

**PERANAN MANAJER SUMBER DAYA MANUSIA DALAM  
MELAKSANAKAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE***

**(Studi pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya )**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**YUDHISTIRA A**

**0810323065**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
MALANG  
2013**

**TANDA PENGESAHAN SKRIPSI**

TELAH DIPERTAHANKAN DI DEPAN MAJELIS PENGUJI SKRIPSI, FAKULTAS  
ILMU ADMINISTRASI UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG

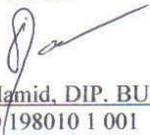
PADA :

Hari : Senin  
 Tanggal : 18 Maret 2013  
 Jam : 09.00 WIB  
 Skripsi Atas Nama : Yudhistira A  
 NIM : 0810323065  
 Judul : Peranan Manajer Sumber Daya Manusia dalam Melaksanakan *Good Corporate Governance* (Studi pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya)

**DAN DINYATAKAN LULUS**

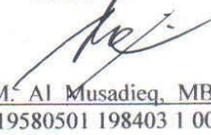
MAJELIS PENGUJI

KETUA



Dr. Djamhur Hamid, DIP. BUS, M.Si  
NIP. 19481110/198010 1 001

ANGGOTA



Dr. M. Al Musadieg, MBA  
NIP. 19580501 198403 1 001

ANGGOTA



Drs. M. Soe'oad Hakam, M.Si  
NIP. 19490717 197903 1 002

ANGGOTA



M. Faisal Riza, S.Sos., M.Si.  
NIP. 19750902 200501 1 002

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul : Peranan Manajer Sumber Daya Manusia Dalam  
Melaksanakan *Good Corporate Governance* (studi pada PT.  
Boma Bisma Indra (Surabaya)

Disusun oleh : Yudhistira A

NIM : 0810323065

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 04 Februari 2013

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

  
**Dr. Djambur Hamid, DIP. BUS, M.Si**  
NIP. 19481110 198010 1 001

  
**Dr. M. Al Musadieg, MBA**  
NIP. 19580501 198903 1 001

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 04 Februari 2013

Mahasiswa



Nama : Yudhistira a  
NIM : 0810323065

# MOTTO

*“ Dan Allah mengeluarkan kamu dari perut ibumu dalam keadaan tidak mengetahui sesuatupun, dan Dia memberi kamu pendengaran, penglihatan, dan hati, agar kamu bersyukur.”*

*( Q.S. An Nahl ayat 78 )*

*“ Kesuksesan adalah 1% kejeniusan dan 99% kerja keras.”*

*( Thomas Alfa Edison )*



# PERSEMBAHAN

*Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya atas do'a dan dukungan moril maupun materil dalam pembuatan skripsi ini kepada orang-orang ini :*

*Papa dan Mama yang sangat kuhormati, sangat kucintai, dan sangat kusayangi yang banyak meneteskan air mata, darah, dan keringat sejak aku dalam kandungan hingga beranjak dewasa.*

*Teman-teman FJA yang tak akan pernah ku lupakan Nuky Rahma, Fiska, Ardy, Susan, Satrio, dan semuanyaaaa.*



*Semua Anak-anak FJA BSNIS angkatan 2008 yang senantiasa mendukung dan spesial anak <sup>iii</sup> yang selalu kompak, usil, narsis, dan selalu memotivasi satu sama lain, menghilangkan perbedaan budaya hingga menjadi satu keluarga yang utuh dalam meraih impian dan cita-cita.*

## RINGKASAN

Yudhistira A, 2013, **Peranan Manajer Sumber Daya Manusia dalam Melaksanakan *Good Corporate Governance*** (studi pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya), Dr. Djamhur Hamid, DIP. BUS, M.Si, Dr. M. Al Musadieq M.BA.

Penerapan *good corporate governance* sekaligus telah menjadi isu sentral dalam rangka mendukung perkembangan ekonomi dan pertumbuhan perekonomian. *Good corporate governance* dapat dirasakan oleh masyarakat. Badan Usaha Milik Negara merupakan bentuk nyata dari investasi Negara dalam dunia usaha yang antara lain bertujuan mendorong dan memacu perkembangan aktivitas perekonomian suatu Negara terutama Negara berkembang.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana gambaran peran manajer sumber daya manusia dalam melaksanakan *good corporate governance* pada PT. Boma Bisma Indra (persero) Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan peranan manajer sumber daya manusia dalam melaksanakan *good corporate governance* pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya.

Jenis penelitian yang di gunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Subjek dalam penelitian ini adalah manajer sumber daya manusia dan karyawan bagian sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara, catatan lapangan, pedoman dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah reduksi data, Penyajian data, dan menarik kesimpulan.

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti memperoleh data, baik melalui observasi maupun wawancara yang dilakukan, peneliti memperoleh gambaran bahwa kinerja maupun kebijakan yang dijalankan oleh bagian sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya telah memperhatikan dan sesuai dengan prinsip-prinsip bahwa pelaksanaan prinsip-prinsip dari *good corporate governance* pada bagian sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya sudah baik dan manajer sumber daya manusia telah bekerja keras dalam mewujudkan peranan manajer sumber daya manusia dalam melaksanakan *good corporate governance*.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul: **Peranan Manajer Sumber Daya Manusia dalam Melaksanakan Good Corporate Governance (Studi Pada PT. Boma Bisma Indra, Persero Surabaya)**. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis (SAB) pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. Djamhur Hamid, DIP.BUS, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Dr. M. Al Musadieg M.BA, M.Si selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Bapak Dr. Djamhur Hamid, DIP.BUS, M.Si, selaku dosen pembimbing yang sangat sabar telah meluangkan waktu untuk membimbing, gaul pada mahasiswanya, mengarahkan, memberi semangat dan dorongan kepada penulis dalam penyusunan skripsi sampai selesai.
5. Bapak Dr. M. Al Musadieg M.BA , selaku dosen pembimbing yang sangat sabar telah meluangkan waktu untuk membimbing, gaul pada mahasiswanya, mengarahkan, memberi semangat dan dorongan kepada penulis dalam penyusunan skripsi sampai selesai.
6. Ibu Dra. Liliek Ernawati, MM selaku Kepala Divisi SDM Pada PT. Boma Bisma Indra, Persero Surabaya, yang telah memberikan izin kepada penulis untuk menyelesaikan penelitian skripsi penulis.

7. Bapak Granit Wahono, selaku SPI (Satuan Pengawas Intern) pada PT. Boma Bisma Indra, Persero Surabaya, yang telah memberikan waktu luangnya, pengarahan dan informasi yang dibutuhkan penulis.
8. Bapak MS. Hanafy selaku Kepala Dep. Pengembangan SDM pada PT. Boma Bisma Indra, Persero Surabaya yang telah memberikan kontribusi sangat baik serta pembelajaran kepada penulis.
9. Teruntuk orang tuaku, papa dan mama, serta seluruh anggota keluargaku yang telah memberi dukungan, arahan, serta doanya sehingga terselesainya skripsi ini.
10. Seluruh staf dan karyawan PT. Boma Bisma Indra, Persero Surabaya yang berkenan menyempatkan waktu untuk melaksanakan wawancara dan memberi bantuan selama penelitian.
11. Seluruh dosen pengajar Administrasi Bisnis yang telah memberikan ilmu bermanfaat bagi penulis.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi ini baik dalam teknik penyajian materi maupun pembahasan. Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya tulis ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Juni 2012

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	viii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	x
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Kontribusi Penelitian .....	4
E. Sistem Pembahasan .....	5
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Definisi Per anan .....	6
B. Manajer Sumber Daya Manusia.....	7
C. <i>Good Corporate Governance</i> .....	8
1. Pengertian <i>Good Corporate Governance</i> .....	8
2. Konsep <i>Good Corporate Governance</i> .....	9
3. Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> .....	10
4. Manfaat <i>Good Corporate Governance</i> .....	12
5. Pedoman <i>Good Corporate Governance</i> .....	15
D. Peranan Manajer Sumber Daya Manusia dan Pelaksanaan <i>Good Corporate Governance</i> .....	17
E. Penelitian Terdahulu .....	22
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian .....	23
B. Fokus Penelitian.....	23
C. Lokasi Penelitian.....	24
D. Sumber Data .....	24
E. Teknik Pengumpulan Data.....	26
F. Instrumen Penelitian .....	27
G. Analisis Data.....	27
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Gambaran umum perusahaan .....	30
1. Sejarah PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya.....	30
2. Visi, Misi PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya .....	34
3. Logo PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya .....	34
4. Struktur Organisasi PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya .....	35
B. Data Hasil Wawancara Pelaksanaan <i>Good Corporate Governance</i> Pada PT. BOMA BISMA INDRA (Persero) Surabaya .....	38

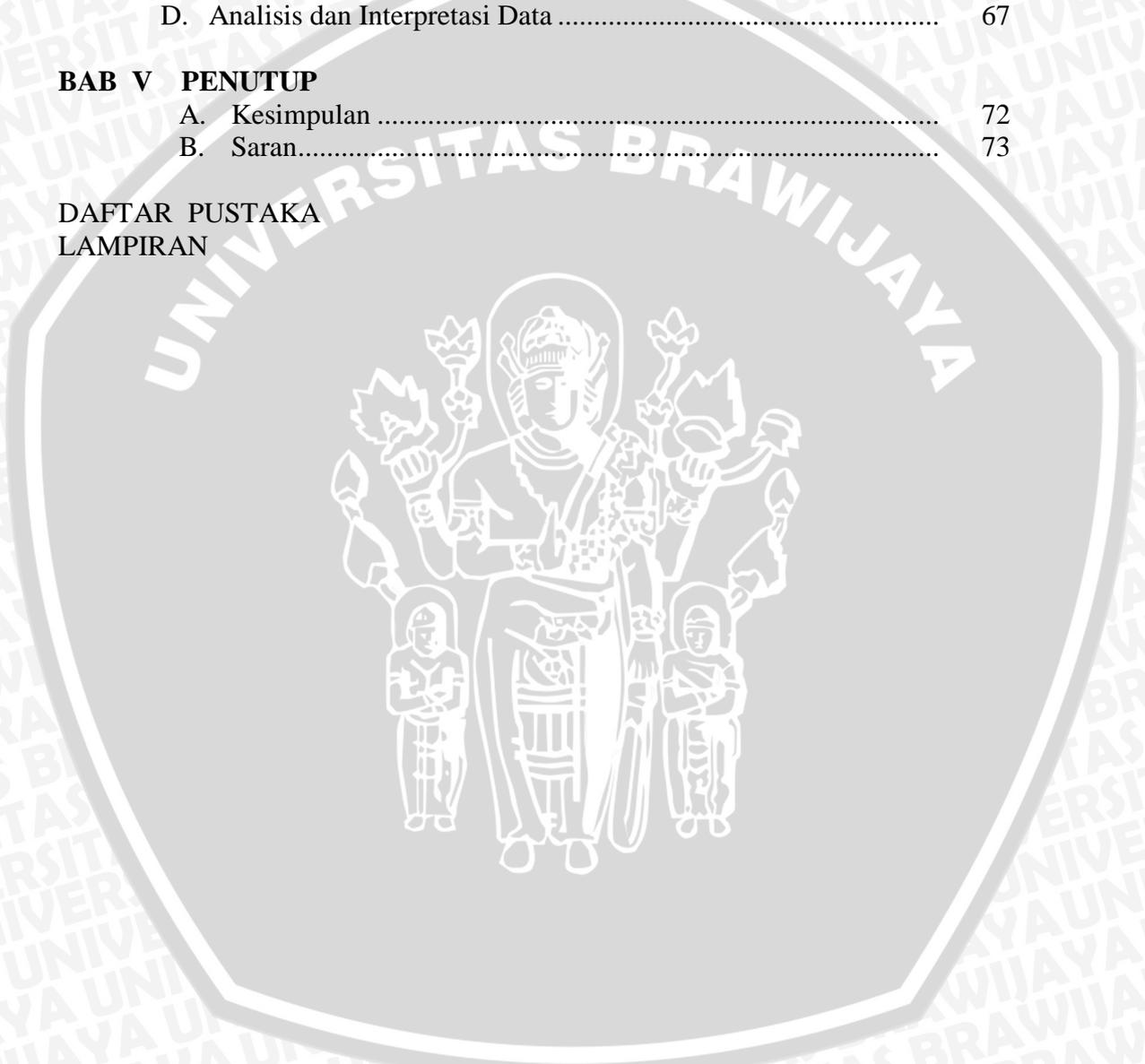


C. Pembahasan Peranan Manajer Sumber Daya Manusia dalam Pelaksanaan <i>Good Corporate Governance</i> pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya .....	61
1..Pembahasan Pelaksanaan <i>Good Corporate Governance</i> pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya .....	61
2..Pembahasan Peranan Manajer Sumber Daya Manusia dalam Pelaksanaan <i>Good Corporate Governance</i> .....	64
D. Analisis dan Interpretasi Data .....	67

**BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	72
B. Saran.....	73

DAFTAR PUSTAKA  
LAMPIRAN



**DAFTAR TABEL**

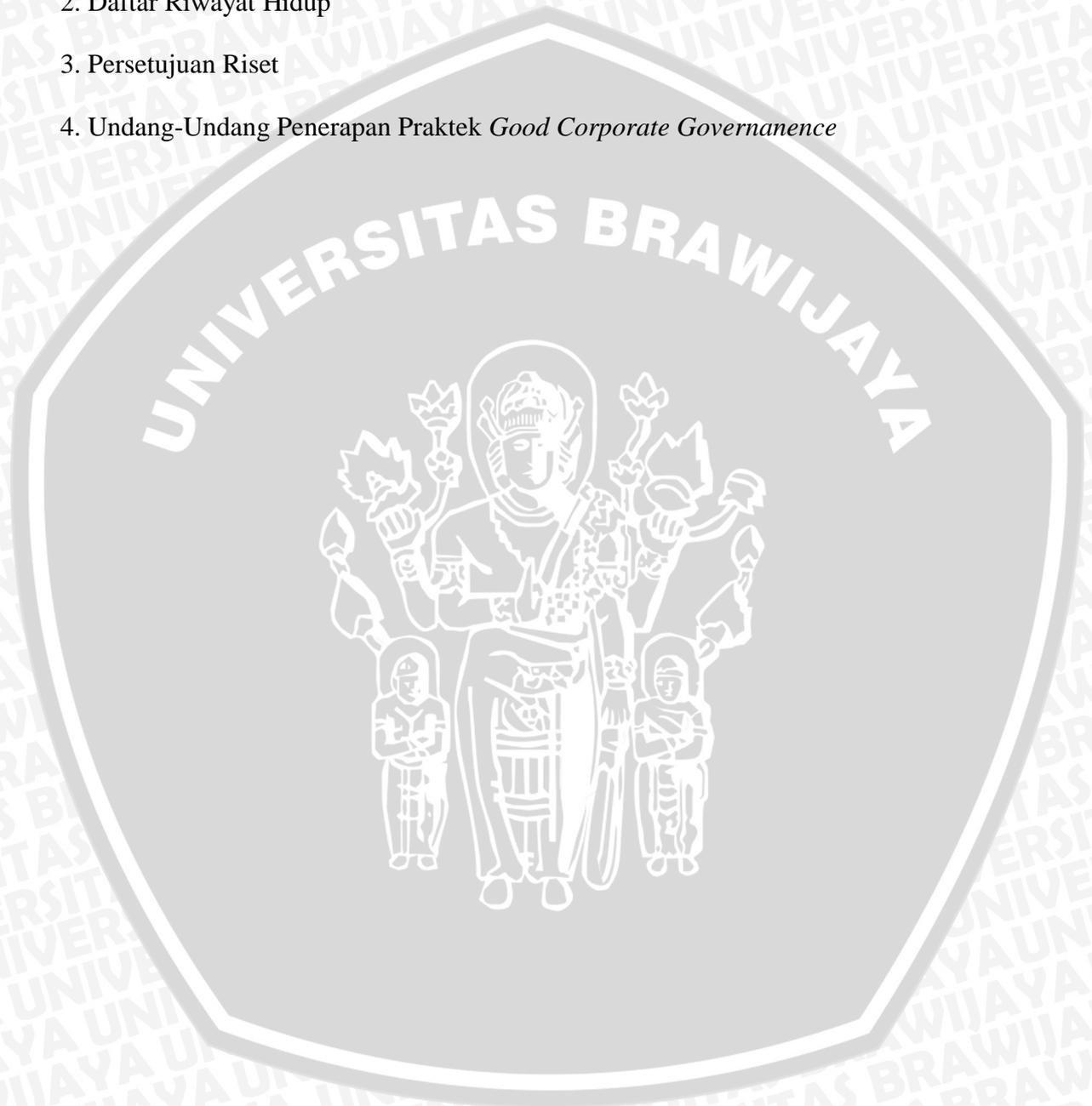
Halaman

1. Ringkasan Penelitian Terdahulu ..... 22



## DAFTAR LAMPIRAN

1. Pedoman Wawancara
2. Daftar Riwayat Hidup
3. Persetujuan Riset
4. Undang-Undang Penerapan Praktek *Good Corporate Governanence*



## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Masih belum berkembangnya ekonomi di Indonesia beberapa tahun belakangan ini, Ditenggarai oleh beberapa pihak, disebabkan oleh kenyataan bahwa selama ini Indonesia belum benar-benar serius dalam melaksanakan *good corporate governance* sebagai dasar penyelenggaraan pemerintah yang baik. Praktek-praktek tidak terpuji dari pelaku ekonomi akibat tidak adanya transparansi dalam pengelolaan perusahaan membuat situasi ekonomi Indonesia belum berkembang. Indikasi bahwa ekonomi dipicu oleh krisis di sektor publik yang selama ini banyak menerapkan *bad governance*. Berakibat pada pengambilan keputusan yang salah dan buruknya manajemen yang pada akhirnya menyebabkan kinerja yang tidak optimal.

