berbasis di Australia.

### Hysan Development Company Limited

[http://www.hysan.com.hk/eng/index\\_company.html](http://www.hysan.com.hk/eng/index_company.html)

Perusahaan pembangunan, manajemen, investasi properti terkemuka yang berbasis di Hong Kong.

### Natura

<http://www.natura.net>

Perusahaan kosmetik Brasil terkemuka yang menekankan kesinambungan dalam perusahaan dan produknya.

### Petronas

<http://www.petronas.com.my/Pages/default.aspx>

Perusahaan minyak dan gas internasional yang terintegrasi, seluruhnya dimiliki oleh Pemerintah Malaysia.

### Tata Group

<http://www.tata.com>

Kitab Undang-Undang Tingkah Laku dari perusahaan India terkemuka ini meliputi lebih dari 100 perusahaan yang beroperasi di tujuh sektor bisnis secara global.

### Turkcell

<http://www.turkcell.com.tr/site/en/turkcellhakkinda/Sayfalar/genel.aspx>

Perusahaan komunikasi mobil internasional terkemuka di Turki.

## Penyelesaian Perselisihan

### Centre for Effective Dispute Resolution

<http://www.cedr.com>

CEDR adalah organisasi independen, nirlaba dengan misi mengurangi biaya konflik dan menciptakan pilihan dan kapabilitas dalam mencegah dan menyelesaikan perselisihan. CEDR menyediakan jasa-jasa mediasi, konsultasi dan pelatihan.

## Etika

### Ethics Institute of South Africa

<http://www.ethicsa.com>

Lembaga nirlaba yang melakukan penelitian, menyediakan jasa-jasa pelatihan dan penasihat dan melakukan pengkajian dan sertifikasi. Riset tersedia online dan pusat sumber memiliki buku-buku dan materi lainnya tersedia di tempatnya.

### Ethisphere

<http://ethisphere.com>

Think-tank internasional didedikasikan untuk menciptakan, memajukan dan membagi praktik-praktik terbaik dalam etika bisnis, tanggung jawab sosial perusahaan (corporate social responsibility), anti korupsi dan kesinambungan. Menyediakan pemeringkatan, mengadakan peristiwa-peristiwa termasuk webcasts dan mempublikasikan materi-materi ber latar belakang.

### Globethics.net

[www.globethics.net](http://www.globethics.net)

Jaringan etika dunia berbasis di Jenewa yang menyediakan kerangka elektronik untuk refleksi dan tindakan etika. Perpustakaan online memberikan akses gratis atas jurnal, ensiklopedia, buku-buku elektronik dan sumber-sumber lain. Wartawan dapat memperluas kontak melalui kesempatan-kesempatan memperluas jaringan (networking).

### Markkula Center for Applied Ethics

<http://www.scu.edu/ethics>

Pusat untuk Santa Clara University melakukan penelitian dan mengadakan forum mengenai isu-isu etika.

### Rio Tinto Statement of Business Practices

[http://procurement.riotinto.com/ENG/supplierregistration/34\\_the\\_way\\_we\\_work.asp](http://procurement.riotinto.com/ENG/supplierregistration/34_the_way_we_work.asp)

### Standard Approach to Sustainability

<http://www.standardchartered.com/en/sustainability/our-approach/>

### Thrivent Financial Code of Conduct

<https://www.thrivent.com/aboutus/privacy/conduct.html>

## Investor Institusional

### Aberdeen

[www.aberdeen-asset.com](http://www.aberdeen-asset.com)

### Bradesco

<http://www.bradescori.com.br/site/contendo/governanca/default.aspx?secaold=730>

### CalPERS

<http://www.calpers-governance.org/>

### Hermes

[http://www.hermes.co.uk/Portals/8/The\\_Hermes\\_Ownership\\_Principles\\_US.pdf](http://www.hermes.co.uk/Portals/8/The_Hermes_Ownership_Principles_US.pdf)

## Pemeringkatan

Sejumlah organisasi menyediakan pengujian independen atas ketaatan suatu perusahaan kepada corporate governance, yang dapat membentuk dasar dari sebuah cerita.

### CLSA

<https://www.clsa.com/index.php>

Bank investasi dan firma pialang independen mempublikasikan, bekerja sama dengan Asian Corporate Governance Association, pengujian kinerja, isu dan tren corporate governance paling komprehensif di Asia.

### GovernanceMetrics International

<http://www2.gmiratings.com/>

Berbasis di AS, meliputi lebih dari 20.000 perusahaan di seluruh dunia. Menyediakan analisis, laporan, penelitian dan pemeringkatan. Berlangganan ke blog FeedBurner untuk memperoleh hasil terbaru.

## **Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility), Kestinambungan (Sustainability)**

*Investor, grup-grup yang berkepentingan dan pemerintah menekan perusahaan untuk mengadopsi kebijakan dan praktik-praktik yang akan memastikan keberlangsungan perusahaan untuk jangka panjang dan mengurangi dampaknya kepada masyarakat dan lingkungan. Organisasi-organisasi berikut dapat menyediakan latar belakang dari isu-isu tersebut dan beberapa organisasi menguji perusahaan mengenai tanggung jawab sosialnya.*

### **Caux Round Table**

<http://www.cauxroundtable.org/>

Jaringan internasional pemimpin bisnis yang bekerja untuk mempromosikan kapitalisme moral. Prinsip-prinsip CRT menjalankan norma-norma etika dasar dalam pengambilan keputusan dalam bisnis.

### **Center for International Private Enterprise**

<http://www.cipe.org>

CIPE bekerja dengan pemimpin bisnis, pembuat kebijakan dan wartawan untuk membangun institusi umum yang penting untuk masyarakat demokratis. Area program utamanya meliputi: anti korupsi, advokasi, asosiasi bisnis, corporate governance, pemerintahan demokratis, akses menuju informasi, sektor informal dan hak atas properti dan perempuan dan kaum muda.