Kinerja perusahaan yang buruk dapat disebabkan oleh beberapa faktor, di antaranya kegagalan perusahaan dalam melakukan pemantauan dan menentukan perencanaan strategis. Pengalaman krisis ekonomi yang telah terjadi di tahun 1998 membawa efek penting yaitu meningkatkan perhatian masyarakat terhadap pentingnya penerapan konsep *good corporate governance*. Penerapan *good corporate governance* sekaligus telah menjadi isu sentral dalam rangka mendukung perkembangan ekonomi dan pertumbuhan perekonomian. *Good corporate governance* dapat dirasakan oleh masyarakat.

Badan Usaha Milik Negara merupakan bentuk nyata dari investasi Negara dalam dunia usaha yang antara lain bertujuan mendorong dan memacu perkembangan aktivitas perekonomian suatu Negara terutama Negara berkembang. Mengingat peran strategis dari keberadaan Badan Usaha Milik Negara, maka diperlukan adanya sumber daya manusia yang kompeten dalam perusahaan. Sumber daya manusia pada perusahaan yang dalam hal ini adalah karyawan, memiliki peranan penting dalam kemajuan suatu perusahaan. Untuk mencapai suatu kinerja yang optimal, para karyawan harus mendapat perlakuan yang seimbang dan wajar, sesuai dengan kedudukan masing-masing. Prinsip kewajaran/*fairness* dari *good corporate governance* memegang peranan untuk keseimbangan tersebut.

Prinsip transparansi ini berkaitan dengan pemberian hak bagi karyawan yang berupa upah yang disesuaikan dengan pekerjaan dan tanggung jawab masing-masing. Berkaitan dengan masalah kenaikan pangkat atau *renumerasi* dari manajemen dan karyawan. Karena sistem *reward* yang baik mampu meningkatkan motivasi kerja di suatu perusahaan. Perasaan dihargai merupakan salah satu kebutuhan setiap manusia. Pemberian *reward* yang tepat akan menimbulkan semangat para karyawan untuk bekerja lebih efektif dan efisien akan tercipta suasana kerja yang meliputi sumber daya manusia yang bersaing untuk memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan dengan usaha yang maksimal.

Kepentingan karyawan juga akan berkaitan dengan prinsip pertanggungjawaban, karena mereka juga berhak untuk mengetahui kondisi

yang sebenarnya dari suatu perusahaan, apakah berada dalam keadaan sehat atau tidak. Pengetahuan yang menyeluruh terhadap kondisi perusahaan, secara psikologis, karyawan dapat bekerja dalam kondisi yang lebih tenang dan lebih kondusif. Fakta menunjukkan ketika terjadi pemutusan hubungan kerja (PHK), seringkali pihak karyawan tidak mengetahui adanya informasi tersebut, sehingga tidak dapat bersiap-siap (Indra dan Ivan, 2009:99). Mewujudkan perlakuan yang seimbang dan wajar, sesuai dengan kedudukan masing-masing bagi karyawan tidak lepas dari peran manajer sumber daya manusia dalam menciptakan *good corporate governance*. Menciptakan standar kriteria yang jelas dalam menerima sumber daya manusia yang baru, sehingga perusahaan senantiasa berusaha untuk mencari sumber daya manusia yang bermutu dan berguna bagi efektifitas perusahaan. Manajer dalam hal ini berperan besar dalam mewujudkan tujuan dari perusahaan dengan kebijakan dan pengambilan keputusan secara tepat sehingga perusahaan dapat berjalan dengan baik.

PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya merupakan salah satu perusahaan di bidang Diesel, jasa pembuatan besi-besi untuk keperluan dan kepentingan pabrik industri di seluruh Indonesia. PT. Boma Bisma Indra, (Persero) Surabaya yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara, telah menetapkan *good corporate governance* dalam menjalankan roda usahanya.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terhadap PT. Boma Bisma Indra, (Persero) Surabaya dengan judul **“Peranan Manajer Sumber Daya Manusia dalam**

## Melaksanakan *Good Corporate Governance*” (Studi pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya).

### B. Perumusan Masalah

Rumusan masalah yang diteliti dalam penelitian ini yaitu “Bagaimana gambaran peran manajer sumber daya manusia dalam melaksanakan *good corporate governance* pada PT. Boma Bisma Indra (persero) surabaya ”.

### C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan peranan manajer sumber daya manusia dalam melaksanakan *good corporate governance* pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya.

### D. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai berikut:

1. Aspek Akademis
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk menambah serta memperdalam kajian pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia.
  - b. Sebagai bahan pengembangan dan studi lanjutan bagi para peneliti lainnya yang tertarik pada bidang yang sama.
2. Aspek Praktis

Sebagai bahan informasi bagi PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya khususnya, dan organisasi lain pada umumnya dalam pengembangan sumber daya manusia yang berkaitan dengan manajer.

## **E. Sistem pembahasan**

Sistematika pembahasan dalam skripsi ini adalah sebagai berikut:

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini memberikan penjelasan secara umum mengenai latar belakang dilakukannya penelitian, rumusan masalah, tujuan yang dicapai dan juga kontribusi yang diharapkan dapat diberikan dari penelitian ini serta sistematika pembahasan.

### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi landasan teori dan pendapat yang berhubungan dengan masalah yang dibahas dalam skripsi ini.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini menguraikan tentang bagaimana penelitian untuk skripsi dilakukan antara lain dengan menentukan jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, serta metode analisis data.

### **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini memuat penyajian data yang diambil dari perusahaan yang kemudian dianalisis dan diinterpretasikan sesuai dengan teori yang dipakai dalam rangka mencapai tujuan penelitian.

### **BAB V : PENUTUP**

Bab ini berisikan kesimpulan hasil penelitian dan saran-saran.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka terdiri atas teori dan generalisasi hasil penelitian yang dapat dijadikan sebagai landasan penelitian. Pengertian dan pemahaman atas dasar teori sangatlah diperlukan sebagai landasan dalam proses penelitian. Teori-teori yang disajikan pada tinjauan pustaka ini merupakan teori-teori yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti dan berhubungan dengan topik penelitian.

#### 1. Definisi Peranan

Menurut kamus Bahasa Indonesia (1997:751) peranan diidentifikasi sebagai perangkat yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan di dalam masyarakat. Peranan adalah tindakan yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu peristiwa, kejadian. Menurut Ilyas (2003:30) konsep peranan merupakan representasi sekumpulan harapan atas kesesuaian perilaku (*expected behavior*) yang harus diperankan oleh anggota tim kerja. Menurut Rivai (2004:148) menyatakan bahwa peran adalah perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu.

Kesimpulan bahwa peranan merupakan serangkaian perilaku maupun tindakan yang diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Pemimpin merupakan seseorang yang dengan posisi tertentu dalam perusahaan di mana pemimpin tersebut memiliki kekuasaan untuk memimpin orang lain. Tentu setiap karyawan atau orang yang dipimpin dalam perusahaan memiliki

harapan terhadap sikap atau perilaku manajernya. Peranan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah peran apa yang dilakukan oleh manajer sumber daya manusia agar *good corporate governance* dapat terlaksana sesuai dengan prinsipnya.

## **B. Manajer Sumber Daya Manusia**

### **1. Pengertian Manajer Sumber Daya Manusia**

Marry Parker Follett, berpendapat bahwa para manajer sumber daya manusia mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri. (2006:371-375) pendapat lain juga di sampaikan soekidjo notoatmodjo Manajer sumber daya manusia adalah suatu proses yang menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.  
[www.riifqiahmad.wordpress.com](http://www.riifqiahmad.wordpress.com)

Jadi dari pendapat di atas dapat di tarik kesimpulan bahwa manajer sumber daya manusia sama dengan manajer lainnya karena tetap memakai jasa orang lain atau bawahannya dalam menjalankan tugasnya seperti melaksanakan apa yang sudah di rencanakan oleh manajer, mengorganisasikan, mengarahkan, dan melakukan proses pengawasan bawahannya sampai proses penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia di perusahaan tersebut.

## C. Good Corporate Governance

### 1. Pengertian Good Corporate Governance

*Good corporate governance* menurut Tjager, Alijoyo, Djemat, dan Soembodo (2003:28) yang memberikan definisi : suatu sistem, proses, dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) terutama dalam arti sempit hubungan antara pemegang saham, dewan komisaris, dan dewan direksi demi mencapai tujuan organisasi.

Komite *Cadbury* dalam Indra dan Ivan (2006:24) mendefinisikan *good corporate governance* sebagai berikut: *Good corporate governance* adalah sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan dengan tujuan agar mencapai keseimbangan antara kekuatan kewenangan yang diperlukan oleh perusahaan, untuk menjamin kelangsungan eksistensinya dan pertanggung jawaban kepada *stakeholder*.

*Forum for Corporate Governance in Indonesia* ([www.fcgi.or.id](http://www.fcgi.or.id)) memberikan definisi *good corporate governance* sebagai berikut:

“*Good corporate governance* merupakan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan”

Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor KEP-117/M-MBU/2002 ([www.bumn.go.id](http://www.bumn.go.id)) tentang penerapan praktik *good corporate governance* pada BUMN, mengenai pengertian *corporate governance* ini termuat dalam BAB I Ketentuan Umum pasal 1 huruf (a) yang menyebutkan bahwa:

*Good corporate governance* adalah suatu proses dari struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya, berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika.

*Good corporate governance* dapat didefinisikan sebagai suatu sistem yang menyangkut proses dan struktur pengendalian usaha guna menentukan arah dan tujuan perusahaan sekaligus peraturan yang mengatur hubungan pemegang saham, pihak manajemen, komisaris, kreditur, karyawan, dan masyarakat sekitar. *Good corporate governance* memfokuskan ke masalah bagaimana struktur internal dan peraturan dewan direksi, isu di seputar komite audit, laporan kepada pemegang saham dan kontrol manajemen. Kesimpulannya *good corporate governance* pada hakekatnya telah memberikan pengertian bagaimana perusahaan dikelola dengan baik.

## 2. Konsep Good Corporate Governance

Dalam perekonomian *modern*, manajemen dan pengendalian perusahaan semakin banyak dipisahkan dari kepemilikan. Pemisahan ini dapat menimbulkan kurangnya transparansi dalam penggunaan dana pada perusahaan serta keseimbangan yang tepat antara kepentingan-kepentingan yang ada, misalnya antara pemegang saham dengan pengurus dan antara pemegang saham pengendali dengan pemegang saham minoritas.

Perusahaan-perusahaan semakin banyak bergantung pada modal *ekstern* (modal ekuiti serta pinjaman) untuk pembiayaan kegiatan mereka, investasi dan pertumbuhan. Perusahaan perlu memastikan kepada pihak penyandang dana *ekstern*, bahwa dana tersebut digunakan secara tepat dan efisien, serta memastikan bahwa manajemen bertindak yang terbaik untuk kepentingan perusahaan. Kepastian seperti itu diberikan oleh sistem tata kelola perusahaan (*good corporate governance*). Sistem *good corporate governance* yang sehat harus memberikan perlindungan secara efektif kepada para pemegang saham dan pihak kreditur, sehingga mereka bisa meyakinkan dirinya akan perolehan kembali investasinya dengan baik. Sistem tersebut harus membantu menciptakan lingkungan yang kondusif terhadap pertumbuhan sektor usaha yang efisien dan berkesinambungan. ([www.fcgi.or.id](http://www.fcgi.or.id))

Konsep *good corporate governance* tidak hanya terfokus pada tercapainya tujuan perusahaan yaitu mengembalikan investasi penyandang dana secara maksimal, tetapi *good corporate governance* juga memperhatikan tanggung jawab perusahaan terhadap *stakeholder* yang lain (misalnya, karyawan dan masyarakat sekitar). Wujud dari tanggung jawab sosial perusahaan misalnya bisa berupa perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dan buruh (lingkungan internal perusahaan), atau mengadakan kegiatan amal bagi masyarakat yang tidak mampu (lingkungan eksternal perusahaan). Peraturan *good corporate governance* diatur dalam berbagai peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia serta anggaran dasar perseroan yang dimaksud. Tjager, Alijoyo, Djemat, dan Soembodo (2003:144).

Pendapat Tjager, Alijoyo, Djemat, dan Soembodo (2003:144) *good corporate governance* memfokuskan ke dalam sebuah model yang sederhana:

- Para pemegang saham memilih para dewan (komisaris dan direksi) yang mewakilinya.
- Dewan melakukan pemungutan suara untuk memutuskan masalah kunci dan menerima keputusan mayoritas.
- Keputusan diambil secara transparan sehingga para pemegang saham dan yang lainnya dapat tetap memengang akuntabilitas para dewan.
- Perusahaan menggunakan standar-standar akuntansi untuk memberikan informasi yang dibutuhkan oleh para dewan, investor, dan pada stakeholder untuk menetapkan keputusan.

- e. Praktek-praktek dan kebijakan perusahaan mengikuti hukum-hukum di daerah dan Negara yang berlaku.

### 3. Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*

Kunci utama memahami *good corporate governance* adalah pemahaman atas prinsip-prinsip di dalamnya. Prinsip internasional mengenai *good corporate governance* mulai muncul dan berkembang. Prinsip yang dikemukakan oleh *Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)* ([www.bapepam.com](http://www.bapepam.com)) yang mencakup:

- a. Hak-hak pemegang saham harus dilindungi. Hak-hak tersebut antara lain hak perolehan informasi secara akurat dan tepat waktu, hak untuk berpendapat dalam pengambilan keputusan perusahaan, dan hak untuk memperoleh pembagian keuntungan perusahaan secara adil.
- b. Perlakuan yang sama terhadap pemegang saham. *Corporate governance* harus menjamin bahwa baik pemegang saham mayoritas, pemegang saham minoritas, maupun pemegang saham asing harus diperlakukan sama dan memberikan sebuah penyelesaian berkaitan dengan pelanggaran terhadap hak-hak mereka.
- c. Peran *stakeholder* dalam *good corporate governance*. *Good corporate governance* harus mengakui hak-hak pemegang saham sebagaimana diatur dalam perundang-undangan dan mengusahakan adanya kerjasama yang aktif antara perusahaan dengan *stakeholder*-nya dalam menciptakan kesejahteraan, lapangan pekerjaan, dan keberlanjutan perusahaan dengan kondisi keuangan yang baik.
- d. *Disclosure* dan transparansi. *Good corporate governance* harus memastikan bahwa prinsip *Disclosure* harus diterapkan terhadap semua hal yang penting mengenai perusahaan secara tepat waktu dan akurat termasuk kondisi keuangan, kinerja, kepemilikan dan pengelolaan (*governance*) perusahaan.
- e. Tanggung jawab manajemen (Direksi dan komisaris). *Good corporate governance* harus memastikan adanya petunjuk strategis untuk perusahaan, pemantau yang efektif terhadap manajemen dan akuntabilitas manajemen di hadapan perusahaan dan pemilik saham.

Prinsip-prinsip tersebut di atas dapat disimpulkan sebagai berikut, perlakuan yang setara (*fairness*), transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), dan tanggung jawab (*responsibility*).

Komite Nasional Kebijakan *good corporate governance* ([www.governance-indonesia.com](http://www.governance-indonesia.com)) memberikan uraian tentang prinsip *good corporate governance* sebagai berikut :

- a. Partisipasi Masyarakat  
Semua warga masyarakat mempunyai suara dalam pengambilan keputusan, baik secara langsung maupun melalui lembaga-lembaga perwakilan sah yang mewakili kepentingan mereka. Partisipasi menyeluruh tersebut dibangun berdasarkan kebebasan berkumpul dan mengemukakan pendapat, serta kapasitas untuk berpartisipasi secara konstruktif.
- b. Tegaknya Supremasi Hukum  
Kerangka hukum harus adil dan diberlakukan tanpa pandang bulu, termasuk di dalamnya hukum-hukum yang bersangkutan dengan hak asasi manusia.
- c. Transparansi  
Transparansi dibangun atas dasar arus informasi yang bebas. Seluruh proses pemerintahan, lembaga-lembaga dan informasi perlu dapat diakses oleh pihak-pihak yang berkepentingan, dan informasi yang tersedia harus memadai agar dapat dimengerti dan dipantau.
- d. Peduli pada stakeholder  
Lembaga-lembaga dan seluruh proses pemerintahan harus berusaha melayani semua pihak yang berkepentingan.
- e. Berorientasi pada Konsensus  
Tata pemerintahan yang baik menjembatani kepentingan-kepentingan yang berbeda demi terbangunnya suatu konsensus menyeluruh dalam hal apa yang terbaik bagi kelompok-kelompok masyarakat, konsensus dalam hal kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur.
- f. Kesetaraan  
Semua warga masyarakat mempunyai kesempatan memperbaiki atau mempertahankan kesejahteraan mereka.
- g. Efektifitas dan Efisiensi  
Proses-proses pemerintahan dan lembaga-lembaga membuahkan hasil sesuai kebutuhan warga masyarakat dan dengan menggunakan sumber-sumber daya yang ada seoptimal mungkin.
- h. Akuntabilitas  
Pengambil keputusan di pemerintahan, sektor swasta dan organisasi-organisasi masyarakat bertanggung jawab baik kepada masyarakat maupun kepada lembaga-lembaga berkepentingan. Bentuk pertanggung jawaban tersebut berbeda satu dengan yang lainnya tergantung dari jenis organisasi yang bersangkutan.
- i. Visi Strategis  
Para pemimpin dan masyarakat memiliki perspektif yang luas dan jauh ke depan atas tata pemerintahan yang baik dan pembangunan manusia, serta kepekaan akan apa saja yang dibutuhkan untuk mewujudkan perkembangan tersebut. Pemahaman atas kompleksitas kesejahraan, budaya dan sosial yang menjadi dasar bagi perspektif tersebut.

Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP – 117/M-MBU/2002 ([www.bumn.go.id](http://www.bumn.go.id)), mengenai prinsip-prinsip *good corporate governance* yang dimaksud dalam keputusan ini meliputi:

- a. Transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan.
- b. Kemandirian, yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
- c. Akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggung jawaban organisasi sehingga pengelola perusahaan terlaksana secara efektif.
- d. Pertanggung jawaban, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
- e. Kewajaran (*fairness*), keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* (pihak-pihak yang berkepentingan) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

#### 4. Manfaat *Good Corporate Governance*

*Forum for Corporate Governance in Indonesia* merupakan organisasi yang berpartisipasi dalam menciptakan dan mengembangkan *good corporate governance* di Indonesia. *Forum for Corporate Governance in Indonesia* ([www.fcgi.or.id](http://www.fcgi.or.id)) dengan melaksanakan *good corporate governance*, manfaatnya antara lain:

- a. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada *stakeholder*.
- b. Mempermudah diperolehnya dana pembiayaan yang lebih murah dan tidak *rigid* (karena faktor kepercayaan) yang pada akhirnya akan meningkatkan *corporate value*.
- c. Mengembalikan kepercayaan investor untuk menanamkan modalnya di Indonesia.
- d. Pemegang saham akan merasa puas dengan kinerja perusahaan karena sekaligus akan meningkatkan *shareholder's value* dan deviden. Khususnya bagi BUMN akan dapat membantu penerimaan APBN terutama dari hasil privatisasi.

Menurut Komite Nasional Kebijakan *good corporate governance* ([www.governance-indonesia.com](http://www.governance-indonesia.com)), terbagi menjadi dua, yaitu manfaat bagi perusahaan dan manfaat bagi pemodal publik.

1. Manfaat bagi perusahaan sebagai berikut:

a. Alokasi Sumber Daya Secara Efisien

Sebuah sistem *good corporate governance* yang baik akan menjamin bahwa sebuah perusahaan dikelola untuk meningkatkan nilai saham dan untuk mencapai alokasi sumber daya yang efisien. Kegagalan dalam penerapan *good corporate governance* akan berakibat alokasi sumber daya yang sub-optimal, risiko investasi tinggi, penyalahgunaan modal publik, ketidakadilan dalam pemegang saham minoritas serta kreditur, *financial distress* (krisis keuangan), atau bahkan kebangkrutan.

b. Pengambilan Keputusan Secara Efektif dan Teradaptasi

Transparansi manajemen dalam sebuah perusahaan yang dikelola dengan baik akan membawa perusahaan tersebut kepada kondisi pengambilan keputusan yang efektif dan teradaptasi. Keterbukaan terhadap semua informasi yang relevan bagi manajemen, memungkinkan manajemen mempunyai dasar yang kuat dalam memutuskan sesuatu sehingga keputusan dapat diambil secara cepat dan akurat.

c. Arah Perusahaan yang Jelas

Sebuah perusahaan yang dikelola dengan baik mempunyai arah yang jelas karena informasi penting serta pedoman strategis perusahaan yang tersedia bagi semua orang dalam perusahaan. Seluruh pegawai mengetahui sasaran-sasaran jangka pendek maupun jangka panjang, filosofi perusahaan, visi maupun misi perusahaan. Setiap karyawan juga mengetahui dengan baik arah dari tindakan manajemen sehingga mereka dapat memberi dukungan terhadap program-program manajemen yang dijalankan untuk menuju sasaran perusahaan.

d. Peningkatan Efisiensi

Penerapan prinsip *good corporate governance* dapat meningkatkan efisiensi perusahaan dengan mengurangi biaya yang timbul akibat penggemukan organisasi, perilaku-perilaku yang tidak etis, dan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif lainnya. Biaya yang lebih rendah dapat dicapai dengan proses pembelian, penyediaan, pengadaan barang dan jasa yang lebih transparan.

e. Lingkungan Kerja yang Kondusif

Para *stakeholder* yang puas akan menempatkan perusahaan pada posisi yang aman dimana tidak ada ancaman atau sikap lainnya yang dapat merugikan perusahaan. Kondisi ini lebih jauh lagi akan menciptakan rasa aman dan perasaan memiliki diantara para karyawan yang akhirnya akan mendukung tercapainya sasaran-sasaran perusahaan.

f. Sumbangan Positif

Sebuah perusahaan yang dikelola dengan baik juga memberikan sumbangan positif bagi lingkungan sekitarnya. Perusahaan senantiasa memperhatikan masukan, kritik dan permintaan dari

pihak-pihak terkait untuk kemudian menindak lanjutinya dengan baik dan tepat waktu. Manajemen memberikan penyelesaian masalah secara dini dan proaktif. Keterbukaan informasi yang tersedia dan koordinasi serta komunikasi yang baik diantara manajer yang dihasilkan dari keteladanan yang ditunjukkan oleh manajemen puncak.

g. Kinerja yang Terpercaya

Membangun kepercayaan pemodal publik terhadap kinerja perusahaan dimasa depan adalah penting. *Good corporate governance* mempunyai dampak bagi karyawan dalam perusahaan akan menunjukkan kesungguhan dalam merespon kebutuhan pasar dalam mencapai target perusahaan. Karyawan akan mendahulukan kepentingan organisasi dari pada kepentingan pribadi. *Good corporate governance* berarti memastikan masa depan perusahaan yang lebih baik. Perusahaan yang tidak menerapkan *good corporate governance* berarti menghadapi resiko yaitu sulit mendapatkan kepercayaan dari pemodal karena daya saing perusahaan rendah.

2. Manfaat bagi pemodal publik sebagai berikut:

a. Kesetaraan perlakuan

Sebuah perusahaan yang dikelola dengan baik, semua pemegang saham, termasuk pemegang saham minoritas dan pemegang saham asing di perlakukan secara setara. Hal ini merupakan cerminan dari prinsip keadilan (*fairness*).

b. Hak yang Terlindungi

Hak-hak pemodal dalam sebuah perusahaan yang dikelola dengan baik akan terlindungi. Semua pemengan saham mempunyai kesempatan yang sama untuk mendapatkan bantuan bila hak-haknya dilanggar.

c. Penghasilan yang Berkesinambungan

Penerapan *good corporate governance* akan membantu para karyawan fokus terhadap kepentingan perusahaan. Sehingga kinerja yang tinggi senantiasa dapat dipelihara dengan baik.

Kesimpulan manfaat *good corporate governance* sebagai berikut :

- Mempermudah memperoleh pembiayaan dan menurunkan biaya modal
- Meningkatkan kepercayaan investor publik dan kreditur terhadap perusahaan.
- Meningkatkan nilai saham sekaligus citra perusahaan.
- Menciptakan dukungan *stakeholder* terhadap perusahaan.
- Menjaga *going concern* perusahaan
- Dapat mengukur target kinerja manajemen perusahaan.
- Meningkatkan Produktifitas dan kinerja perusahaan.
- Mengelola sumber daya dan resiko secara lebih efisien dan efektif.

## 5. Pedoman Good Corporate Governance

Pedoman *good corporate governance* disusun oleh Komite Nasional Kebijakan *good corporate governance* yang dibentuk sebagai lembaga non pemerintah berdasarkan Keputusan Menteri Koordinator Ekonomi, Keuangan, dan Industri nomor : Kep-10/M.EKUI/08/1999 tanggal 19 agustus 1999 ([www.bumn.go.id](http://www.bumn.go.id)). Pedoman ini disusun dengan tujuan agar dijadikan sebagai acuan bagi pelaksanaan *good corporate governance* oleh pelaku usaha di Indonesia. Pedoman ini untuk mendorong pengelolaan perusahaan berdasarkan prinsip-prinsip *good corporate governance* guna memaksimalkan nilai perusahaan dimata lingkungan intern perusahaan, masyarakat nasional maupun internasional. Pedoman *good corporate governance* diuraikan sebagai berikut :

### a. Pemegang Saham

Setiap pemegang saham mempunyai hak dan kedudukan sesuai dengan klasifikasi dan jumlah saham yang dimiliki. Hak-hak para pemegang saham antar lain adalah hak untuk hadir dan berpendapat dalam RUPS, hak untuk mendapatkan informasi dan hak untuk mendapatkan pembagian keuntungan perusahaan. Para pemegang saham juga tidak boleh menyalahgunakan haknya. Pemegang saham dalam RUPS harus menetapkan sistem tentang nominasi, pemberian tunjangan, dan penilaian kinerja anggota dewan komisaris dan direksi.

### b. Komisaris

Fungsi Dewan Komisaris antara lain bertugas mengawasi tindakan Direksi, memastikan bahwa perseroan melaksanakan tanggung jawab sosialnya dan memperhatikan kepentingan *stakeholder*, Memantau efektivitas praktek *good corporate governance* pada perusahaan. Dewan komisaris juga harus mematuhi anggaran dasar perseroan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Keanggotaan dewan komisaris minimal 20% dari kalangan diluar perusahaan. Anggota dewan komisaris hadir dalam rapat komisaris yang diadakan secara berkala dan terjadwal, dengan tata tertib yang telah ditetapkan. Dewan komisaris berhak mendapatkan informasi perseroan yang relevan dan tepat waktu dari direksi.

### c. Direksi

Fungsi Direksi antara lain untuk mengelola perusahaan dengan memperhatikan kepentingan baik perseorangan dan pemegang saham. Direksi dapat dibantu oleh pelayanan jasa profesional sebatas penasehat. Direksi juga harus memastikan bahwa perusahaan melakukan tanggung jawab sosialnya dan memperhatikan kepentingan *stakeholder*. Direksi harus taat kepada anggaran dasar perseroan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Minimal 20% anggota direksi berasal dari kalangan luar perseroan yang bebas dari pengaruh anggota dewan komisaris dan anggota direksi lainnya serta pemegang saham pengendali. Anggota direksi hadir dalam rapat direksi yang

diadakan secara berkala dan terjadwal, dengan tata tertib yang telah ditetapkan.

d. Sistem audit

Auditor eksternal ditunjuk oleh RUPS. Kualifikasi, syarat-syarat, dan penugasan, ditentukan oleh dewan komisaris dari usulan komite audit. Audit dibentuk oleh dan bertanggung jawab kepada dewan komisaris yang anggotanya terdiri atas anggota dewan komisaris terpilih, auditor dari kalangan diluar perseroan. Tugas komite audit antara lain memotivasi pengendalian internal untuk meningkatkan kedisiplinan, memperbaiki mutu pengungkapan laporan keuangan, memperbaiki ruang lingkup, akurasi dan efektifitas biaya dari auditor eksternal serta independensi dari objektivitas auditor eksternal. Komite audit, audit eksternal dan internal harus mendapatkan informasi yang cepat dan relevan mengenai perusahaan dan harus merahasiakan informasi rahasia perusahaan. Aspek-aspek audit termasuk didalamnya kualifikasi, hak, kewajiban, tanggung jawab. Kegiatan auditor eksternal maupun internal diatur dalam peraturan internal yang ditetapkan oleh RUPS.

e. Sekretaris Perusahaan

Sekretaris perusahaan dipilih, ditunjuk, dan melapor kepada direksi dengan pendidikan akademik yang sesuai dapat diterima oleh direksi. Fungsi sekretaris perusahaan bertindak sebagai pejabat penghubung investor, dan juga bertugas menangani bidang tata usaha serta menyimpan dokumen perusahaan seperti daftar pemegang saham, daftar khusus perusahaan dan notulen RUPS. Informasi perusahaan yang sangat penting harus dapat diterima oleh sekretaris perusahaan. Direksi harus menetapkan sistem informasi, sedangkan peran sekretaris perusahaan harus mengawasi ketaatan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.

f. Pihak-pihak yang Mempunyai Kepentingan (*stakeholder*)

Hak-hak *stakeholder* yang berkekuatan hukum dan yang berdasar perjanjian harus dilindungi oleh perusahaan, dan memberikan penyelesaian terbaik kepada mereka terhadap pelanggaran hak-haknya. Para *stakeholder* berkesempatan memonitor tindakan direksi dan memberikan masukan kepada direksi. Perusahaan harus bekerja sama dengan *stakeholder* untuk kepentingan bersama.

g. Pengungkapan informasi

Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan masalah yang diisyaratkan hukum dan masalah penting terhadap pengambilan keputusan yang berkaitan dengan perusahaan. Mengungkapkan seluruhnya mengenai ketaatan dan permasalahan terhadap *good corporate governance* yang diterapkan, sehingga dapat segera dievaluasi. Informasi yang dapat mempengaruhi harga harus dirahasiakan sampai pengumuman publik dilakukan. Perusahaan harus mengungkapkan masalah dan informasi secara tepat waktu, akurat, dapat dipahami, dan objektif.

- h. Kerahasiaan  
Dewan komisaris dan direksi wajib menjaga informasi rahasia perusahaan baik pada saat menjabat maupun sudah tidak menjabat, sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- i. Informasi Orang Dalam (*insider information*)  
Anggota komisaris dan direksi yang memiliki saham dalam perusahaan, serta setiap *insider* (pasal 99 UU pasar modal) dilarang mengambil keuntungan terhadap informasi penting perusahaan, pada saat berurusan dengan saham-saham tersebut.

#### **D. Peranan Manajer Sumber Daya Manusia dalam Pelaksanaan *Good Corporate Governance***

Peranan dirumuskan sebagai suatu rangkaian perilaku yang teratur, yang ditimbulkan karena jabatan tertentu. Suatu organisasi usaha, peranan timbul karena seorang manajer memahami bahwa mereka bekerja tidak sendirian. Manajer mempunyai lingkungan yang setiap saat dibutuhkan untuk berinteraksi dan bekerja sama dalam melaksanakan tugasnya maupun dalam proses pengambilan keputusan.

##### **1. Peran sebagai pemimpin**

Henry Mintzberg ([www.elearning.unej.ac.id](http://www.elearning.unej.ac.id)) mengatakan bahwa sebagai pemimpin, seorang manajer bertanggung jawab atas lancar atau tidaknya pekerjaan yang dilakukan bawahannya. Beberapa kegiatan bersangkutan langsung dengan kepemimpinannya pada semua tahap manajemen seperti penentuan kebijaksanaan, perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, dan penilaian. Ada juga kegiatan-kegiatan yang tidak langsung berkaitan dengan kepemimpinannya, antara lain memotivasi para karyawan agar giat bekerja.

Untuk dapat melaksanakan kepemimpinannya dengan baik, maka seorang manajer harus mampu menjalin komunikasi secara efektif. Konteks kepemimpinan, seorang manajer berkomunikasi efektif bila mampu membuat para karyawan melakukan kegiatan tertentu dengan kesadaran, kegairahan, dan kegembiraan. Manajer juga dituntut untuk mengkondisikan sub unit yang dipimpinnya agar dapat berfungsi sebagai satu kesatuan yang solid dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sebagai seorang pemimpin, manajer harus selalu memberi pedoman kepada bawahan dan memastikan bahwa mereka melakukan pekerjaannya dengan benar.

## **2. Peran sebagai penghubung**

Sebagai pemimpin yang baik, manajer harus mampu menjalankan perannya sebagai seorang penghubung. Manajer harus selalu menjaga dan mempertahankan hubungan dengan karyawannya maupun dengan pihak-pihak di luar organisasinya. Rustandi dalam Suwandi ([www.damandiri.or.id](http://www.damandiri.or.id)) mengatakan bahwa peran sebagai pejabat perantara atau penghubung ialah kegiatan pemimpin untuk melakukan hubungan. Selain hubungan ke atas jalur komando, juga melakukan peranan yang berinteraksi dengan teman sejawat, staf, orang-orang lain yang berada organisasinya.

Pendapat tentang peran manajer sebagai penghubung juga di ungkap oleh Henry Mintzberg ([www.elearning.unej.ac.id](http://www.elearning.unej.ac.id)) mengatakan bahwa dalam peranan sebagai penghubung, seorang manajer melakukan

komunikasi dengan orang-orang di luar jalur komando vertical, baik secara formal maupun secara tidak formal.

### 3. Peran sebagai wirausahawan

Peran manajer sebagai seorang wirausahawan sangatlah dibutuhkan dalam suatu perusahaan, sebab manajer memiliki tanggung jawab untuk memajukan organisasi atau sub unit yang dipimpinnya. sebagai seorang pemimpin, manajer tentu lebih mengenal dan mengetahui kondisi internal sub unit yang dipimpinnya. Dengan pengetahuan yang dimilikinya, manajer dapat menemukan ide, gagasan maupun peluang yang dapat diterapkan untuk kemajuan organisasi dan sub unit yang dipimpinnya.

Henry Mintzberg ([www.elearning.unej.ac.id](http://www.elearning.unej.ac.id)) mengatakan bahwa dalam peranannya sebagai wirausahawan, seorang manajer berusaha memajukan organisasinya dan mengadakan penyesuaian terhadap perubahan kondisi lingkungannya. Ia senantiasa memandang ke depan untuk mendapatkan gagasan baru. Jika sebuah gagasan muncul, maka ia mengambil prakarsa untuk mengembangkan sebuah proyek yang diawasinya sendiri atau didelegasikannya kepada bawahannya. Pendapan mendukung juga di sampaikan Rustandi dalam Suwandi ([www.damandiri.or.id](http://www.damandiri.or.id)) mengatakan bahwa dalam peranannya sebagai seorang wirausahawan, manajer bertanggung jawab untuk memajukan dan menyesuaikan organisasinya dengan perkembangan lingkungan. Manajer

bertindak sebagai pemerakarsa dan perancang dari banyak perubahan-perubahan yang terkendali dalam organisasinya.