### **Equator Principles**

[www.equator-principles.com](http://www.equator-principles.com)

Berdasarkan standar-standar IFC dan Bank Dunia, prinsip-prinsip ini membangun kerangka kerja manajemen resiko kredit untuk menentukan, menguji dan mengelola resiko lingkungan dan sosial dalam transaksi proyek keuangan.

### **Extractive Industries Transparency Initiative**

<http://eiti.org/>

Menentukan standar internasional yang memastikan akuntabilitas dan transparansi pendapatan dari sektor ekstraktif suatu negara.

### **The Global Reporting Initiative**

<http://www.globalreporting.org/>

Organisasi nirlaba yang mempromosikan keberlangsungan ekonomi, lingkungan dan sosial. GRI menyediakan kerangka pemberitaan keberlanjutan yang komprehensif dan digunakan secara internasional bagi perusahaan dan organisasi.

### **International Institute for Environment and Development (IIED), Participatory Learning and Action Series**

[www.iied.org](http://www.iied.org)

IIED mendukung wartawan dari skala media yang luas untuk memberitakan lebih sering dan lebih akurat mengenai hubungan antara lingkungan dan pembangunan dengan cara yang relevan bagi berbagai macam pemirsanya.

### **Responsible Investor**

<http://www.responsible-investor.com/>

Satu-satunya jasa pemberitaan yang didedikasikan untuk memberitakan investasi yang bertanggung jawab, lingkungan, sosial dan perusahaan dan isu-isu keuangan berkelanjutan bagi investor institusional secara global. Situsny menyediakan akses gratis atas sejumlah artikel.

### **SustainAbility**

[www.sustainability.com](http://www.sustainability.com)

Didirikan pada tahun 1987, bisnis ini membantuk klien dan rekanan untuk lebih memahami dan menciptakan bisnis dan nilai masyarakat sebagai jawaban atas isu-isu konsumsi, transparansi, keterlibatan para pemangku kepentingan dan strategi untuk inovasi dan transformasi.

### **United Nations Global Compact**

<http://www.unglobalcompact.org/>

Ini adalah inisiatif kebijakan strategis bagi bisnis-bisnis yang dijalankan untuk meluruskan kegiatan-kegiatan operasional dan strategi-strateginya dengan seputuh prinsip yang diterima secara universal dalam sektor hak azasi manusia, ketenagakerjaan, lingkungan dan anti korupsi.

## **PERPUSTAKAAN ONLINE**

### **Open-Access Text Archive**

<http://archive.org/details/texts>

Suatu perpustakaan internet berisikan buku, artikel dan materi lain dalam bentuk digital. Juga menyediakan koneksi yang luas ke banyak perpustakaan online yang diadakan oleh organisasi-organisasi nirlaba, universitas dan yang lainnya di seluruh dunia.

**Definisi-definisi ditulis ulang atau disadur dari sejumlah sumber, termasuk *Practical Guide to Corporate Governance, Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), Businessdictionary.com dan Investopedia.com***

## A

**Accountability (Akuntabilitas):** Dalam istilah corporate governance, ini adalah tanggung jawab dewan direksi kepada pemegang saham dan pemangku kepentingan perihal kinerja perusahaan dan tindakan dari perusahaan tersebut. Akuntabilitas adalah konsep bertanggung jawab atas semua tindakan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan dan melaporkan informasi ini kepada pemangku kepentingan. Konsep ini juga mengacu kepada akuntabilitas pihak manajemen kepada dewan atas tindakannya dalam menjalankan bisnisnya.

**Accounting Standards (Standar Akuntansi) - also see Generally Accepted Accounting Principles, GAAP:** Serangkaian aturan, konvensi, standar dan prosedur yang diterima secara luas sebagaimana disusun oleh penyusun standar akuntansi untuk merekam dan melaporkan transaksi dan informasi keuangan.

**Acquisition (Akuisisi):** Memperoleh kontrol atas perusahaan lain dengan membeli atau menukar saham. Suatu akuisisi dapat dilakukan secara kasar atau halus.

**Agency Conflicts (Konflik perwakilan):** Masalah-masalah yang dapat muncul ketika pelaku (principal) menyewa seorang agen (agent) untuk bertindak mewakili dirinya, memberi sang agen otoritas dan kekuasaan untuk membuat keputusan.

**Agency Costs (Biaya perwakilan):** Biaya yang ditanggung oleh suatu organisasi untuk problem-problem berkaitan dengan perbedaan tujuan antara manajemen-pemegang saham. Biaya-biaya terdiri dari dua sumber utama; biaya yang sudah menjadi bawaan diasosiasikan dengan menggunakan seorang agen (misalnya resiko yang agen akan gunakan sumber-sumber organisasi untuk kepentingan mereka sendiri) dan biaya dari teknik yang digunakan untuk mengurangi masalah-masalah yang berhubungan dengan menggunakan seorang agen (misalnya biaya membuat laporan keuangan atau penggunaan opsi saham untuk meluruskan kepentingan eksekutif dengan kepentingan pemegang saham).

**Agency Theory (Teori perwakilan):** Kerangka teoritis yang digunakan untuk menggambarkan hubungan kekuasaan dan kepentingan antara seseorang, si pelaku, yang menyewa pihak kedua, si agen, untuk bertindak mewakilinya.

### American Depositary Receipt, ADR (Penerimaan Deposit

**Amerika):** Suatu surat berharga yang dikeluarkan oleh bank AS untuk menggantikan saham asing yang dipegang oleh bank tersebut, memudahkan perdagangan saham asing di pasar AS

### Annual General Meeting, AGM (Shareholders' Assembly) (Rapat Umum Tahunan Pertemuan Pemegang Saham):

Pertemuan pemegang saham, biasanya diadakan setelah akhir tahun fiskal, dimana pemegang saham, direktur dan manajemen mendiskusikan satu tahun ke belakang, laporan keuangan dan proyeksi ke depan. Di rapat tersebut, direktur dipilih dan permasalahan pemegang saham dapat diungkapkan. Rapat Umum Tahunan adalah kesempatan utama para pemegang saham untuk mengajukan pertanyaan secara langsung kepada direktur perusahaan dan untuk menggunakan hak pilih dan kekuasaan membuat keputusannya.

**Annual Report (Laporan Tahunan):** Sebuah dokumen yang dikeluarkan setiap tahun oleh perusahaan-perusahaan kepada pemegang sahamnya. Dokumen ini mencakup informasi hasil keuangan dan keseluruhan kinerja selama tahun fiskal sebelumnya dan komentar atas

proyeksi ke depan. Laporan Tahunan harus menyertakan Laporan Tata Kelola Perusahaan dan laporan cerita lainnya, seperti Laporan CEO.

**Auditor's Opinion (Opini Auditor):** Sebuah sertifikasi yang menyertai laporan keuangan, dibuat oleh auditor independen yang mengaudit laporan dan rekaman keuangan suatu perusahaan. Opini ini menggambarkan apakah secara keseluruhan laporan keuangan sudah atau tidak memberikan gambaran yang adil dari kondisi keuangan perusahaan.

**Audit:** Adalah kajian dari sejarah laporan keuangan untuk meningkatkan kepercayaan atas laporan keuangan tersebut. Kemudian, penelitian dan pemverifikasian rekaman keuangan dan akuntansi dari suatu perusahaan dan dokumen pendukung oleh auditor eksternal yang profesional, independen dan memiliki kualifikasi tinggi untuk meyakinkan pembaca bahwa dokumen-dokumen tadi sesuai dengan standar-standar pelaporan dan akuntansi yang dapat dipakai dan bebas dari kesalahan materi yang diakibatkan penipuan atau kekeliruan dan benar serta secara adil menggambarkan kondisi keuangan dari suatu perusahaan.

**Audit Committee (Komite Audit):** Suatu komite yang dibentuk oleh dewan direksi, biasanya ditugaskan untuk memantau pelaporan perusahaan dan pengungkapan informasi keuangan dan non-keuangan kepada pemangku kepentingan. Komite ini biasanya bertanggung jawab untuk menyeleksi dan merekomendasikan firma audit perusahaan untuk kemudian disetujui oleh dewan/ pemegang saham. Biasanya, Komite Audit bertanggung jawab atas lingkungan kontrol dari perusahaan tersebut dan pemantauan resiko, jika tidak ada komite resiko yang terpisah dari dewan.

## B

**Board of Directors (Dewan Direksi):** Sekumpulan individu yang dipilih oleh pemegang saham perusahaan untuk mengatur dan mengontrol perusahaan tersebut. Dewan ini menetapkan visi dan misi, menyusun strategi dan mengawasi manajemen perusahaan. Dewan ini ditugaskan untuk memilih CEO, menetapkan paket kompensasi dari para pejabat dan menetapkan tujuan jangka panjang dari perusahaan dan pemantauan resiko dan ketaatan.

**Board Statutes, atau Board Charter (Statuta Dewan):** Dokumen yang mengungkapkan secara rinci peran, tanggung jawab, komposisi dan fungsi dari dewan direksi dan komite-komitennya.

**By-Laws (Anggaran Rumah Tangga):** Suatu dokumen tertulis yang menyatakan aturan-aturan dari internal perusahaan untuk suatu perusahaan seperti yang diadisi oleh dewan direksi atau pemegang saham. Dokumen ini mencakup topik-topik seperti pemilihan direktur, kewajiban pejabat dan bagaimana pengalihan saham seharusnya dilakukan.

## C

**Cash Flow Rights (Hak-hak atas Arus Kas):** Hak untuk menerima bagian tertentu dari laba perusahaan. Cash-flow rights untuk pemegang saham ditentukan oleh perusahaan, berdasarkan jumlah yang diinvestasikan dan kepemilikan atas kelas tertentu dari saham.

**Chairman/Chairperson of the Board (Kepala Dewan):** Direktur berperingkat tertinggi dalam direksi. Kepala ini bertanggungjawab atas kepemimpinan dalam dewan, keefektifan fungsi dari dewan. Kepala ini memiliki akses yang cukup ke semua informasi yang ia butuhkan untuk membuat keputusan berdasarkan informasi, perluasan dari agenda dewan dan memastikan bahwa bisnis dewan dibuat berdasarkan kepentingan semua pemegang saham.

**Company Charter (Anggaran Dasar Perusahaan):** Sebuah dokumen resmi diajukan dengan perwakilan pemerintah yang terkait di negara dimana perusahaan tersebut tergabung. Anggaran Dasar menggarisbawahi tujuan perusahaan, kekuasaan di bawah hukum, kelas-kelas surat berharga yang disahkan untuk dikeluarkan dan hak-hak dan passiva dari pemegang saham dan direktur.

**Chief Executive Officer, CEO (Presiden Direktur):** Pejabat manajemen berperingkat tertinggi dari perusahaan yang melapor kepada dewan direksi. CEO berkewajiban menghasilkan keputusan-keputusan jangka pendek dan kepemimpinan dari karyawan-karyawannya, mengimplementasikan strategi, manajemen risiko dan pengawasan manajemen..

**Classified Board (Dewan Rahasia):** Struktur dewan direksi dimana setiap tahun, sedikit direktur dipilih, setiap direktur untuk jangka waktu multi-tahunan. Juga disebut dewan rahasia.

**Codes of Conduct/Ethics (Peraturan Tingkah Laku/Etika):** Dikembangkan dan diadopsi oleh organisasi-organisasi untuk menetapkan tingkah laku dan tindakan yang layak atas subyek yang terkait dan potensial rentan. Peraturan ini juga menjadi sebuah indikator mengenai bagaimana suatu perusahaan akan mencapai tujuannya dan menjalankan bisnisnya.

**Committees of the Board (Dewan Komite):** Terdiri dari hanya anggota dewan; komite diadakan untuk membantu dewan dalam analisis dari subyek-subyek tertentu di luar rapat dewan reguler. Komite-komite yang umum adalah Komite Audit, Komite Remunerasi dan Komite Pengangkatan.