#### 4. Peran sebagai pemecah masalah

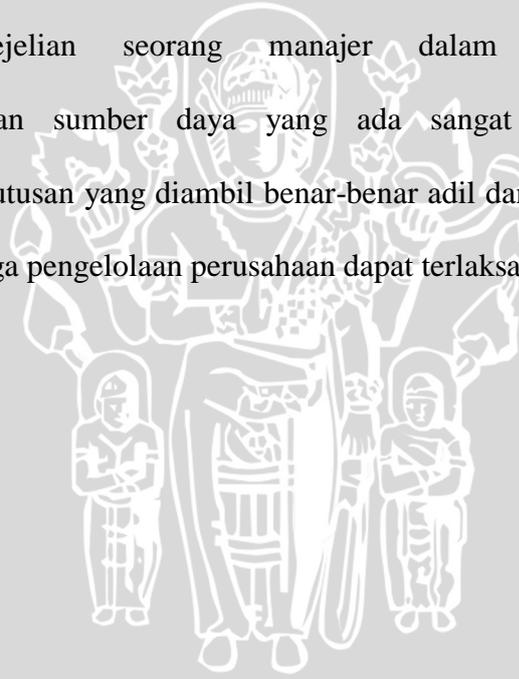
Kemampuan untuk memecahkan masalah haruslah dimiliki oleh seorang manajer. Dunia usaha rentan sekali terjadi hal-hal yang tidak terduga yang sering kali dapat merugikan perusahaan. Masalah-masalah tersebut tidak hanya berasal dari eksternal perusahaan, tetapi sering pula berasal dari lingkungan internal perusahaan itu sendiri. Henry Mintzberg ([www.elearning.unej.ac.id](http://www.elearning.unej.ac.id)) mengatakan bahwa tidak ada suatu organisasi yang selalu berjalan mulus. Suatu saat pasti akan mengalami gangguan tertentu yang disebabkan perkembangan keadaan. Gangguan itu bukan saja disebabkan keterbatasan pemimpin untuk mengenali situasi, tetapi juga karena pemimpin yang terbaikpun tidak mungkin meramalkan akibat dari seluruh tindakannya. Pendek kata, gangguan itu datang dari suatu hal yang di luar jangkauannya.

Sebagai seorang pemimpin, manajer harus memiliki respon yang cepat dalam mengidentifikasi dan mengatasi setiap masalah yang timbul dalam unit kerjanya agar tidak berlarut-larut dan tidak membawa dampak yang buruk bagi kinerja karyawannya. Respon cepat dalam mengidentifikasi dan mengatasi masalah juga mendukung terlaksananya tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Setiap permasalahan maupun penyimpangan dapat ditanggulangi, maka

perusahaan akan terjaga dalam kondisi yang sehat sehingga prinsip-prinsip dari *good corporate governance* dapat terealisasi dengan baik.

#### 5. Peran sebagai pembagi sumber daya

Peran sebagai pembagi sumber daya, manajer memainkan peranan untuk memutuskan kemana sumber daya akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasinya. Seorang manajer memiliki kewenangan menggunakan kekuasaan mereka untuk mengalokasikan sumber-sumber daya seperti uang, personalia, material, peralatan, fasilitas-fasilitas dan jasa-jasa. Kejelian seorang manajer dalam mengelola dan mendistribusikan sumber daya yang ada sangat dibutuhkan agar keputusan-keputusan yang diambil benar-benar adil dan efisien serta tepat sasaran sehingga pengelolaan perusahaan dapat terlaksana secara efektif.



## E. Penelitian Terdahulu

**Tabel 1 Ringkasan Penelitian Terdahulu**

No.	Nama, tahun	Judul	Metode Penelitian	Hasil
1	Indriani, 2002	Manfaat dan Fungsi Komite Audit Dalam Mewujudkan Good Corporate Governance. Persepsi Manajemen Perusahaan Go Public.	Kuantitatif	Level manajemen dalam perusahaan tidak memiliki perbedaan persepsi yang signifikan. Begitu juga pada perusahaan yang memiliki komite audit dengan perusahaan yang tidak mempunyai komite audit. Berdasarkan lama jabatan yaitu kurang dari 5 tahun, 5-10 tahun, lebih dari 10 tahun juga tidak ada perbedaan persepsi yang signifikan. Sedangkan dari latar belakang pendidikan, bidang usaha perusahaan terdapat perbedaan persepsi manajemen.
2	Yeni Triana, 2003	Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> Dalam Rangka meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada PT. (Persero) Telekomunikasi Indonesia, Tbk.	Kualitatif	Dalam penerapan <i>good corporate governance</i> pada PT. Telkom yang didasarkan atas prinsip-prinsip keadilan, transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab sudah berjalan dengan baik, ini terbukti dengan hasil kinerja PT. Telkom beberapa tahun terakhir, pesatnya pertumbuhan usaha yang dijalankan serta berbagai penghargaan yang di peroleh oleh PT. Telkom.
3	Leli Eka Vidayanti, 2004	Sistem Pengendalian Intern yang Efektif Dalam Mendukung Terwujudnya <i>Good Corporate Governance</i> (Studi Kasus Pada PG. Meritjan Kediri)	Kualitatif	Penerapan Sistem Pengendalian Intern yang Efektif dan etika bisnis dalam perusahaan sangat diperlukan untuk melindungi perusahaan dari masalah-masalah yang merugikan perusahaan, serta untuk meningkatkan efisiensi kegiatan operasional perusahaan sehingga mampu mempertahankan kelangsungan usaha ( <i>going concern</i> ) di masa yang akan datang. Konsep <i>good corporate governance</i> sangat diperlukan.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dikemukakan, maka metode penelitian dengan pendekatan kualitatif, sedangkan jenis penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif.

Menurut pendapat Artherton dan Klemmack dalam Ali (2000:35) mengatakan bahwa penelitian deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran tentang suatu masyarakat atau suatu kelompok orang tertentu atau gambaran tentang suatu gejala atau hubungan antara dua gejala atau lebih. Sejalan dengan pendapat sebelumnya, menurut Bogdan dan Taylor dalam Andi (2011:22) penelitian deskriptif, prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

#### B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian untuk menggambarkan peranan manajer sumber daya manusia dalam pelaksanaan *good corporate governance* melalui :

1. Penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* oleh bagian sumber daya manusia sesuai dengan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara nomer: KEP-117/M-MBU/2002 ([www.bumn.go.id](http://www.bumn.go.id)), sebagai berikut:
  - a. Transparan, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan mengemukakan informasi mengenai perusahaan.
  - b. Kemandirian, yaitu perusahaan dikelola secara profesional tanpa adanya pengaruh maupun tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
  - c. Akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggung jawaban organ-organ perusahaan.
  - d. Pertanggung jawaban, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
  - e. Kewajaran, yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* (pihak-pihak yang berkepentingan).

2. Peranan manajer sumber daya manusia dalam pelaksanaan *good corporate governance*. Macam-macam peranan yang dilaksanakan diambil dari pendapat yang dikemukakan oleh Mintzberg ([www.elearning.unej.ac.id](http://www.elearning.unej.ac.id)), sebagai berikut:
  - a. Peran sebagai pemimpin, dalam peranan ini manajer bertindak sebagai pemimpin dan figur untuk anak buahnya.
  - b. Peranan sebagai penghubung, yaitu manajer melakukan komunikasi, menghimpun informasi dari luar, dan mengkomunikasikannya kepada bawahannya.
  - c. Peran sebagai wirausahawan, yaitu manajer berusaha memajukan organisasinya dan mengadakan penyesuaian terhadap perubahan kondisi lingkungannya.
  - d. Peran sebagai pemecah masalah, yaitu manajer bertanggung jawab menghadapi dan menyelesaikan setiap tekanan yang menimpa organisasinya.
  - e. Peran sebagai pembagi sumber daya, manajer berperan untuk memutuskan kemana sumber daya akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasi.

### C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti melakukan penelitian terhadap objek yang diteliti. Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Boma Bisma Indra, (Persero) Surabaya yang beralamat di jalan KHM. Mansyur 229 Surabaya dengan situs penelitian pada bagian sumber daya manusia. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada PT. Boma Bisma Indra, (persero) Surabaya merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara di Indonesia yang bergerak di bidang diesel, jasa pembuatan besi-besi untuk keperluan pabrik industri di seluruh Indonesia yang telah menerapkan *good corporate governance* dalam menjalankan roda usahanya.

### D. Sumber Data

Sumber data penelitian adalah subjek dari mana data diperoleh peneliti (Arikunto,2002:114). Sumber data yang dimaksudkan disini adalah orang-

orang yang memberikan informasi menyangkut permasalahan yang akan diteliti oleh peneliti. Sumber data ini dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu:

1. Sumber data primer

Istijanto (2006:32) mengungkapkan bahwa “data primer merupakan data asli yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti untuk menjawab masalah penelitian secara khusus”.

Data primer yang di peroleh peneliti adalah pengamatan langsung dari lokasi penelitian dan wawancara, baik wawancara dengan manajer sumber daya manusia langsung maupun karyawan bagian sumber daya manusia pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya untuk mendapatkan data yang lengkap mengenai peran manajer sumber daya manusia dalam melaksanakan *good corporate governance*.

2. Sumber data sekunder

Data sekunder dapat diidentifikasi sebagai data yang telah dikumpulkan pihak lain, bukan oleh periset sendiri, untuk tujuan lain (Istijanto, 2006:27).

Sumber data sekunder pada penelitian ini adalah sumber data yang tidak diperoleh secara langsung oleh peneliti yang berkaitan dengan fokus penelitian. Data sekunder meliputi: buku, jurnal, surat kabar, data administrasi kepegawaian PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya, struktur organisasi dan dokumen-dokumen atau arsip-arsip yang relevan.

Peneliti menggunakan sumber data primer sebagai prioritas dalam melakukan penelitian. Peneliti melakukan penelitian deskriptif dimana

peneliti menjadikan observasi lapangan dan wawancara dengan pihak-pihak yang bersangkutan sebagai sumber data yang utama.

### E. Teknik Pengumpulan Data

#### 1. Observasi atau pengamatan

Observasi adalah teknik pengumpulan data dimana peneliti datang dan mengamati langsung subjek penelitian di lapangan.

Menurut Hadi dalam Sugiono, (2005:166) mengemukakan bahwa observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis, proses-proses pengamatan dan ingatan.

Observasi merupakan kegiatan pengamatan langsung terhadap perilaku yang berhubungan dengan fokus dalam penelitian ini. Observasi ini meliputi: bagaimana peranan manajer sumber daya manusia dalam pelaksanaan *good corporate governance* mengenai prinsip transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggung jawaban, dan kewajaran.

#### 2. Wawancara

Wawancara adalah kegiatan dimana peneliti melakukan Tanya jawab dengan narasumber yaitu manajer sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya guna memperoleh data mengenai objek penelitian yang kemudian dapat diolah menjadi informasi.

Menurut Istijanto yang mengadopsi dari Malhorta, (2006:38) menyatakan wawancara merupakan metode yang digunakan untuk memperoleh informasi secara langsung, mendalam, tidak terstruktur, dan individual ketika seorang responden ditanyai pewawancara guna mengungkapkan perasaan, motivasi, sikap, atau keyakinan terhadap topik sumber daya manusia.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah pengumpulan data melalui catatan-catatan atau dokumen perusahaan yang berkaitan dengan penelitian yang meliputi data tentang profil perusahaan yaitu, visi, misi, tujuan perusahaan, struktur organisasi, sejarah, budaya kerja pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya, dan data-data lain yang berhubungan dengan penelitian.

## F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data sebagai berikut:

1. Pedoman wawancara, yaitu sebagai pedoman untuk melakukan wawancara dengan narasumber (sumber data primer) untuk mendapatkan data atau keterangan yang berkaitan dengan fokus penelitian.
2. Catatan lapangan, yaitu catatan yang dibuat oleh peneliti sewaktu mencatat informasi selama penelitian.
3. Pedoman Dokumentasi, yaitu alat bantu yang digunakan untuk mendokumentasikan catatan-catatan yang berkaitan dengan masalah penelitian yaitu berupa alat tulis manual maupun alat elektronik.

## G. Analisis Data

Singarimbun dan Efendi (1995:263) menyatakan analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah di baca dan diinterpretasikan. Teori pendukung juga disampaikan Miles dan Huberman (1992:16) terdiri dari tiga alur kegiatan :

1. Reduksi data, yang merupakan proses pemilihan, penyederhanaan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan yang tertulis dilapangan.
2. Penyajian data, yaitu berupa sekumpulan informasi tersusun yang dapat memberikan kemungkinan penarikan kesimpulan dari penelitian sehingga dapat dimungkinkan untuk diambil tindakan. Penyajian data

ini kita dapat memahami apa yang sedang terjadi pada subjek dan objek penelitian dan apa yang harus dilakukan. Penyajian data yang peneliti lakukan meliputi hasil wawancara, dan data-data dokumen beserta analisis tentang jalannya kegiatan operasional perusahaan.

3. Menarik kesimpulan, penarikan kesimpulan atau verifikasi dilakukan dengan longgar. Tetap terbuka tetapi semakin lain lebih semakin rinci berdasarkan kumpulan data dan observasi yang diperoleh dilapangan dan telah direduksi. Data tersebut disajikan sedemikian rupa kemudian ditarik kesimpulan berdasarkan analisis dari penyajian data.

Berdasarkan tiga tahapan pokok yang di kemukakan oleh Miles dan Huberman, maka langkah-langkah yang dilakukan oleh peneliti dalam menganalisis data adalah sebagai berikut:

- a. Mengumpulkan data primer yaitu data yang diperoleh dari hasil pengamatan langsung dari lokasi penelitian dan wawancara, yaitu data tentang:
  - 1) Penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* oleh bagian sumber daya manusia sesuai dengan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara nomer: KEP-117/M-MBU/2002 ([www.bumn.go.id](http://www.bumn.go.id)), sebagai berikut:
    - a) Transparan, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan mengemukakan informasi mengenai perusahaan.
    - b) Kemandirian, yaitu perusahaan dikelola secara profesional tanpa adanya pengaruh maupun tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
    - c) Akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggung jawaban organ-organ perusahaan.
    - d) Pertanggung jawaban, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
    - e) Kewajaran, yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* (pihak-pihak yang berkepentingan).
  - 2) Peranan manajer sumber daya manusia dalam pelaksanaan *good corporate governance*. Macam-macam peranan yang dilaksanakan diambil dari pendapat yang dikemukakan oleh Mintzberg ([www.elearning.unej.ac.id](http://www.elearning.unej.ac.id)), sebagai berikut:
    - a) Peran sebagai pemimpin, dalam peranan ini manajer bertindak sebagai pemimpin dan figur untuk anak buahnya.

- b) Peranan sebagai penghubung, yaitu manajer melakukan komunikasi, menghimpun informasi dari luar, dan mengkomunikasikannya kepada bawahannya.
  - c) Peran sebagai wirausahawan, yaitu manajer berusaha memajukan organisasinya dan mengadakan penyesuaian terhadap perubahan kondisi lingkungannya.
  - d) Peran sebagai pemecah masalah, yaitu manajer bertanggung jawab menghadapi dan menyelesaikan setiap tekanan yang menimpa organisasinya.
  - e) Peran sebagai pembagi sumber daya, manajer berperan untuk memutuskan kemana sumber daya akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasi.
- b. Mempelajari data primer dan mengkategorikannya secara terinci dan sistematis (reduksi data) sesuai dengan fokus penelitian.
- c. Mengumpulkan data sekunder berupa dokumen-dokumen sejarah, struktur organisasi, visi dan misi organisasi dan lain-lain.
- d. Menyusun dan menyajikan data yang diperoleh baik data primer atau sekunder (*display data*) untuk memberikan gambaran mengenai segala sesuatu yang berkaitan dengan peranan manajer sumber daya manusia dalam pelaksanaan *good corporate governance* pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya.
- e. Pengambilan kesimpulan/verifikasi, berdasarkan pemahaman atas data yang disajikan, peneliti dapat menarik kesimpulan sekaligus menjawab permasalahan yang dirumuskan.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya

PT. Boma Bisma Indra merupakan Badan Usaha Milik Negara yang berkantor pusat di Jalan KHM. Mansyur no. 229 Surabaya. Sesuai dengan Perubahan Anggaran Dasar PT. Boma Bisma Indra (Persero), maka kegiatan usaha yang dilakukan oleh PT. Boma Bisma Indra (Persero) meliputi :

- a) Pembuatan motor diesel dan bensin, alat-alat pertanian, mesin mekanis, dan peralatan pabrik, mesin dan peralatan listrik, alat angkut, alat konstruksi, dan peralatan lainnya yang berkaitan dengan bidang energi dan migas.
- b) Pembuatan desain dan pelaksanaan pekerjaan konstruksi baja, plat pengecoran logam dan konstruksi bangunan (baik kering maupun basah) yang berkaitan dengan kegiatan tersebut.
- c) Jasa perakitan dan pemasangan (*montage*) dari barang-barang produksi sendiri maupun pihak lain.
- d) Jasa rekayasa meliputi penelitian, perencanaan desain dan konstruksi.
- e) Jasa manajemen dan konsultasi pembangunan proyek.



Pada tahun 1971 PT. Boma Bisma Indra (persero) di mana mempunyai tiga unit, yaitu:

Perusahaan Negara Boma → PT BBI unit Boma di Pasuruan

Perusahaan Negara Bisma → PT BBI unit Bisma di Surabaya

Perusahaan Negara Indra → PT BBI unit Indra di Surabaya

Pendirian PT Boma Bisma Indra tersebut disahkan dengan :

- a. Akte Notaris bebas Daeng Lalo, SH No. 76 tanggal 30 Agustus 1971.
- b. Keputusan Menteri kehakiman No. JA 5/175/5 tanggal 22 Nopember 1971.
- c. Terdaftar dalam buku Registrasi Kantor Pengadilan Negri Jakarta No. 3180.
- d. Diumumkan dalam Berita Negara RI No.19 tahun 1972.