**Common Shares (Saham-saham Umum/Biasa):** Surat-surat berharga ekuitas yang menggambarkan kepemilikan dalam suatu perusahaan dan memberikan pemiliknya hak-hak memilih dan hak untuk saham dalam sisa pendapatan perusahaan melalui dividen dan apresiasi modal.

**Compliance (Ketaatan):** Menyetujui dan mematuhi aturan dan peraturan. Secara umum, compliance (ketaatan) berarti memenuhi suatu spesifikasi atau kebijakan (internal atau eksternal), standar atau undang-undang yang telah jelas ditegaskan.

**Concentrated Ownership (Kepemilikan Terkonsentrasi):** Suatu bentuk kepemilikan dimana pemegang saham tunggal (atau sekelompok kecil pemegang saham) menjadi suatu mayoritas dalam pemilihan suara saham di suatu perusahaan.

**Conflict of Interest (Konflik Kepentingan):** Menggambarkan situasi hukum dan/atau etis dimana kesetiaan, kepentingan dan tanggung jawab berlomba dan berkonflik. Ini menyangkut sebuah situasi yang memiliki potensi untuk merusak ketidakberpihakan dari seseorang sebagai akibat dari kemungkinan pertentangan antara kepentingan pribadi orang tersebut dan kepentingan kerja atau umum dari orang tersebut. Ini juga dapat berarti suatu situasi dimana tanggung jawab satu pihak kepada pihak kedua membatasi kemampuannya untuk melaksanakan kewajibannya kepada pihak ketiga. Direktur memiliki suatu tugas untuk menghindari konflik kepentingan dan harus selalu bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan dan pemegang saham secara keseluruhan.

**Control Block (Blok Kontrol):** Grup atas kombinasi saham yang mewakili mayoritas dalam pemilihan suara saham dalam suatu perusahaan.

**Controlled Companies (Perusahaan Terkontrol):** Perusahaan-perusahaan dimana seorang individu atau sejumlah individu yang terkait satu sama lain atau suatu entitas hukum memegang suara mayoritas dalam hak-hak pemilihan suara.

**Controlling Shareholders (Pemegang Saham Pengontrol):** Pemegang saham yang cukup memiliki modal pemilihan suara dalam

perusahaan untuk mengontrol komposisi dewan direksi- umumnya, ini berjumlah 30 persen atau lebih dan biasanya merupakan keluarga yang mengontrol atau pemegang saham negara.

**Cost of Capital (Biaya Modal):** Tingkat pengembalian yang diharapkan yang diperlukan pasar untuk menarik pembiayaan untuk investasi tertentu.

**Cost of Debt (Biaya Hutang):** Biaya dari dana yang dipinjam pada tingkat pasar tertentu.

**Cost of Equity (Biaya Ekuitas):** Tingkat pengembalian minimum yang harus diberikan sebuah perusahaan kepada pemilikinya – sebagai kompensasi dari penundaan dalam pengembalian investasi dan untuk pengambilan risiko.

**Cumulative Voting (Pemilihan Suara Kumulatif):** Sistem pemilihan suara yang memberikan pemegang saham minoritas kekuasaan lebih dengan memungkinkan mereka untuk memberikan semua suara dewan direksi mereka kepada kandidat tunggal, berlainan dengan pemilihan suara reguler (regular voting) atau menurut undang-undang (statutory voting) dimana pemegang saham harus memilih untuk kandidat berbeda untuk setiap kursi kosong atau menyebarkan suara mereka di antara sejumlah kandidat.

**Current Ratio, current assets/current liabilities (Rasio saat ini, asset/passiva saat ini):** Ukuran dari likuiditas jangka pendek dari suatu perusahaan- kemampuan untuk membayar passiva jangka pendek

## D

**Daily Volume of Shares Traded (Volume Harian atas Saham yang Diperdagangkan):** Volume dari saham diberikan yang diperdagangkan pada bursa keuangan setiap hari.

**Debt Ratio, current + long term financial debt / total assets ( Rasio Hutang, hutang finansial saat ini + jangka panjang / total aset):** Ukuran pengungkitan finansial jangka panjang dari suatu perusahaan.

**Dividend Yield (Hasil Dividen):** Rasio dari dividen tahunan dengan harga sebuah saham. Hasil dividen umumnya digunakan untuk mengukur pengembalian pendapatan dari suatu saham.

**Disclosure (Pengungkapan):** Mengacu kepada kewajiban suatu perusahaan untuk menyediakan materi dan informasi yang mempengaruhi pasar sesuai dengan kebutuhan dari sejumlah pihak, termasuk otoritas regulasi, publik atau sesuai dengan standar, seperti standar akuntansi dan kontrak yang diatur oleh sendiri. Pengungkapan ini berkontribusi kepada transparansi dari perusahaan, yang merupakan salah satu prinsip utama tata kelola perusahaan.

**Dispersed Ownership (Kepemilikan Tersebar):** A struktur kepemilikan saham dimana tidak ada blok pemegang saham pengontrol. Saham-saham dimiliki oleh banyak pemegang saham, yang masing-masing memiliki hanya persentase kecil saham. Tidak ada satu pun yang dapat membuat atau mempengaruhi keputusan atas perusahaan sendirian.

**Dual-class shares (Saham dwi-kelas):** Saham-saham yang memiliki hak-hak yang berbeda, misalnya saham Kelas A dan Kelas B, dimana satu kelas memiliki hak dalam pemilihan suara dan yang lain tidak.

## E

**EBITDA Margin; EBITDA / operational revenues (Keuntungan Pendapatan Sebelum Bunga, Pajak, Depresiasi dan Amortisasi, pendapatan operasional):** Ukuran penghasilan laba, menandakan batas pengembalian keuntungan untuk Pendapatan Sebelum Bunga, Pajak, Depresiasi dan Amortisasi..

## **Economic Profit, Residual Profit (Laba Ekonomi atau Laba Tersisa):**

Laba yang diperoleh setelah dikurangi seluruh biaya modal yang diinvestasikan. Laba ekonomi sama dengan laba operasional setelah pajak penghasilan dikurangi biaya modal yang diinvestasikan.

## **Economic Value Added, EVA (Pertambahan Nilai Ekonomi):**

Ukuran finansial yang memperkirakan laba ekonomi asli setelah penyesuaian/koreksi untuk mengurangi biaya oportunitas dari modal ekuitas. Ukuran di sini merepresentasikan nilai yang diciptakan, di atas pengembalian yang dibutuhkan, untuk pemegang saham dari perusahaan tersebut.

**Executive Session (Sesi Eksekutif):** Porsi dari rapat dewan direksi yang meniadakan kehadiran kepala eksekutif atau eksekutif lainnya.

## **F**

**Family Constitution (Konstitusi Keluarga):** Panduan bagi hak-hak dan kewajiban-kewajiban anggota-anggota keluarga yang akan berbagi di dalam sumber-sumber keluarga, terutama mereka yang terhubung dengan perusahaan-perusahaan yang diinvestasi.

**Family Council (Dewan Keluarga):** Forum yang dibuat agar anggota keluarga dapat bertemu dan mendiskusikan keadaan saat ini dan masa depan dari bisnis keluarga. Anggota keluarga dapat langsung atau tidak langsung terlibat dalam kegiatan operasional sehari-hari bisnis. Dewan keluarga adalah satu cara untuk membangun kesatuan dan kepaduan keluarga melalui visi bersama dari prinsip-prinsip keluarga yang menuntun dan untuk membedakan manajemen profesional perusahaan tersebut dari isu-isu keluarga pribadi. Ini juga biasanya merupakan forum untuk menentukan bagaimana kepemilikan saham keluarga akan ditentukan atas segala hal.

**Family Office (Kantor Keluarga):** Sekumpulan jasa-jasa pendukung yang ditujukan bagi keluarga-keluarga dengan serangkaian aset yang sangat besar dan kompleks. Seringkali mereka terdiri dari dukungan keuangan, hukum dan investasi perbankan. Kantor ini ditujukan untuk melindungi kepentingan keluarga. Kantor Keluarga ditujukan sebagai wahana untuk mengoptimalkan manajemen dan kerjasama yang lengkap dari komponen kekayaan individu. Kantor keluarga dapat juga sebagai alat untuk mengimplementasikan suksesi, kepemimpinan dan rencana perusahaan keluarga yang lebih luas.

**Family-Owned Businesses (Bisnis Milik Keluarga):** Perusahaan dan proyek dimana pemegang saham pengontrol berasal dari keluarga yang sama (keluarga dekat atau anggota keluarga besar) atau sekelompok keluarga.

**Fairness (Keadilan):** Menghargai hak-hak dari semua pemegang saham dan pemangku kepentingan. Satu dari prinsip-prinsip corporate governance memastikan perlakuan yang sama atas semua pemegang saham dan memerhatikan hak-hak yang sah dari pemangku kepentingan.

**Financial Statements (Laporan Keuangan):** Satu set komplut dari laporan keuangan yang terdiri dari neraca, laporan pendapatan, laporan perubahan ekuitas, laporan arus kas dan catatan. Mereka secara kolektif mengkomunikasikan sumber-sumber ekonomi dari satu entitas atau kewajiban-kewajiban pada satu saat atau perubahan-perubahan yang ada untuk satu periode waktu menurut kerangka pelaporan keuangan.

**Free-Float:** Porsi saham yang dinegosiasikan di pasar, memberi likuiditas kepada saham. Saham-saham ini tidak dimiliki oleh pemilik besar dan bukan saham yang disimpan di perbendaharaan perusahaan.

**FSA (Otoritas Jasa Keuangan):** Otoritas Jasa Keuangan di Inggris, bertanggungjawab untuk regulasi dan pengawasan pasar.

## **G**

**Generally Accepted Accounting Principles, GAAP (Prinsip-prinsip Akuntansi Diterima Secara Umum):** Aturan-aturan, konvensi dan standar-standar untuk perusahaan-perusahaan, diacitakan dengan melaporkan persyaratan dan penentu standar akuntansi di negara yang bersangkutan. Setiap negara memiliki GAAP-nya sendiri, yang biasanya berbeda dengan GAAP negara lain. Misalnya GAAP di AS adalah badan dari kebijakan-kebijakan akuntansi yang dapat dipakai di perusahaan-perusahaan yang terdaftar di AS dan aturan-aturan GAAP dikeluarkan oleh the Financial Accounting Standards Board (FASB). Aturan-aturan ini tidak sama dengan standar-standar IFRS yang dikeluarkan oleh Badan Standar Akuntansi Internasional dan dipakai di Eropa dan banyak negara lain.

## **H**

**Hostile Takeover (Pengambilalihan dengan Kasar):** Usaha yang terus-menerus untuk mengakuisisi sebuah perusahaan setelah dewan perusahaan target menolak penawaran untuk mengakuisisi perusahaan tersebut; atau sebuah situasi dimana si penawar membuat suatu penawaran tanpa lebih dahulu memberitahu dewan perusahaan target.

## **I**

**Independent Auditors (Auditor Independen):** Profesional dari firma audit eksternal yang ditugaskan untuk menjalankan audit atas laporan keuangan. Suatu audit mungkin diperlukan setiap tahun, enam bulan sekali atau tiga bulan sekali. Di kebanyakan negara, auditor independen menjalankan audit tahunan. Mereka tidak boleh memiliki kepentingan pribadi atas laporan keuangan dan tidak boleh memiliki peranan apa pun dalam perkembangan laporan keuangan. Auditor independen disyaratkan untuk memberikan penilaian yang tak memihak supaya laporan keuangan dan rekaman akuntansi dari suatu perusahaan bebas dari pernyataan yang salah berupa materi dan gambaran yang adil dari posisi keuangan suatu perusahaan.

**Independent Director (Direktur Independen):** Seseorang yang hubungan profesional, keluarga, pribadi atau finansialnya dengan perusahaan tidak dapat dianggap remeh. Kepala, CEO atau pejabat eksekutif lainnya adalah jabatan direkturnya. Direktur independen diharapkan mampu untuk menerapkan penilaian objektif terhadap semua keputusan perusahaan.