Dengan perkembangan selanjutnya PT.Boma Bisma Indra mengadakan penataan kembali unit-unit produksi, dari tiga unit menjadi empat unit dan beberapa cabang serta perwakilan, yaitu:

1. Unit Bisma di Surabaya dengan fasilitas produksi yang modern berupa CNC (Computer Numerical Control) yang telah mampu memproduksi Motor Diesel dan Diesel Set.
2. Unit Indra setelah dipindah ke lokasi baru di pasuruan, telah meningkatkan kapasitas produksi dan kemampuan untuk membuat permesinan dan peralatan pabrik serta kerangka baja sesuai standart dan kode yang diakui internasional.

3. Unit turangga di pasuruan menghususkan pada pembuatan produk bakalan tempat (dieforginen) dan cor almunium (almumium die castine) yang terdiri dari produk perkakas pertanian, seperti: garpu, kapak, parang, pacul, sabit, dan lainya.
4. Unit Cipta Yasa di Surabaya sebagai unit yang melaksanakan proyek prasarana yang lengkap mulai dari tahap studi kelayakan, rancang bangun, dan perekayasaan, perencanaan dan pengendalian proyek-proyek, pengadaan dan logistic, pemasaran dan pembangunan, pengendalian dan penguasaan mutu sampai uji coba operasi dan siap operasi komersial.
5. Cabang Jakarta, Semarang, dan Ujung Pandang, serta perwakilan Bali dan Palembang, yang mana semua cabang dan perwakilan tersebut sebagai pemasaran dalam rangka pencapaian order.

Pada tahun 1991 untuk menyesuaikan order-order yang dikerjakan dan spesialisasi pada bidang masing-masing unit, diadakan penataan kembali unit-unit menjadi divisi, yaitu:

Unit bisma	→	Divisi Diesel
Unit Indra	→	Divisi Mesin dan Peralatan Pabrik
Unit Turangga	→	Divisi Tempa
Unit Cipta Yasa	→	Divisi Proyek

Pada tahun 1996 dari keempat divisi yang dibentuk, dan lebih meningkatkan pencapaian order dalam persaingan, maka kembali diadakan penataan:

- Divisi Diesel → Divisi Motor Bakar
- Divisi Mesin dan Peralatan Pabrik → Divisi Mesin dan Peralatan Pabrik
- Divisi Tempa → Divisi Cor dan Tempa
- Divisi Proyek → Divisi manajemen Proyek dan Jasa

Pada tahun 2000 terjadi krisis moneter yang melanda negeri ini, BBI mengalami penurunan, pada semua sektor atau bidang, sehingga terjadi likuidasi dan penataan pada beberapa divisi yang dianggap kurang dapat memberi keuntungan yang bisa diharapkan, yaitu:

- Divisi Motor Bakar → Dilikuidasi
- Divisi Mesin dan peralatan Pabrik → Divisi Peralatan Industri
- Divisi Tempa → Dilikuidasi
- Divisi Proyek → Divisi Manajemen Proyek dan Jasa
- Divisi Cor → Divisi Aneka Industri

Seiring dengan terjadinya krisis moneter, dan terlikuidasinya beberapa divisi, BBI melakukan efisiensi yang diantaranya dipindahkan beberapa kantor, yaitu:

- a. Kantor Pusat, Jalan KH.Mas Mansyur 229 Surabaya.
- b. Divisi Manajemen Proyek dan Jasa, Jalan KH.Mansyur 229 Surabaya.
- c. Divisi Peralatan industri, Jalan Imam bonjol 18-19 Pasuruan.
- d. Cabang Jakarta, Gedung BPPT Lt.5 Jalan MH. Tamrin No.8 Jakarta.
- e. Cabang Makasar, Jalan haji Bau No.4 Makasar.
- f. Cabang dan perwakilan yang lain terlikuidasi.

## 2. Visi, Misi, PT. Boma Bisma Indra (persero) Surabaya

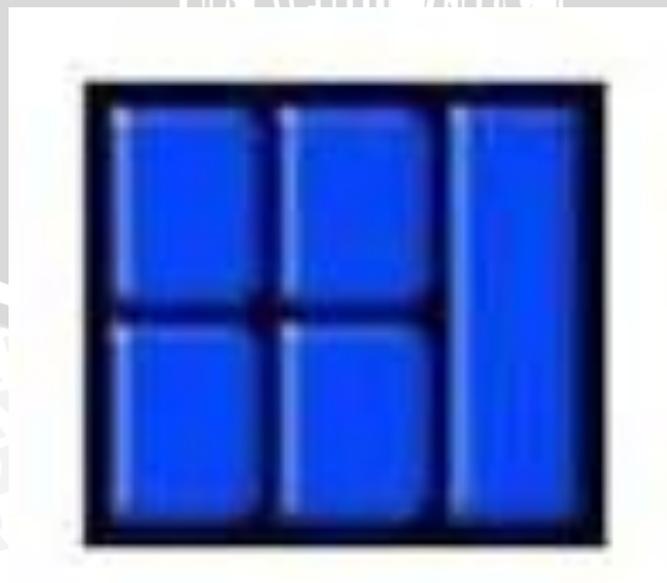
### 1. Visi :

Menjadi perusahaan sehat dan berdaya saing yang bergerak di bidang manufaktur peralatan industri dan manajemen proyek baik di kawasan regional.

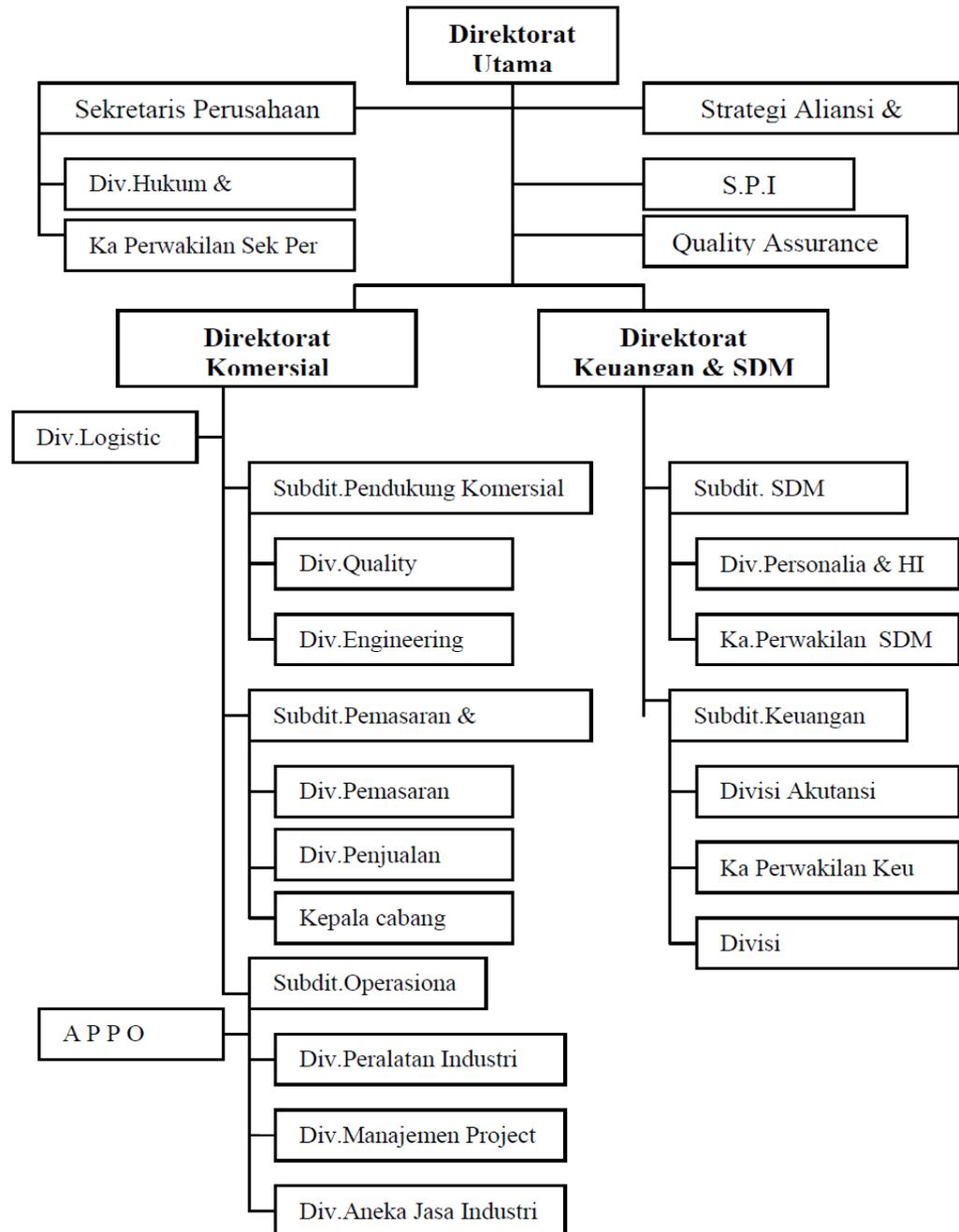
### 2. Misi :

Sebagai masyarakat industri bertekad membangun kepercayaan dan kesejahteraan stakeholder.

### 3. Logo PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya.



#### 4. Struktur organisasi PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya



Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT.Boma Bisma Indra  
(Skep Direksi No.002/Kpts.Dir/III.2004)

## **Keterangan Struktur Organisasi :**

### **1. Direktur Utama**

Menetapkan sasaran, kebijakan, dan arah bisnis perusahaan mengawasi implementasi bisnis dan keuangan, baik tingkat corporate maupun pada tingkat business unit.

Memecahkan masalah-masalah utama yang dihadapi oleh perusahaan.

#### **a) Sekretaris Perusahaan**

- 1) Menyusun dan merencanakan program kerja untuk dilaksanakan pada masing-masing fungsi yang berada dibawahnya.
- 2) Mengembangkan kesekretariatan dukungan umum, serta hubungan masyarakat untuk mendukung kegiatan perusahaan.
- 3) Menangani aspek legal/hukum, keamanan dan ketertiban untuk mendukung kegiatan perusahaan.

#### **b) SPI (Satuan Pengawas Intern)**

- 1) Menyusun dan merencanakan program kerja pengawasan.
- 2) Melaksanakan pengawasan/pemeriksaan/audit terhadap segala transaksi dan laporan perusahaan sesuai dengan kebijakan, prosedur, peraturan yang berlaku demi kelangsungan bisnis perusahaan.

#### **c) Quality Assurance**

Melakukan sistem pengendalian kualitas dan manajemen perusahaan sesuai standart yang telah ditetapkan.

#### **d) Strategi Aliansi**

Melaksanakan kajian dan aliansi bisnis perusahaan jangka pendek, menengah dan panjang serta melakukan pengendalian bisnis perusahaan.

### **2. Direktur Komersial**

- a. Meningkatkan sistem manajemen dan proses kerja, agar tercipta produktivitas yang tinggi, serta alokasi dan pendayagunaan fasilitas produksi.
- b. Memberi informasi kepada manajemen tentang kapasitas produksi pada saat ini dan yang akan datang, serta sertifikasi produk dan kualitas produk.

Dalam melaksanakan kegiatan direktur komersil di Bantu oleh :

- 1) Subdit komersil, serta beberapa Divisi
  - 2) Subdit komersil, serta beberapa Divisi
  - 3) Subdit pendukung komersil, serta beberapa Divisi
- c. Pengambilan keputusan tentang pengelompokkan bisnis atau pasar.
  - d. Mengembangkan usaha dalam rangka peningkatan nilai-nilai perusahaan, yaitu mengenai service dan sistem perencanaan yang meliputi sasaran, strategi, materi dan rencana kerja, jadwal promosi dan biaya yang dibutuhkan.
  - e. Memonitor dampak promosi terhadap kinerja perusahaan dan mencari patner untuk akses ke pasar.
  - f. Pengembangan bisnis baru dan pengembangan pasar baru.

### 3. Direktur Keuangan dan Sumber Daya Manusia

- a. Menyusun struktur organisasi beserta kelengkapannya
- b. Melaksanakan analisa jabatan untuk pengembangan uraian jabatan dan kebutuhan-kebutuhan lainnya
- c. Alokasi dan pendayagunaan sumber daya manusia (SDM)
- d. Menempatkan dan memonitor anggaran perusahaan.
- e. Memberi laporan yang berhubungan dengan masalah keuangan secara continue.
- f. Alokasi dan pendayagunaan dana, serta mencari partner untuk pendanaan.

#### **B. Data Hasil Wawancara Pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada PT. BOMA BISMA INDRA (Persero) Surabaya**

PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya merupakan perusahaan yang berlatar belakang perusahaan negara (Badan Usaha Milik Negara), dalam hal penerapan kebijakan tata kelola perusahaan sebagai BUMN, PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya berkewajiban mematuhi peraturan dan perundangan yang melingkupinya, yakni UU No 19 Tahun 2003 tentang BUMN terutama Pasal 5 dan 6 Ayat 3 beserta penjelasannya dan Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP-117/M-MBU/2002 tentang penerapan praktek good corporate governance pada BUMN terutama Pasal 2 Ayat 1 yang berbunyi: BUMN wajib menerapkan good corporate governance secara konsisten dan menjadikan good corporate governance sebagai landasan operasionalnya.

Sebagai perusahaan BUMN, PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya menyadari bahwa tuntutan tersebut tidak hanya sekedar kewajiban tetapi telah menjadi kebutuhan. Seiring dengan situasi persaingan industri yang makin ketat, PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya terus berupaya mewujudkan tata kelola perusahaan sebagai suatu sistem yang melekat dengan dinamika perusahaan. Inti dari kebijakan tata kelola perusahaan ini adalah agar pihak-pihak yang berperan dalam menjalankan perusahaan memahami dan menjalankan fungsi dan peran sesuai wewenang dan tanggung jawab. Pihak yang berperan meliputi pemegang saham, dewan komisaris, komite, direksi, pimpinan unit dan karyawan.

Untuk memberikan gambaran lebih jelas mengenai penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate goverance*) pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya, contoh-contoh pelaksanaan tata kelola dikelompokkan sesuai dengan lima prinsip utama, yaitu:

**a. Transparansi**

Aspek transparansi dalam pengelolaan perusahaan di PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya dapat dilihat dari berbagai bidang. Dalam rangka transparansi kepada konsumen dan pemegang saham, perseroan memberikan keterbukaan/ *disclosure* secara luas, baik sesuai dengan peraturan pasar modal dalam dan luar negeri maupun *disclosure* yang dilakukan atas inisiatif perseroan, dalam rangka memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen dan para pemegang saham.

Sedangkan upaya untuk menerapkan aspek transparansi dalam setiap pengambilan keputusan, PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya telah mengembangkan beberapa infrastruktur informasi untuk karyawan. Diantaranya berupa intranet *kwoledge management*, untuk intranet *kwoledge management*, merupakan sarana bagi karyawan dalam menyampaikan berbagai informasi berupa tulisan, ide-ide, atau gagasan sehingga informasi tersebut dapat diakses oleh setiap karyawan PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya dan konsumen secara luas.

#### **b. Kemandirian**

Berkaitan dengan aspek kemandirian, Direksi dan Komisaris PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya memiliki pendapat yang *independent* dalam setiap keputusan yang diambil. Selain itu, dimungkinkan pula untuk memperoleh saran dari konsultan *independent* dan konsultan legal untuk menunjang kelancaran tugas direksi dan komisaris.

Contoh lain aspek kemandirian pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya tampak pada saat dilakukan penunjukkan pejabat di tingkat tertentu, kandidat yang terpilih (*shortlisted candidates*) ditentukan melalui *job enter*, sidang jabatan dan *assessment tool* melalui *assessment center*, dengan memperhatikan hasil nilai kinerja individu, *assessment online* dan *assessment center*.

### c. Akuntabilitas

PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya menjunjung tinggi akuntabilitas, diperlukan kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ perusahaan, sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Misalnya, fungsi lembaga dewan komisaris, lembaga direksi, unit-unit pendukung (Internal Auditor Group, sekretaris perusahaan), dan unit-unit lain sesuai fungsi unit masing-masing.

Salah satu contohnya adalah Direksi Perusahaan yang menggunakan sarana RUPS untuk mempertanggungjawabkan laporan keuangan tahunan perusahaan dan laporan telah disetujui oleh pemegang saham. Selain itu, laporan-laporan Direksi kepada Dewan Komisaris mengenai rencana anggaran tahunan periode berjalan serta pembahasan rutin antara Direksi dan Dewan Komisaris mengenai evaluasi performansi keuangan triwulan dan tahunan, merupakan bentuk-bentuk penerapan good corporate governance di PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya dalam aspek akuntabilitas.

### d. Pertanggungjawaban

PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya selalu mengutamakan kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan, pada peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Setiap pihak atau bagian memiliki tugas dan fungsi masing-masing yang terpisah, dengan alokasi tanggung jawab masing-masing secara jelas tercantum dalam kebijakan peraturan perusahaan.

### e. Kewajaran

Untuk memenuhi aspek kewajaran, PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya memiliki strategi khusus yang diterapkan dalam setiap operasional perusahaannya. Misalnya saja dalam menjamin kewajaran harga dalam proses pengadaan barang, jasa, dan ketepatan pengerjaan proyek-proyek industri.

Strategi lain untuk memenuhi aspek kewajaran tampak dalam proses penyampaian informasi, dimana PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya menerapkan *equal treatment*/ perlakuan yang setara, baik kepada publik, maupun pemegang saham. Hubungan baik dengan karyawan juga terus dijaga yaitu dengan menghindari praktek diskrimansi antara lain menghormati hak asasi karyawan, memberi kesempatan yang sama tanpa membedakan umur, suku, bangsa, agama dan gender, memperlakukan karyawan sebagai sumber daya yang berharga melalui sarana internet *knowledge management*.