**Insider trading (Perdagangan orang dalam):** Kegiatan perdagangan dalam sekuritas oleh seseorang yang terhubung dengan perusahaan atau dengan pengetahuan khusus mengenai perusahaan. Insider trading dapat ilegal atau legal, tergantung kapan orang dalam itu melakukan perdagangannya. Perdagangan itu menjadi ilegal saat informasi materi tidak tersedia untuk umum dan informasi semacam itu memiliki kapasitas untuk mempengaruhi harga saham.

**Institutional investors (Investor institusional):** Adalah investor profesional yang bertindak atas nama ahli waris seperti penabung individu atau anggota dana pensiun. Investor institusional / pemegang saham dapat merupakan kendaraan investasi kolektif, yang mengumpulkan tabungan dari banyak atau satu manager aset kepada siapa mereka mengalokasikan dananya. (Definisi diambil dari ICGN – Panduan Pengawasan Resiko Perusahaan 2010).

**Internal Audit (Audit Internal):** Suatu aktivitas konsultasi dan kepastian yang obyektif dan independen ditujukan untuk menambah nilai dan memperbaiki kegiatan operasional dari suatu organisasi. Kegiatan ini membantu suatu organisasi untuk mencapai tujuannya dengan membawa pendekatan yang sistematis dan disiplin untuk mengevaluasi dan memperbaiki keefektifan dari manajemen resiko, kontrol dan proses perusahaan.

**Investor Relations (Hubungan Investor):** Departemen komunikasi korporasi dari suatu perusahaan. Departemen ini mengkhususkan kepada informasi dan pengungkapan manajemen untuk perusahaan-perusahaan publik dan swasta karena mereka kebanyakan berkomunikasi dengan masyarakat investasi.

## L

**Lead Director (Direktur Pemimpin):** Suatu istilah yang digunakan di AS untuk mengacu kepada direktur independen yang mengimbangi kekuasaan perwakilan pemegang saham pengontrol atas dewan dan/atau CEO. Direktur Pemimpin ini cenderung merupakan pemimpin dari sejumlah direktur independen di dewan dan yang memastikan bahwa tanggung jawab pengawasan dari dewan dipenuhi. Tanggung jawab utama Direktur ini mencakup keterlibatan dalam penentuan agenda, mengepalasi sesi eksekutif (executive session), memberikan masukan kepada CEO setelah sesi eksekutif dan membantu membentuk dinamika ruang dewan.

**Liquidity Index (Indeks Likuiditas):** Diciptakan oleh pasar saham untuk memberikan indikasi luas mengenai persentase yang diperdagangkan dari volume untuk sejumlah saham dari total volume yang diperdagangkan untuk semua saham dalam satu periode.

## M

**Market Capitalization (Kapitalisasi Pasar):** Nilai pasar dari suatu perusahaan, didefinisikan oleh jumlah saham luar biasa dikalikan dengan nilai pasar dari saham.

**Minority Shareholders (Pemegang Saham Minoritas):** Pemegang saham dengan minoritas saham di suatu perusahaan yang dikontrol oleh pemegang saham mayoritas – biasanya kurang dari persen saham. Bagaimanapun, setiap negara dapat menentukan batasan yang cocok untuk istilah "pemegang saham minoritas".

## N

**Non-Voting Shares (Saham Tidak Memilih):** Pemilik saham kelas ini tidak memiliki hak untuk memilih pada Rapat Umum Tahunan, kecuali untuk sejumlah hal yang sangat penting. Biasanya, pemilik saham tidak memilih memiliki hak istimewa untuk menerima dividen.

## O

**One-tier board (Dewan satu deretan bertingkat):** Dewan direksi terdiri dari anggota eksekutif dan non-eksekutif. Dewan ini mendelégasikan bisnis harian kepada tim manajemen. Ditemukan di AS, Inggris, negara-negara Persemakmuran. (lihat Dewan dua deretan bertingkat/Two-tier Board).

**Ownership Structure (Struktur Kepemilikan):** Cara dimana saham perusahaan dibagikan antara pemegang saham.

## P

**Payout Index; dividend per share / earnings per share (Indeks pembayaran; dividen per saham/ pendapatan per saham):** Suatu ukuran dari dividen dibayarkan oleh perusahaan berdasarkan pendapatan bersihnya.

**Price/Earnings Ratio, PE (Rasio Harga/Pendapatan):** Ukuran dari penilaian relatif dari suatu perusahaan, ditentukan oleh harga saham saat ini dibagi dengan proyeksi pendapatan per saham.

**Present Book Value, PBV (Nilai Buku Saat Ini):** Ukuran dari penilaian relatif dari suatu perusahaan, diberikan oleh harga saham saat ini dibagi dengan nilai buku dari saham-saham.

**Poison Pill: (Pill Racun):** Suatu cara yang dimaksudkan untuk

mencegah pengambilalihan dengan kasar (hostile takeover) dengan meningkatkan biaya pengambilalihan, biasanya melalui pengeluaran saham-saham yang istimewa yang membawa ketentuan-ketentuan penebusan yang keras atau mekanisme-mekanisme lain yang meminta ketentuan-ketentuan keluar dengan bonus khusus untuk eksekutif-eksekutif senior dari target pengambilalihan.

**Preferred Shares (Saham-saham Istimewa/Prioritas):** Surat-surat berharga ekuitas mewakili kepemilikan dari suatu perusahaan dengan hak-hak istimewa dibanding saham kelas lain dalam hal pembayaran dividen dan distribusi aset setelah likuidasi. Saham-saham istimewa biasanya tidak memberikan hak dalam pemilihan suara.