## 1. Penerapan Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* oleh Bagian Sumber Daya Manusia

Berdasarkan fokus penelitian, penerapan prinsip-prinsip dari *good corporate governance* pada bagian sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya dapat dilihat sebagai berikut:

### a. Transparansi

Prinsip transparansi dalam *good corporate governance* sangat bermanfaat bagi perusahaan. Transparansi bisa diartikan sebagai keterbukaan informasi, baik dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan. Prinsip transparansi, setiap informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan akan dapat diketahui oleh para *stakeholders* termasuk juga karyawan dan direksi sehingga bisa digunakan sebagai pertimbangan untuk pengambilan keputusan maupun sebagai bahan untuk melakukan evaluasi. Pada bagian sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya, pelaksanaan prinsip transparansi *good corporate governance* tampak dalam sistem penetapan gaji dan bonus pegawai serta penilaian kinerja dan kompetensi pegawai.

Penetapan gaji dan bonus pegawai, PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya memiliki sistem *renumerasi* yang jelas dan terperinci untuk mengatur berapa besarnya gaji atau besarnya kenaikan gaji maupun bonus yang berhak diterima oleh setiap

karyawan sesuai dengan prestasi dan hasil kerjanya. Sistem remunerasi ini dibuat oleh Komite Nominasi dan Remunerasi, kemudian diajukan kepada komisaris. Sistem remunerasi yang telah disetujui dan menjadi keputusan direksi ini juga dapat diketahui oleh seluruh karyawan PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya secara *online* karena setiap karyawan memiliki account dan password sendiri-sendiri yang dapat diakses setiap saat, salah satu contoh bentuk sistem remunerasi yang dimiliki oleh PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya adalah Keputusan Direksi Nomor. C. BBI. / PS770/SDM-20/2008 tanggal 25 Maret 2008 yang mengatur tentang Kriteria dan Persyaratan Penghargaan Direksi (*Employee Reward*). Penghargaan yang diberikan antara lain :

- 1) Penghargaan *Best Staff*
- 2) Penghargaan *Best Manajer*
- 3) Penghargaan *Best Innovator*

Contoh bentuk pelaksanaan transparansi untuk penetapan gaji dan bonus pegawai pada bagian sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya dengan menggunakan sistem remunerasi tersebut, sesuai dengan yang diungkapkan oleh Bu Liliek Ernawati selaku manajer dari bagian sumber daya manusia seperti berikut ini :

*“Ada. Ada...namanya keputusan direksi tadi. Cuma kan itu tidak untuk konsumsi eksternal. Saya hanya memberikan gambaran umumnya, bahwa sebenarnya remunerasi ini mengatur mulai bonus, trus gajinya, kenaikan gajinya, kapan dia harus naik. Trus kalau prestasinya Masnya bagus...saya jelek otomatis kenaikannya juga beda Itu diatur dalam sistem remunerasi”* (hasil wawancara dengan

manajer sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (persero) Surabaya, 19 November 2012).

Pendapat yang diungkapkan oleh Bu Liliek Ernawati mengenai pelaksanaan transparansi untuk penetapan gaji dan bonus karyawan juga didukung oleh karyawan di bagian sumber daya manusia. Dalam wawancara, salah satu karyawan yang bernama Bapak Rusdiansyah mengungkapkan:

*“Itu kita ada sistem renumerasi, diatur detail kapan ia harus naik gaji. Trus kalau dia prestasinya bagus kerjanya dalam 1 tahun, dia naiknya beda dengan orang yang kerjanya biasa-biasa. Itu diatur dalam ini (sistem renumerasi) semua”* (hasil wawancara dengan karyawan sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya, 19 November 2012).

Sedangkan untuk penilaian kinerja dan kompetensi pegawai, transparansi pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya tampak dalam penggunaan *assessment tools*, dimana penilaian dilakukan secara langsung, yang melibatkan karyawan yang bersangkutan, atasan langsung, rekan sekerja dan bawahan serta dokumen SKI (Sasaran Kinerja Individu) dan NKI (Nilai Kinerja Individu). Penggunaan *asssment center* ini juga dapat dimanfaatkan untuk mengetahui potensi seorang pegawai dalam hal penempatan jabatan dan promosi.

Penggunaan *assessment tools* pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya untuk melakukan penilaian kinerja dan kompetensi pegawainya guna melaksanakan prinsip transparansi sesuai dengan yang dikatakan oleh Bu Liliek Ernawati berikut ini :

*“Jadi yang diatur di PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya itu ada namanya performansi dan kompetensi. Cara penilaian performance, itu tiap awal tahun saya membuat program kerja selama 1 tahun yang namanya SKI (Sasaran Kinerja Individu). Itu nanti diakhir tahun akan dinilai, tercapai atau tidak. Penilaian itu namanya NKI (Nilai Kinerja Individu). Yang kedua adalah kompetensi. Kalau kompetensi ini penilaian 360 derajat. Maksudnya gini, jadi kayak sosiometri. Jadi saya dinilai oleh atasan, dinilai oleh bawahan, dinilai oleh rekan kerja. Jadi kan semua menilai.” (hasil wawancara dengan manajer Sumber Daya Manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya, 19 November 2012).*

#### **b. Kemandirian**

Prinsip kemandirian dapat diartikan sebagai suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara professional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh atau tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Pelaksanaan prinsip kemandirian merupakan suatu keharusan dalam menjalankan perusahaan. Tujuannya agar perusahaan dapat dikelola secara professional tanpa ada pengaruh atau tekanan dari pihak manapun. Tujuan yang lain supaya organ perusahaan dapat bertugas dengan baik serta mampu membuat keputusan yang terbaik bagi perusahaan. Tentu saja semua itu dilaksanakan dengan harus tetap menghormati hak dan kewajiban, tugas dan tanggungjawab serta kewenangan dari masing-masing organ perusahaan.

Untuk penerapan prinsip kemandirian pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya khususnya di bidang Sumber Daya Manusia tampak pada saat dilakukan penunjukkan pejabat di tingkat tertentu.

Kandidat yang terpilih (*short-listed candidates*) dapat ditentukan melalui *job tender* dan sidang jabatan dengan memperhatikan hasil nilai kinerja individu dan *assessment center*.

Penunjukkan pejabat pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya baik melalui *job tender* maupun sidang jabatan, penilaian terhadap kandidat-kandidat yang ada dilakukan oleh komisaris bersama direksi dengan dibantu oleh Komite Nominasi dan Remunerasi. Keikutsertaan Komite Nominasi dan Remunerasi dalam penilaian kandidat ini telah sesuai dengan Keputusan Komisaris Nomor: 003/KEP/DK/2005 tanggal 21 April 2005 yang menyebutkan bahwa Komite Nominasi dan Remunerasi bertugas:

- 1) Menyusun sistem nominasi dan seleksi untuk jabatan-jabatan strategis di lingkungan Perseroan yang mengacu kepada prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yaitu transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kewajaran (fairness) dan kemandirian.
- 2) Membantu Komisaris yang bersama atau berkonsultasi dengan direksi menseleksi kandidat untuk jabatan-jabatan strategis di lingkungan Perseroan, yaitu jabatan satu tingkat di bawah direktur dan direksi anak perusahaan konsolidasi untuk selanjutnya diteruskan kepada pemegang Saham.
- 3) Menyusun sistem remunerasi direksi perseroan berdasarkan asas keadilan (fairness based) dan kinerja (performance based). Setelah sistem remunerasi tersebut mendapat persetujuan Komisaris maka

akan disampaikan kepada Menteri Negara BUMN sebagai pemegang Saham untuk memproses pengesahannya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

- 4) Komite juga bertugas melakukan seleksi awal kandidat yang professional dan memiliki kompetensi menjadi calon direksi perseroan untuk dibahas dan ditindaklanjuti prosesnya oleh Komisaris, yang hasilnya oleh Komisaris akan diteruskan sebagai masukan kepada Menteri Negara BUMN sebagai pemegang Saham.

Penerapan prinsip kemandirian pada saat dilakukan penunjukan pejabat di tingkat tertentu pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya guna mendukung pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate goverance*) juga diperkuat oleh pernyataan Bu Liliek Ernawati selaku manajer sumber daya manusia seperti berikut :

*“Iya, bener Mas. Kita di sini memang mandiri sekali. Jadi gini, kita punya namanya sistem karir. Teknis pelaksanaannya harus melalui job tender dan sidang jabatan. Gak boleh sembarang asal tunjuk, meskipun itu yang minta orang penting di sini. Pokoknya bener-bener mandiri. Gini teknisnya, kalau yang job tender itu untuk level tertentu, biasanya Asisten Manajer ke atas. Kalau sistemnya ya namanya job tender ya pegawai yang berminat akan mendaftar, kemudian akan kita tes. Kalau ini insidentil ya, tidak mesti ada. Kalau sidang jabatan dilakukan biasanya setiap 3 bulan. HRD melakukan evaluasi menggunakan assessment tools, kira-kira mana pegawai yang masuk talent tools. Hasilnya nanti akan di combine sama performasi dan kompetensi, masuk ke sidang jabatan”* (hasil wawancara dengan manajer

sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya, 19 November 2012).

### c. Akuntabilitas

Prinsip Akuntabilitas dalam *good corporate governance* menghendaki agar setiap organ perusahaan memiliki kejelasan fungsi dan pelaksanaan atas tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Sangatlah penting untuk diterapkan agar pengelolaan perusahaan dapat terlaksana secara efektif.

Pentingnya pelaksanaan prinsip akuntabilitas telah disadari oleh PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya, termasuk pada bagian sumber daya Manusia. Melalui alamat *website*-nya ([www.BBI.co.id](http://www.BBI.co.id)) mengenai sistem tata kelola perusahaan PT. Boma Bisma Indra (persero) Surabaya menjelaskan penerapan prinsip akuntabilitas pada bagian personalia berkaitan dengan upaya meningkatkan kinerja sumber daya manusia tampak dalam penerapan sistem *reward and punishment* kepada karyawan yang dikaitkan dengan kebijakan kompensasi yang berlaku di internal perusahaan.

Data yang diperoleh melalui *website* mengenai pelaksanaan prinsip akuntabilitas pada bagian sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya juga dibenarkan dan dipertegas oleh Bu Liliek Ernawati selaku manajer sumber daya Manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya. Dalam wawancara, beliau mengungkapkan:

“Di sini ada yang namanya *Employee Relation*, itu sifatnya *full* mengelola *reward and punishment*. Jadi selama perjalanan karir, misalnya ada yang berprestasi dia yang memberikan *reward*. Trus kalau ada kasus, waa...ini orangnya kasus sama pelanggarannya, yang ngurusi *punishment*-nya yang ini (*Employee Relation*). Jadi sudah tersistem semua, pekerjaan *reward*, sampai *punishment* itu sudah diatur sedemikian rupa. Ujung-ujungnya ini memberikan motivasi kepada pegawai untuk bekerja lebih giat...lebih semangat” (hasil wawancara dengan manajer sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya, 19 November 2012).

#### d. Pertanggungjawaban

Untuk dapat mengelola perusahaan dengan baik, pelaksanaan prinsip-prinsip tata kelola korporasi yang sehat harus selalu diperhatikan. Salah satunya adalah prinsip pertanggungjawaban dimana tiap organ atau bagian-bagian dari perusahaan memiliki tugas dan fungsi masing-masing dengan alokasi tanggungjawab yang berbeda-beda pula sesuai dengan kebijakan peraturan perusahaan.

Prinsip pertanggungjawaban dalam *good corporate governance* selalu mengutamakan kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan. Begitu juga dengan PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya yang berkewajiban untuk mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat sesuai dengan Keputusan Menteri BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002 tentang penerapan praktek *good corporate governance* pada BUMN. Bentuk dari kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan sesuai dengan prinsip pertanggungjawaban

pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya, tampak pada *job discription* dalam struktur organisasinya, dimana tiap-tiap bagian memiliki tugas dan fungsi masing-masing yang terpisah, dengan alokasi tanggungjawab masing-masing secara jelas tercantum dalam kebijakan peraturan perusahaan.

Berkaitan dengan bentuk pertanggungjawaban bagian sumber daya manusia pada perusahaan, salah satu karyawan sumber daya manusia yang bernama Ibu Yuli Indahwati berpendapat:

*“Gini mas... Jadi Program kerja karyawan (SKI) yang dibuat awal tahun, nilainya nanti di akhir tahun akan digabungkan mejadi SKU dan muncullah nilai dari kinerja unit kita (Bagian sumber daya manusia). Itulah bentuk pertanggungjawaban kita”* (hasil wawancara dengan karyawan bagian sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya, 19 November 2012).

Pendapat senada tentang bentuk pertanggungjawaban bagian sumber daya manusia kepada perusahaan juga diungkapkan oleh Bu Liliek Ernawati sebagai berikut

*“Kalau di HR, mmm... Untuk pertanggungjawabannya nanti melalui laporan SKU (Sasaran Kinerja Unit). Jadi berhasil atau tidaknya bisa dilihat pada SKU tersebut. Jadi berhasil atau tidaknya unitnya tersebut ya dari SKU itu mas”* (hasil wawancara dengan manajer sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya, 19 November 2012).

#### **e. Kewajaran**

Prinsip kewajaran lebih menitikberatkan kepada keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak *shareholders*, termasuk juga hak-hak dari para karyawan. Pelaksanaan prinsip

kewajaran yang baik oleh seorang manajer akan berpengaruh terhadap kinerja dari karyawan yang dipimpinnya. Karyawan yang merasa diperlakukan adil akan lebih tenang dan semangat dalam melakukan pekerjaan.

Laporan Keberlanjutan PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya Tahun 2011 ([www.BBI.co.id](http://www.BBI.co.id)) mengenai etika kerja dan sistem tata kelola perusahaan, PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya memberikan beberapa contoh pelaksanaan prinsip kewajaran di dalam internal perusahaannya. Salah satu contoh prinsip kewajaran dalam bidang sumber daya manusia yang telah diterapkan oleh PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya adalah selalu menjaga hubungan perusahaan dengan karyawan. Bentuk dari usaha PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya dalam menjaga hubungan dengan karyawannya antara lain:

(1) Menghindari Praktek Diskriminasi

Menghindari praktek diskriminasi memiliki arti bahwa PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya menyediakan lingkungan kerja yang nyaman agar hubungan antar karyawan terjalin dengan baik melalui:

- (a) Perusahaan menghormati hak azasi karyawan serta hak dan kewajiban.
- (b) Karyawan diperlakukan berdasarkan peraturan perusahaan dan kesepakatan dalam Perjanjian kerja Bersama.

- (c) Perusahaan memberi kesempatan yang sama tanpa membedakan umur, suku, bangsa, agama, dan jenis kelamin.
- (d) Perusahaan memperlakukan karyawan sebagai sumber daya yang berharga.
- (e) Perusahaan menghargai kebebasan beragama.
- (f) Perusahaan adalah pemberi kerja yang memberikan perlakuan yang setara dan berkeadilan dalam hal ketenagakerjaan, menjalankan ketentuan dan pemberian benefit dan kompensasi lainnya.

(2) Memelihara Keamanan dan Keselamatan Kerja

Perusahaan memiliki komitmen untuk menjaga keamanan, kesehatan dan keselamatan kerja dengan kebijakan sebagai berikut:

- (a) Memberikan jaminan perlindungan hukum kepada pegawai dalam kaitannya dengan tugas-tugas di PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya.
- (b) Memberikan lingkungan kerja yang nyaman dan memberikan jaminan kesehatan bagi karyawan dan keluarga.
- (c) Memberikan imbal jasa yang layak dan jaminan pensiun sesuai kemampuan PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya.
- (d) Memberikan jaminan bekerja terutama bagi karyawan yang memberikan kontribusi baik dan memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya.

(e) Mewadahi aspirasi karyawan melalui Serikat Pekerja dan menjadikannya sebagai mitra dalam membangun bisnis yang bermoral dan efektif dalam pencapaian tujuan, visi, dan misi korporasi.

Mengenai pelaksanaan aspek kewajaran pada bagian sumber daya manusia, Bu Liliek Ernawati selaku manajer Sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya memberikan gambaran sebagai berikut :

*“Kalau kita bicara Human Capital berarti kita mengelola tidak hanya dari pendidikannya, tapi kita juga mengelola bakat dia. Misalnya si A pendidikannya elektro, tapi dia bakat entertaint. Dia lebih cocok daripada masuk teknik, dia lebih cocok masuk entertaint. Jadi kita anggap itu asset yang berharga. Terus kita juga memperlakukan karyawan dari prestasinya, contohnya seperti ini (melihat data pada komputer)...Kita ingin menunjukkan bahwa meskipun orang ini tua ....59 tahun, dia punya hak yang sama dengan lebih muda. Karena yang kita lihat adalah nilai performancenya...kompetensinya....pendidikannya...kesempatannya... terus masa kerjanya. Jadi kita tidak ada diskriminasi, tapi kita memang by datanya itu dia seperti apa untuk melihat dia layak atau tidak”* (hasil wawancara dengan manajer sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya, 19 November 2012).

Setelah melakukan penelitian di lapangan, peneliti memperoleh data, baik melalui observasi maupun wawancara yang dilakukan, peneliti memperoleh gambaran bahwa kinerja maupun kebijakan yang dijalankan oleh bagian sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya telah memperhatikan dan sesuai dengan prinsip-prinsip bahwa

pelaksanaan prinsip-prinsip dari *good corporate governance* pada bagian sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya sudah baik. pelaksanaan prinsip-prinsip *good corporate governance* tersebut tampak dalam sistem penetapan gaji karyawan, penilaian kinerja dan kompetensi pegawai, proses pengisian jabatan, penerapan sistem *reward and punishment*, pertanggungjawaban bagian sumber daya manusia kepada perusahaan, maupun perlakuan yang wajar dan adil kepada karyawan. Sesuai dengan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP – 117/M-MBU/2002 ([www.bumn.go.id](http://www.bumn.go.id)) mengenai prinsip-prinsip *good corporate governance* seperti termuat dalam BAB II prinsip dan Tujuan pasal 3 yang menyebutkan bahwa:

Prinsip-prinsip *good corporate governance* yang dimaksud meliputi:

- a) Transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan.
- b) Kemandirian, yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara professional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak

sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

- c) Akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggung-jawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.
- d) Pertanggungjawaban, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
- e) Kewajaran (*fairness*), yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* (pihak-pihak yang berkepentingan) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## 2. Peranan Manajer Sumber Daya Manusia dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance*

### a) Peran sebagai pemimpin

Mengenai peran manajer sebagai pemimpin, salah seorang karyawan sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya yang bernama Bapak Prihatin berpendapat:

*“Saya bisa mengatakan kalau Pak Granit itu baik ya. Gambarnya karena aku bilang by system ya...teratur...Kalau kinerja kita 100%, berarti kan tercapai 100%. Berarti ya kepemimpinannya baik karena kita sudah tersistem dan terukur”* (hasil wawancara dengan karyawan sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya, 19 November 2012).

Pendapat lain mengenai peran manajer sebagai pemimpin juga diungkapkan oleh karyawan bagian sumber daya manusia lainnya bernama Bapak Basoir berikut ini:

*Kalau personal orangnya sebagai pemimpin? Ya baik lah...100%, saya bilang orangnya sangat baik. Kinerjanya sebagai pemimpin juga begitu. Buktinya, nilai kompetensi Bu Liliek sekarang P2. berarti bagus kan?"*

Kemudian saya bertanya kembali apakah selama kepemimpinan Bu Liliek, merasa termotivasi untuk lebih semangat bekerja, dan Pak Basoir kembali menjawab "ya, termotivasi.." (hasil wawancara dengan karyawan sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya, 19 November 2012).

#### **b) Peran sebagai penghubung**

Sebagai manajer sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya, Bu Liliek Ernawati memberikan penjelasan tentang peranannya sebagai penghubung seperti berikut:

*"Tentu pihak manajemen selalu berusaha untuk menjalin hubungan dengan seluruh karyawan. Di PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya itu, setiap jumat ada acara yang namanya senam pagi. Selain olahraga acara itu juga sebagai menyampaikan pendapat, masukan atau ada keluhan dari anak buah, bisa di sampaikan saat itu. Jadi karyawan juga kita beri kesempatan untuk memberikan pendapatnya. Selain sehat, transparan to....? Hehe.. (hasil wawancara dengan manajer sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya, 19 November 2012).*

Salah satu karyawan bagian sumber daya manusia bernama Bapak Arif mengutarakan pendapatnya berkaitan dengan peran manajer sebagai penghubung seperti berikut:

*“Oh, kalau peran sebagai penghubung itu pasti Mas. Tiap hari jumat kan ada acara senam dan forum silaturahmi. Dan di akhir acara biasanya pegawai itu ada proses feed back-lah...bisa langsung ngasih masukan...biasa ngasih pendapat....Pokoknya bisa ngasih feed-back-lah kepada manajemen”* (hasil wawancara dengan karyawan sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya, 19 November 2012).

Kegiatan yang diadakan oleh pihak manajemen PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya untuk menjalin hubungan dengan karyawan antara lain:

(1) Forum Silaturahmi dan Senam Pagi

Forum silaturahmi merupakan kegiatan yang diadakan oleh masing-masing unit kerja setelah senam pagi selesai. Dalam acara ini, manajer memberikan informasi-informasi terbaru yang didapatkan dari hasil rapat direksi. Kemudian diadakan sesi tanya jawab untuk karyawan. Pada sesi ini, karyawan diberi kesempatan untuk mengeluarkan pendapat, memberikan masukan maupun menyampaikan keluhan atau permasalahan yang dihadapi. Masukan dan pendapat dari karyawan akan dicatat oleh manajer, kemudian akan disampaikan kepada atasan pada saat kegiatan rapat direksi.

**c) Peran sebagai wirausahawan**

Mengenai peran manajer sebagai seorang wirausahawan, Bu Liliek Ernawati selaku manajer sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya memberikan penjelasan sebagai berikut:

*“Sebagai wirausahawan ya Mas? Mmmm....begini, di HR kita memberikan apa yang di butuhkan oleh pekerja, seperti alat-alat keamanan untuk pekerja, helm, sarung tangan, dan lainnya.. kita berikan dan melakukan pelatihan-pelatihan yang menunjang pekerjaan, maksudnya pelatihan pengelasan, mesin, dan lain-lainnya, jadi pada akhirnya konsumen kita juga yang puas pada hasil kerja kita baik di bidang mesin ataupun proyek” (hasil wawancara dengan manajer sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya, 19 November 2012)*

Salah satu karyawan bagian sumber daya manusia bernama Bu Yuli Indahwati juga berpendapat tentang peran manajer sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya sebagai wirausahawan sebagai berikut:

*“Kalau manajer SDM sini mas, memang benar memberikan pelatihan dan seperti mas yang tadi tanyakan, memberikan alat-alat keselamatan demi kelancaran hasil kerja, jadi kita tetap profesional sesuai ketepatan tender yang konsumen inginkan. Jadi nilai-nilai wirausahawan dapat juga kan..” (hasil wawancara dengan karyawan sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya, 19 November 2012).*

#### **d) Peran sebagai pemecah masalah**

Berkaitan dengan peran manajer sebagai pemecah masalah, Bu Liliek Ernawati selaku manajer sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya mengungkapkan bahwa :

*“Setiap ada permasalahan memang harus segera dipecahkan. Masalah yang seringkali muncul itu soal kompetensi karyawan. Misalnya saja...orang ini kompetensinya kok K4 ya, berarti kan jelek. Dilihat gab-nya apa? Oh,...ternyata dia administrasinya kurang. OK kita ikutkan pelatihan administrasi contohnya. Trus ini kompetensinya ko K3, dia komponen terendahnya di presentasi, OK kita ikutkan presentasi. Seperti itu contohnya” (hasil wawancara dengan manajer sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya, 19 November 2012).*

Pendapat yang lain mengenai peran manajer sebagai pemecah masalah juga diungkapkan oleh karyawan bagian sumber daya manusia bernama bapak prihatin seperti:

*“Kalau ada masalah ya pasti cepet diselesaikan Mas. Kalau ada keluhan yang masuk...atau ada karyawan yang pengen mutasi misalnya, pasti kami (karyawan bagian sumber daya manusia) langsung dipanggil sama Pak Granit untuk diskusi. Dicarikan jalan keluarnya bersama-sama. Seperti itu....”* (hasil wawancara dengan karyawan bagian sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya, 19 November 2012).

#### **e) Peran sebagai pembagi sumber daya**

Bu Liliek Ernawati selaku manajer sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya memberikan komentar mengenai peran manajer sebagai pembagi sumber daya seperti berikut

*“Iya, hal ini sama seperti penjelasan saya tadi. Kita harus jeli melihat performansi dan kompetensi dari seorang karyawan. Misalnya si A ini pendidikan elektro, harusnya dia di teknik, tapi dia bakatnya menulis atau dia bakat entertaint contohnya. Dia lebih cocok daripada masuk ke teknik, dia lebih cocok masuk markerting. Dia bikin creat acara-acara sehingga mengumpulkan orang-orang, Itu contoh riilnya”* (hasil wawancara dengan karyawan sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya, 19 November 2012).

## C. Pembahasan Peranan Manajer Sumber Daya Manusia dalam Pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya

### 1. Pembahasan Pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada PT Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya

#### a. Transparansi

Dari data dan hasil wawancara menunjukkan bahwa transparansi manajemen dalam sebuah perusahaan yang dikelola dengan baik akan membawa perusahaan tersebut kepada kondisi pengambilan keputusan yang efektif dan teradaptasi. Keterbukaan terhadap semua informasi yang relevan bagi manajemen, memungkinkan manajemen mempunyai dasar yang kuat dalam memutuskan sesuatu sehingga keputusan dapat diambil secara cepat dan akurat.

#### b. Kemandirian

Dari hasil wawancara dengan manajer sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya diketahui bahwa sistem karir untuk karyawan PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya dilakukan dengan cara *job tender* dan sidang jabatan. Untuk penunjukkan pejabat melalui *job tender* digunakan untuk pengisian jabatan mulai level Asisten Manajer ke atas dan sifatnya insidentil. Setiap ada kekosongan jabatan akan diumumkan dan bagi pegawai yang berminat diperbolehkan untuk mendaftar. Selanjutnya bagi kandidat-kandidat yang telah lolos syarat administrasinya akan

dilakukan *fit and proper test* untuk menilai manakah yang dianggap paling sesuai dan memiliki kemampuan untuk mengisi kekosongan jabatan tersebut.

Sedangkan penunjukan pejabat melalui sidang jabatan digunakan untuk mengisi jabatan di bawah level Asisten Manajer. Penilaiannya dengan menggunakan *assessment tools* yang dilakukan setiap 3 bulan sekali. Dalam proses penilaian tersebut, bagian sumber daya manusia melakukan evaluasi terhadap kinerja dan kompetensi dari para karyawan berdasarkan hasil kinerja individu dan *assessment center*. Selanjutnya, hasil dari penilaian kinerja dan kompetensi akan dibawa dalam sidang jabatan untuk dipilih manakah yang paling sesuai dan pantas untuk mendapatkan promosi kenaikan jabatan.

### c. Akuntabilitas

Seperti yang dikatakan oleh Bu Liliek Ernawati selaku manajer bagian sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya, bahwa pada bagian sumber daya manusia terdapat *Employee Relation* tugasnya khusus mengelola *reward and punishment* untuk para karyawan, dimana semuanya sudah tersistem dan diatur sedemikian rupa. Seperti besarnya reward serta jenis-jenis pelanggaran termasuk sanksi-sanksi yang akan diberikan bagi karyawan yang melanggar. Adanya aturan yang dibuat secara jelas dan terperinci ini, dapat dijadikan sebagai acuan bagi karyawan dalam

menyeleksi pekerjaannya serta memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.

#### **d. Pertanggungjawaban**

Dari data yang diperoleh dan hasil wawancara dengan manajer maupun karyawan bagian sumber daya manusia, dapat digambarkan bahwa mekanisme pertanggungjawabannya melalui evaluasi dari Sasaran Kinerja Unit (SKU). Apabila sasaran kinerja unit selama 1 tahun banyak yang tercapai atau bahkan tercapai 100%, maka kinerja unit tersebut dikatakan berhasil.

#### **e. Kewajaran**

Hasil wawancara dengan manajer sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya di atas menunjukkan bahwa PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya selalu menilai karyawan berdasarkan performansi dan kompetensi mereka dengan cara membandingkan Sasaran Kinerja Individu (SKI) yang dibuat oleh karyawan dengan Nilai Kinerja Individu (NKI) yang berhasil mereka capai. Selain itu, bagian sumber daya manusia juga memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada seluruh karyawan untuk mengembangkan potensinya melalui program pelatihan dan menghindari praktek-praktek diskriminasi.

## 2. Pembahasan Peranan Manajer Sumber Daya Manusia dalam Pelaksanaan *Good Corporate Governance*

### a. Peran sebagai pemimpin

Dari hasil wawancara yang dilakukan dapat digambarkan bahwa dalam menjalankan perannya sebagai seorang pemimpin, manajer sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya sudah cukup baik. Wawancara dengan karyawan bagian sumber daya manusia terungkap bahwa manajer memiliki performansi yang bagus. Performansi tersebut tampak dari hasil penilaian kinerja manajer sumber daya manusia yaitu mendapatkan peringkat P2 atau pencapaian kinerjanya  $\geq 103\%$  -  $<100\%$ . Selain itu karyawan juga mengatakan bahwa manajer sumber daya manusia tidak hanya dinilai berhasil dalam menjalankan peranannya sebagai seorang pemimpin, tetapi secara personal juga merupakan pribadi yang baik dan bisa memotivasi bawahannya untuk bisa lebih semangat bekerja.

### b. Peran sebagai penghubung

Dari hasil wawancara, baik wawancara dengan manajer maupun karyawan sumber daya manusia, diperoleh gambaran bahwa pada bagian sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya, peran manajer sebagai penghubung sudah dijalankan dengan cukup baik. Peran tersebut tampak dari diadakannya beberapa kegiatan pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya

yang tujuannya adalah menjalin hubungan atau komunikasi yang baik antara karyawan dengan direksi.

**c. Peran sebagai wirausahawan**

Dari hasil hasil wawancara, dapat digambarkan bahwa manajer sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya sudah menjalankan perannya sebagai seorang wirausahawan. Dengan cara memberikan pelatihan terhadap karyawannya dan memberikan alat-alat yang di butuhkan karyawan demi kelancaran hasil kerja, sehingga konsumen yang telah memberikan tender kepada perusahaan merasa puas dan tidak merasa di rugikan.

**d. Peran sebagai pemecah masalah**

Dari hasil wawancara di atas terungkap bahwa pada bagian sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya, permasalahan yang seringkali dihadapi adalah masalah kualitas performansi dan kompetensi dari para pegawai . Akan tetapi, karena kinerja karyawan PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya seluruhnya sudah tersistem dan terukur dengan baik melalui Sasaran Kinerja Individu (SKI) dan Nilai Kinerja Individu (NKI), maka setiap muncul permasalahan yang berhubungan dengan performansi dan kompetensi karyawan pasti akan dapat segera teridentifikasi. Manajer sumber daya manusia dapat segera menganalisa, menemukan sumber permasalahannya dan segera mengambil tindakan untuk mengatasinya.

Gambaran bahwa melaksanakan peranannya sebagai pemecah masalah, manajer sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya sudah menjalankannya dengan baik. Respon yang cepat dalam menanggapi permasalahan yang muncul dan dalam mengambil tindakan untuk mengatasi suatu masalah, manajer sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya selalu melibatkan dan meminta pendapat dari bawahannya agar keputusan yang diambil benar-benar sesuai.

**e. Peran sebagai pembagi sumber daya**

Dalam wawancara dengan manajer maupun karyawan bagian sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya terungkap bahwa manajer sumber daya manusia menilai karyawan tidak hanya dari pendidikannya saja, tetapi dilihat juga kemampuan, minat dan bakatnya. Tujuannya agar dalam penempatannya nanti benar-benar sesuai dengan minat dan kemampuan yang dimilikinya sehingga kinerja karyawan tersebut optimal. Manajer sumber daya manusia juga cukup jeli dalam menata ruang kerja karyawan. Kondisi dan komposisi ruangan sangat diperhatikan tata letaknya. Mulai dari suhu ruangan yang dibuat ergonomis, fasilitas yang memadai, peralatan kerja yang lengkap, sampai dengan tata letak meja kerja yang diatur sedemikian rupa. Tujuannya adalah agar karyawan merasa nyaman dan dapat berkonsentrasi dalam bekerja.

Perannya sebagai pembagi sumber daya, manajer sumber daya manusia PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya sudah baik dan jeli dalam mengelola sumber daya yang tersedia. Manajer sumber daya manusia dapat memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya secara optimal, efektif, dan tepat sasaran sehingga kinerja perusahaan dapat semakin meningkat dan efektif.

#### **D. Analisis dan interpretasi data**

Setelah penyajian data, wawancara, dan membahas dari hasil penelitian di lapangan, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis data dan menginterpretasikan data tersebut, lalu dari analisis data ini ditarik suatu kesimpulan mengenai peranan manajer sumber daya manusia dalam pelaksanaan *good corporate governance* pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya.

##### **1. Peranan Manajer sebagai pemimpin**

Mengenai peran manajer sebagai pemimpin, manajer sumber daya manusia telah berhasil memimpin unitnya yaitu bagian sumber daya manusia mencapai target yang sudah di rencanakan di awal tahun yang di namakan sasaran kinerja unit (SKU) mencapai 100% ini tidak lepas dari kerja keras pemimpin dan di ikuti kesadaran untuk maju bersama oleh bawahannya. Selain itu manajer sumber daya manusia juga cerdas dalam melihat masalah dalam unitnya sehingga cepat di perbaiki. Akan tetapi manajer sumber daya manusia di sini juga memiliki kekurangan seperti

jarak antara kantor pusat dan kantor penyediaan alat-alat proyek yang berlokasi di pasuruan, hal ini di mungkinkan terjadi kesalahan informasi.

Peran manajer sebagai pemimpin sangat mendukung untuk pelaksanaan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*), salah satunya adalah prinsip pertanggungjawaban. Apabila manajer dapat memberikan arahan yang benar kepada bawahannya, maka pekerjaan yang dilakukan akan berjalan dengan baik dan efektif sehingga dapat dipertanggungjawabkan, dengan suasana kerja seperti itu akan dapat diharapkan hasil yang memuaskan dalam mencapai tujuan perusahaan.

## 2. Peranan Sebagai Penghubung

Sebagai pemimpin yang baik, manajer sumber daya manusia selalu menjaga hubungan baik dengan karyawannya, salah satu contohnya dengan di adakannya senam pagi setiap jumat, dalam senam itu manajer sumber daya manusia dapat bertukar pendapat dan ide-ide untuk keberhasilan unitnya dan target perusahaan. Akan Tetapi manajer sumber daya manusia masih memiliki kekurangan dalam hal penghubung antara direksi perusahaan dan karyawan dalam hal ini karyawan yang di bawahinya yaitu bagian sumber daya manusia. Karena acara senam pagi tersebut hanya sebentar, bisa jadi komunikasi tersebut tidak efektif.

Peran manajer sebagai penghubung ini sangat penting untuk mendukung pelaksanaan dari prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik atau *good corporate governance*, salah satunya adalah prinsip

transparansi yaitu untuk menjamin tersalurkannya informasi kepada pihak-pihak terkait yang membutuhkan

### 3. Peranan Sebagai Wirausahawan

Manajer sumber daya manusia telah menjalankan peran sebagai wirausahawan dengan baik, seperti menyediakan alat-alat keselamatan dan melakukan pelatihan bagi bawahannya yang memerlukan, dengan cara tersebut agar menjamin kelancaran proses kerja. Kekurangannya di sini, manajer sumber daya manusia juga terkadang mengalami kendala dalam pengiriman alat-alat keselamatan yang terlambat datang ke perusahaan, sehingga pekerja yang membutuhkan helm keselamatan tidak dapat bekerja secara maksimal, karena helm keselamatan belum datang dari produsen helm keselamatan dari Jakarta. Peran ini berhubungan dengan prinsip kemandirian dalam *good corporate governance* karena dengan sikap profesional tersebut akan menjamin kelancaran bisnis.