**Proxy (Perwakilan):** Proxy dalam istilah Tata Kelola Perusahaan adalah seseorang atau agen, secara hukum diberi kuasa untuk bertindak atas nama pihak lain. Sering kali, pemilik saham, yang tidak menghadiri rapat tahunan, akan memilih untuk memberikan suara saham mereka kepada resolusi-resolusi yang diangkat dalam rapat oleh perwakilan mereka. Perwakilan ini akan memberikan suara atas isu-isu yang relevan atas nama pemilik saham. Kebanyakan perusahaan, saat menyebarkan pemberitahuan untuk rapat tahunan kepada pemilik saham, juga memberikan pemberitahuan kepada perwakilan. Pemberitahuan kepada perwakilan ini memberikan informasi atas isu-isu yang memerlukan pemilihan suara di rapat. Informasi perwakilan ini memungkinkan pemilik saham untuk membuat keputusan atas isu-isu terkait berdasarkan informasi yang mereka terima.

**Pulverized/Dispersed Ownership (Kepemilikan Tipis/ Tersebar):** Struktur kepemilikan dimana tidak ada pemegang saham yang memegang kontrol atas perusahaan.

**Pyramidal Structure (Struktur Piramida):** Struktur organisasi yang umum dalam perusahaan yang didominasi keluarga. Perusahaan-perusahaan yang independen secara hukum dikontrol oleh keluarga yang sama melalui suatu rantai hubungan kepemilikan.

## R

**Related Party (Pihak Terkait):** Suatu pihak terkait dengan sebuah entitas jika pihak tersebut dapat mengontrol pihak lain secara langsung atau tidak langsung atau menjalankan kontrol melalui pihak-pihak lain; dapat juga berarti bila pihak-pihak merupakan subyek dari kontrol umum dari sumber yang sama. Pihak-pihak terkait cenderung memiliki pengaruh atas kebijakan finansial atau operasional dari sebuah perusahaan dan memiliki kekuatan untuk mempengaruhi tindakan pihak lain. Pihak terkait mungkin berasal dari anggota keluarga dekat (rekan, pasangan, anak dan anggota keluarga lain), manajer kunci dalam entitas tersebut (dan anggota keluarga dekatnya) atau entitas seperti cabang dari entitas tersebut, holding company (perusahaan yang memegang, menyimpan dan mengurus saham-saham perusahaan lain), joint venture (usaha bersama) dan rekanan.

**Return on Equity, ROE (Pengembalian Ekuitas):** Pendapatan bersih/ nilai buku dari ekuitas. Ukuran dari tingkat pemberian laba, mengindikasikan persentase keuntungan dari modal yang diinvestasikan oleh pemegang saham.

**Risk Management (Manajemen Resiko):** Proses mengidentifikasi, menganalisa, mengelola dan mengawasi pemaparan perusahaan atas risiko dan menentukan pendekatan-pendekatan optimal untuk menangani pemaparan tersebut.

## S

**Sarbanes-Oxley Act (UU Sarbanes-Oxley):** Perundang-undangan AS yang memperketat pelaporan keuangan perusahaan, memperkenalkan dewan pengawasan akuntansi federal dan pertang-

gungjawaban kriminal bagi eksekutif-eksekutif yang terbukti telah memalsukan rekening.

**Say on Pay (Berkuasa mengenai Pembayaran):** Kemampuan pemegang saham dalam suatu perusahaan untuk memberikan suara secara aktif mengenai sebanyak apa eksekutif senior yang dipekerjakan oleh suatu perusahaan harus menerima kompensasi. UU korporasi dapat memberikan kekuasaan ini kepada pemegang saham.

**Securities and Exchange Commission, SEC (Komisi Sekuritas dan Bursa):** Agen AS yang diberi kuasa untuk mengatur regulasi pasar keuangan AS guna melindungi investor. Semua perusahaan yang terdaftar di bursa efek AS harus tunduk kepada aturan dan peraturan SEC.

**Shareholders (Pemegang saham):** Pemegang saham-saham yang dikeluarkan oleh perusahaan-perusahaan.

**Shareholders' Agreement (Perjanjian Pemegang Saham):** Suatu dokumen tertulis yang mengatur hubungan antara para pemegang saham dan menggambarkan bagaimana suatu perusahaan dikelola dan dikontrol. Perjanjian ini membantu menyatukan tujuan-tujuan dari pemegang saham pengontrol untuk menjaga kepentingan bersama dan untuk melindungi kepentingan pemegang saham minoritas.

**Shareholders Rights (Hak-hak Pemegang Saham):** Hak-hak yang datang dari kepemilikan saham, yang dapat didasarkan kepada hak-hak hukum atau hak-hak lain yang tercantum dalam kontrak dengan perusahaan tersebut. Hak-hak dasar pemegang saham mencakup hak untuk memperoleh informasi mengenai perusahaan tersebut, menghadiri rapat pemegang saham, untuk memilih direktur, untuk menunjuk auditor eksternal, untuk memberikan suara dan hak atas aliran tunai.

**Standard & Poor's 500 Index, S&P500 (Indeks Standard & Poor's):** Suatu indeks 500 perusahaan terbesar di AS, mempertanggungjawabkan 85 persen dari nilai dollar dari seluruh saham yang terdaftar di Bursa Efek New York (New York Stock Exchange/NYSE). Indeks ini memberikan ukuran umum dari keseluruhan kinerja pasar saham AS.

**Solvency Ratio; EBIT/Interest Expense (Rasio Kesanggupan):** Ukuran dari kemampuan suatu perusahaan untuk membayar biaya-biaya bunganya dalam periode yang diberikan.

**Staggered Board (Dewan Yang Mengejutkan):** Struktur dewan direksi dimana setiap tahun satu bagian dari direktur-direktur dipilih, setiap direktur dipilih untuk periode multi-tahunan. Juga disebut dengan dewan rahasia.

**Stakeholder (Pemangku kepentingan):** Seseorang atau suatu organisasi dengan kepentingan sah dalam suatu proyek atau perusahaan. Dalam pengertian yang lebih umum, stakeholder mengacu kepada leveransir, kreditur, klien, karyawan dan masyarakat lokal – semua yang terpengaruh tindakan dari suatu perusahaan.

**Share Multiple, Share Ratios (Saham Multipel, Rasio Saham):** Rasio yang ditujukan untuk mengukur klaim pemegang saham berkaitan dengan pendapatan (arus kas per saham) dan ekuitas (nilai buku per saham) dari suatu perusahaan.

**Share Option (Opsi Saham):** Suatu perjanjian atau hak istimewa, yang memberikan hak untuk membeli atau menjual surat-surat berharga atau properti tertentu pada harga tertentu dan tanggal tertentu. Opsi saham yang sering terjadi adalah : calls (menelepon)- hak untuk membeli surat-surat berharga pada jumlah tertentu pada harga tertentu pada saat atau sebelum masa waktu berakhir – dan puts (menaruh)- hak untuk menjual surat-surat berharga pada harga tertentu pada waktu atau sebelum masa waktu berakhir.

## T

**Tag-Along Rights (Hak-hak untuk Membuntuti):** Jika pemegang saham mayoritas menjual sahamnya, pemegang saham minoritas memiliki hak untuk berpartisipasi dan menjual sahamnya di bawah persyaratan dan kondisi yang sama dengan pemegang saham mayoritas. Hak ini melindungi pemegang saham minoritas dan merupakan pencantuman standar dalam perjanjian pemegang saham.

**Takeover (Pengambilan alih):** Pembelian perusahaan publik (target) oleh perusahaan lain (pengakuisisi atau penawar).

**Tobins' Q:** Suatu perwakilan untuk nilai pasar perusahaan yang umumnya digunakan dalam literatur akademis. Ini dihitung sebagai nilai pasar dari aset perusahaan dibagi dengan nilai pengganti dari aset perusahaan. Indikator ini dinamakan sesuai nama penciptanya James Tobin, ahli ekonomi pemenang Nobel dari Yale University.

**Trading Policy (Kebijakan Perdagangan):** Syarat-syarat dan kondisi-kondisi yang menentukan kondisi dimana orang dalam – biasanya direktur atau pejabat perusahaan- dapat memperdagangkan saham perusahaan. Syarat-syarat ini juga mencakup periode tertentu di mana orang dalam tidak dapat memperdagangkan saham mereka, disebut "black out periods atau periode kegelapan".

**Transparency (Transparansi):** Prinsip corporate governance untuk mempublikasikan dan membuka informasi yang relevan dengan kepentingan para pemangku kepentingan dan kepada pemegang saham untuk semua hal materiil yang sensitif terhadap harga.

**Tunneling (Menggali Terowongan):** Suatu praktik bisnis ilegal dimana mayoritas pemegang saham atau orang dalam tingkat tinggi dalam suatu perusahaan menyalurkan aset perusahaan atau bisnis masa depan kepada diri mereka sendiri untuk keperluan pribadi.

**Two-tier Board (Dewan dua deretan bertingkat):** Suatu dewan direksi yang membagi kewajiban-kewajiban pengawasan dan manajemen dalam dua badan yang berbeda. Dewan pengawasan mencakup direktur non-eksekutif, mengawasi dewan manajemen, meliputi direktur eksekutif. Umum terjadi di Prancis, Jerman, Eropa Timur. Tidak semua macam dari dewan dua deretan bertingkat ini sama.

## V

**Value Based Management, VBM (Manajemen Berdasarkan Nilai):** Manajemen ini adalah pendekatan manajemen yang memastikan bahwa perusahaan-perusahaan dikelola secara konsisten berdasarkan nilai (biasanya memaksimalkan nilai pemegang saham). Tiga elemen dari VBM adalah menciptakan nilai –bagaimana suatu perusahaan dapat meningkatkan atau menghasilkan nilai maksimum ke depannya, sama dengan strategi; mengelola untuk nilai- perusahaan, perubahan manajemen, budaya organisasi, komunikasi dan kepemimpinan; dan mengukur nilai- penilaian.

**Voting Rights (Hak-hak Memberikan Suara):** Hak untuk memberikan suara di rapat pemegang saham mengenai isu-isu yang penting bagi perusahaan.

**Voting Shares (Saham Pemberian Suara):** Saham yang memberikan pemegang saham hak untuk memberikan suara mengenai hal-hal yang menyangkut kebijakan perusahaan, termasuk pemilihan dewan direksi.

## W

**Weighted Average Cost of Capital, WACC (Modal Biaya Rata-rata Tersusun):** Ukuran ini menyertakan biaya hutang dan ekuitas, disusun oleh kontribusi mereka kepada keseluruhan biaya sebagai bagian dari total pembiayaan dan biaya dari kepentingan terkait atau pembayaran dividen.

## **Tentang Forum**

Global Corporate Governance Forum adalah program pengetahuan dan pembangun kapasitas terkemuka yang didedikasikan untuk mereformasi corporate governance di pasar dan negara berkembang. Forum ini menawarkan gabungan unik dari keahlian, pengalaman dan solusi untuk isu corporate governance utama dari negara maju dan berkembang.

Mandat Forum ini adalah untuk mempromosikan sektor swasta sebagai mesin pertumbuhan, mengurangi kerentanan pasar maju dan berkembang atas krisis keuangan dan memberikan insentif kepada perusahaan untuk berinvestasi dan melakukan kinerja secara efisien dengan cara yang transparan, berkelanjutan dan memiliki tanggung jawab sosial. Dengan melakukan ini, Forum menjalin rekanan dengan institusi internasional, regional dan lokal, menggunakan jaringannya atas pemimpin-pemimpin sektor swasta di dunia.

Forum ini merupakan fasilitas dana dari multi-donor yang terdapat dalam IFC, didirikan pada tahun 1999 oleh Bank Dunia dan Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).

# ICFJ

International Center  
for Journalists

1616 H Street, NW Third Floor  
Washington, DC 20006 USA

T: +1 (202) 737-3700  
F: +1 (202) 737-0530

[www.icfj.org](http://www.icfj.org)



2121 Pennsylvania Avenue, NW  
Washington, DC 20433 USA

Tel: +1 (202) 458 1857  
Fax: +1 (202) 522 7588

[www.gcgf.org](http://www.gcgf.org)  
[cgsecretariat@ifc.org](mailto:cgsecretariat@ifc.org)

## OUR DONOR PARTNERS