### 4. Peranan Sebagai Pemecah Masalah

Mengenai peran sebagai pemecah masalah, manajer sumber daya manusia telah melakukan berbagai tindakan untuk menyelesaikan masalah yang terjadi, seperti masalah kompetensi, karyawan tersebut akan diikutkan presentasi dan masalah mutasi, manajer sumber daya manusia akan memanggil karyawan yang bersangkutan untuk di ajak berdiskusi sehingga keputusan yang diambil benar-benar sesuai harapan. Jadi bawahan merasa diperhatikan dan mendapat hak-haknya sebagai karyawan. Kekurangannya di sini, manajer sumber daya manusia akan

kehilangan karyawannya untuk mengikuti pelatihan/presentasi ataupun mutasi sehingga akan sedikit mengganggu kelancaran proses kerja. Peran ini berhubungan dengan prinsip kewajaran dalam *good corporate governance* karena sejalan dengan sikap keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder*.

### 5. Peranan Sebagai Pembagi Sumber Daya

Sebagai manajer sumber daya manusia sudah seharusnya jeli dalam melihat potensi dan bakat bawahannya agar penempatan jabatan sesuai dengan minat dan dapat berkembang dengan baik di masa yang akan datang, jadi pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Seperti pada karyawan yang berpendidikan elektro, tetapi karyawan tersebut mempunyai bakat menulis dan *entertaint*, jadi manajer sumber daya dapat memakai karyawan tersebut dalam menyusun acara-acara yang akan diadakan oleh perusahaan.

Tetapi manajer sumber daya manusia juga harus sadar akan kekurangan cara tersebut, tidak semua karyawan memiliki kelebihan dalam bidang lain, terkadang karyawan hanya fokus kepada satu bidang. Pelaksanaan peranan ini sangat mendukung untuk melaksanakan prinsip-prinsip dari tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*), terutama prinsip akuntabilitas, karena dengan pembagian sumber daya manusia yang tepat dapat memperjelas fungsi, pelaksanaan, dan pertanggung-jawaban. Sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.

Dari ulasan pada halaman sebelumnya dapat di tarik kesimpulan bahwa manajer sumber daya manusia telah bekerja keras dalam mewujudkan *good corporate governance* dalam perusahaan khususnya di bidang sumber daya manusia dan telah menjalankan peranan sebagai manajer sumber daya manusia dengan baik. Seperti gambaran pada peranan sebagai pemimpin, berkaitan dengan prinsip *good corporate governance*, salah satunya adalah prinsip pertanggungjawaban. Peranan sebagai penghubung berkaitan erat dengan prinsip *good corporate governance*, salah satunya adalah prinsip transparansi. Selain itu ada juga peranan sebagai wirausahawan berhubungan dengan prinsip kemandirian dalam *good corporate governance*. Peranan sebagai pemecah masalah berkaitan dengan prinsip *good corporate governance* salah satunya adalah prinsip kewajaran. Terakhir peranan sebagai pembagi sumber daya berhubungan dengan prinsip akuntabilitas dalam prinsip *good corporate governance*. Jadi peranan manajer sumber daya manusia sangat penting kaitannya dengan terwujudnya prinsip-prinsip *good corporate governance* yang baik dalam perusahaan.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Pada dasarnya penelitian ini untuk mengungkapkan fakta yang dapat ditemui dan kemudian menganalisisnya berdasarkan teori yang relevan agar dapat memberikan hasil yang akurat. Dalam skripsi ini penulis berusaha untuk menguraikan tentang bagaimana peranan manajer dalam pelaksanaan *good corporate governance* pada PT Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya. Dilakukan dengan terlebih dahulu menguraikan data yang diperoleh dari hasil penelitian dan selanjutnya adalah menginterpretasikan data yang diperoleh tersebut dengan memberikan penilaian berdasarkan pada landasan teori yang relevan, kemudian dapat dilihat bahwa hal tersebut berkaitan erat.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, penulis dapat menyampaikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Bahwa pelaksanaan *good corporate governance* pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya sudah cukup baik. Dilihat dari kinerja bagian sumber daya manusia yang semuanya telah tersistem dan terukur dengan jelas dan terperinci. Setiap tindakan maupun keputusan yang diambil oleh bagian sumber daya manusia selalu mempertimbangkan prinsip-prinsip dari *good corporate governance*.
2. Bahwa dalam pelaksanaan *good corporate governance* pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya, manajer sumber daya manusia memiliki



peranan yang cukup penting dalam mewujudkan situasi kerja yang kondusif dan terlaksananya sistem tata kelola perusahaan yang baik dan sehat. Peranan yang dilaksanakan oleh manajer sumber daya manusia antara lain peran sebagai pemimpin, penghubung, wirausahawan, pemecah masalah, dan sebagai pembagi sumber daya.

3. Bahwa peran manajer sumber daya manusia dalam mendukung pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik tampak pada setiap tindakan dan arahan yang diberikan kepada bawahannya yang selalu mengacu pada sistem yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan prinsip-prinsip dari *good corporate governance*. Bentuk tindakan dan arahan yang dilakukan oleh manajer sumber daya manusia diantaranya transparansi dan kewajaran dalam penetapan gaji dan bonus pegawai, sistem penilaian kinerja dan kompetensi pegawai, kemandirian dalam mekanisme penunjukan pejabat, sistem *reward and punishment* sesuai dengan kebijakan kompensasi yang berlaku di internal perusahaan, respon yang cepat dalam mengidentifikasi dan mengatasi masalah dan bentuk pertanggungjawaban bagian sumber daya manusia kepada perusahaan.

## **B. Saran**

Dari hasil penelitian tersebut, peneliti menyumbangkan saran yang bisa dipertimbangkan oleh PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya untuk meningkatkan peranan manajer dalam pelaksanaan *good corporate governance* yaitu:

1. Sebagai manajer sumber daya manusia harus sering berkomunikasi dengan kantor divisi peralatan industri pembuatan besi-besi keperluan pabrik yang berlokasi di pasuruan agar tidak terjadi kesalahan komunikasi.
2. Menambah acara-acara temu antara direksi dan karyawan perusahaan agar hubungan baik antara direksi dan karyawan terus terjaga.
3. Sebagai manajer sumber daya manusia harus memastikan ketepatan pengiriman alat-alat keselamatan dari produsen alat-alat keamanan demi menunjang keselamatan pekerja di lapangan dan kelancaran pekerjaan.
4. Jika ada karyawan yang sedang ikut pelatihan atau presentasi maka manajer sumber daya manusia dapat mendatangkan karyawan lain untuk mengisi kekosongan tersebut.
5. Sebagai manajer sumber daya manusia harus mementingkan diskusi bersama antara manajer sumber daya manusia dengan karyawan yang bersangkutan tersebut sebelum menempatkan di divisi tertentu agar penempatan tersebut sesuai harapan bersama.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali. 2000. *Metodologi Penelitian Sosial dalam Bidang Ilmu Administrasi dan Pemerintahan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Andi, 2011, metode penelitian kualitatif dalam perspektif rancangan penelitian, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Hasibuan, Malayu SP. 2003. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Edisi revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Ilyas. 2003. *Kiat Sukses Manajemen Tim Kerja*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Indra, dan Ivan. 2006. *Penerapan Good Corporate Governance: Mengesampingkan Hak-Hak Istimewa Kelangsungan Usaha*. Jakarta: Kencana.
- Istijanto. 2006. *Riset Sumber Daya Manusia: Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- John H. 2006, *Human Resource Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Miles, dan Huberman. 1992. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo persada.
- Singarimbun, Masri dan Efendi, Sofyan. 1995. *Metode penelitian Survey*. Jakarta: PT. Pustaka LP3ES Indonesia.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Indonesia. 1997. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Tjager, Alijoyo, Djemat dan Sembodo. 2003. *Corporate Governance: Tantangan dan Kesempatan bagi komunitas Bisnis Indonesia*. Jakarta: PT. Prenhallindo.

**Data Internet**

Admin, 2007. "Prinsip-prinsip Good Governance", ([www.governance-indonesia.com](http://www.governance-indonesia.com)) diakses tanggal 10 Oktober 2011.

"Keputusan Menteri badan Usaha Milik Negara Nomer: KEP-117/ M-MBU/2002", ([www.bumn.go.id](http://www.bumn.go.id)) diakses tanggal 10 Oktober 2011.

Komite Nasional kebijakan Governance, 2006. *Pedoman Umum Good Corporate Indonesia*, diakses pada Tanggal 10 Oktober 2011 dari <http://www.governance-indonesia.com>

Manajer Sumber Daya Manusia, diakses pada tanggal 17 april 2012 dari [www.riifqiahmad.wordpress.com](http://www.riifqiahmad.wordpress.com)

"Peran-peran manajerial Mintzberg", diakses pada Tanggal 18 Oktober 2011 dari <http://www.elearning.unej.ac.id/i/art>

Studi Penerapan Prinsip-Prinsip OECD 2004 dalam Peraturan Bapepam Mengenai Corporate Governance, 2006, diakses pada Tanggal 10 Oktober 2011 dari <http://www.bapepam.go.id/admin>

"What is Corporate Governance", 2006, diakses pada Tanggal 21 Oktober 2011 dari <http://www.fcgi.go.id>



## Judul Skripsi

### **PERANAN MANAJER SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PELAKSANAAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE***

(Studi pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya)

---

#### **PEDOMAN WAWANCARA**

(Untuk Manajer Sumber Daya Manusia)

1. Menurut bapak/ibu bagaimana prinsip transparansi pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya? Seperti apa penerapannya dalam perusahaan?
2. Menurut bapak/ibu bagaimana prinsip kemandirian pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya? Dalam bentuk apa pelaksanaannya?
3. Menurut bapak/ibu seperti apa prinsip akuntabilitas pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya? Seperti apa kebijakannya dalam perusahaan?
4. Menurut bapak/ibu bagaimana prinsip pertanggung jawaban pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya? Bagaimana laporan pertanggung jawaban bapak/ibu kepada perusahaan?
5. Bagaimana menurut bapak/ibu prinsip kewajaran pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya? bagaimana bentuk keadilan dan kesetara dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* dan karyawan?
6. Mengenai peran sebagai pemimpin, apakah bapak/ibu sudah memberikan pedoman, arahan, dan memastikan bahwa bawahan bapak/ibu telah melakukan pekerjaan dengan benar?
7. Mengenai peran sebagai penghubung, apakah bapak/ibu selalu menjalin, menjaga, dan mempertahankan hubungan baik dengan karyawan?
8. Mengenai peran sebagai wirausahawan, apakah kebijakan-kebijakan yang telah bapak/ibu buat sudah dapat memajukan perusahaan? Seperti apa contohnya?
9. Mengenai peran sebagai pemecah masalah, bagaimana reaksi bapak/ibu terhadap suatu masalah di perusahaan dan dengan cara seperti apa bapak/ibu memecahkan masalah tersebut?
10. Mengenai peran pembagi sumber daya, atas dasar apakah bapak/ibu mendistribusikan atau membagi karyawan bapak/ibu ke dalam divisi-divisi di perusahaan?

## Judul Skripsi

### **PERANAN MANAJER SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PELAKSANAAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE***

(Studi pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya)

---

#### **PEDOMAN WAWANCARA**

(Untuk karyawan)

1. Menurut bapak/ibu/saudara, bagaimana prinsip transparansi pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya? Apakah sudah sesuai dengan harapan bapak/ibu/saudara atau perlu ditingkatkan lagi?
2. Menurut bapak/ibu/saudara, bagaimana prinsip kemandirian pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya? Apakah sudah dikelola secara profesional?
3. Sejauh mana bapak/ibu/saudara mengetahui prinsip akuntabilitas pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya? Apakah sudah jelas dan terperinci?
4. Menurut bapak/ibu/saudara, bagaimana prinsip pertanggung jawaban pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya? Bagaimana alur pertanggung jawaban ke perusahaan?
5. Bagaimana menurut bapak/ibu/saudara mengenai prinsip kewajaran pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya? Apakah perusahaan sudah adil dan mensetarakan (tidak membeda-bedakan) dalam memperlakukan bapak/ibu/saudara?
6. Mengenai peran pemimpin, seperti apa gambaran manajer sumber daya manusia menurut bapak/ibu/saudara?
7. Mengenai peran sebagai penghubung, apakah ada acara tertentu dengan manajer sumber daya manusia untuk mempererat hubungan kerja?
8. Mengenai peran sebagai wirausahawan, menurut bapak/ibu/saudara apakah kebijakan manajer sumber daya manusia sudah dapat memajukan perusahaan?
9. Mengenai peran sebagai pemecah masalah, apakah manajer sumber daya manusia telah bereaksi cepat dalam memecahkan masalah? Seperti apa manajer sumber daya manusia memecahkan masalah tersebut?
10. Mengenai peran sebagai pembagi sumber daya, apakah bapak/ibu/saudara sudah merasa nyaman dalam pembagian dan sistem pendistribusikan ke dalam divisi-divisi kerja dalam PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya?

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP *CURRICULUM VITAE*

Nama : Yudhistira Argasmita

Nomor Induk Mahasiswa : 0810323065

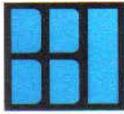
Tempat, Tanggal Lahir : Bontang, 5 Oktober 1999

Pendidikan : 1. SD Vidatra Bontang Tamat tahun 2002

2. SMP Vidatra Bontang Tamat tahun 2005

3. SMA Vidatra Bontang Tamat tahun 2008





## **PT Boma-Bisma-Indra (Persero)**

Jl. KHM. Mansyur 229 Surabaya 60162 - Phone +62.31. 3530513 - 4, Fax, +62.31. 3531686

### **SURAT - KETERANGAN**

NO. : ...131.../3300/02.2013

Yang bertanda tangan dibawah ini :

**N a m a** : DR.A.LILIEK ERNAWATI,MM  
**Jabatan** : Kepala Divisi SDM  
 PT. Boma Bisma Indra (*Persero*)  
**Alamat** : Jl. KH. Mas Mansyur No. 229, Surabaya

Untuk dan atas nama PT. Boma Bisma Indra (Persero), dengan ini memberi keterangan kepada :

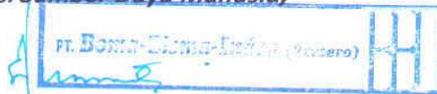
**N a m a** : Yudhistira. A  
**NIM / NIRM** : 0810323065  
**Lembaga Pendidikan** : Universitas Brawijaya - Malang  
**Fakultas / Jurusan** : Fakultas Ilmu Administrasi / Ilmu Administrasi Bisnis

**bahwa :**

1. Yang bersangkutan adalah benar-benar telah melaksanakan riset/ penelitian pada perusahaan kami, PT Boma Bisma Indra (Persero) mulai tanggal 01 s/d 30 Nopember 2012.
2. Hasil riset / penelitian dengan judul "*Peranan Manajer Sumber Daya Manusia dalam Melaksanakan Good Corporate Governance*".
3. Surat keterangan ini dipergunakan sebagai pendukung persyaratan adminitrasi dalam rangka pengurusan/ kelengkapan dokumen yang berkaitan dengan yang bersangkutan.

Demikian surat keterangan ini diberikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 27 Pebruari 2013  
**Divisi Sumber Daya Manusia,**



**DR.A.LILIEK ERNAWATI,MM**  
 Kepala Divisi

Tembusan Yth :  
 • File SDM

Data D: Surat Rekomendasi.Doc/msh/12.2010

Lampiran :

**KEPATUHAN MENTERI BUMN Nomor : KEP-117/M-MBU/2002**  
**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA**  
**KEPUTUSAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA**  
**Nomor : KEP-117/M-MBU/2002**

**Tentang**

**PENERAPAN PRAKTEK *GOOD CORPORATE GOVERNANCE***  
**PADA BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN)**  
**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA**

- Menimbang :
- a. bahwa prinsip *good corporate governance* merupakan kaedah, norma ataupun pedemonan korporasi yang diperlukan dalam sistem pengelolaan BUMN yang sehat.
  - b. bahwa prinsip *good corporate governance* belum diterapkan sepenuhnya dalam lingkungan BUMN.
  - c. bahwa untuk lebih meningkatkan kinerja BUN, pelaksanaan prinsip *good corporate governance* perlu lebih dioptimalkan.
  - d. bahwa mengingat hal-hal tersebut diatas, dipandang perlu untuk menegaskan kembali penerapan prinsip *good corporate governance* pada BUMN melalui penetapan keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara.

- Mengingat :
1. Indonesia Bedrijvenwet (Stbl. 1927 Nomor 419) sebagaimana telah beberapa kali diubah dan ditambah, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1955 (Lembaran Negara Tahun 1955 Nomor 49);
  2. Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1969 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1969 tentang Bentuk-Bentuk Usaha Negara (Lembaran Negara Tahun 1969 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara

- Nomor 2890) menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Tahun 1969 Nomor 40, Tambahan Lembaran Negara Nomor 2904);
3. Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1969 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1969 tentang Bentuk-Bentuk Usaha Negara (Lembaran Negara Tahun 1969 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Nomor 2890) menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Tahun 1969 Nomor 40, Tambahan Lembaran Negara Nomor 2904);
  4. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1955 tentang Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Tahun 1995 Nomor 13, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3587);
  5. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1998 tentang Perusahaan Perseroan (PERSERO) (Lembaran Negara Tahun 1998 Nomor 15, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3731) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2001 (Lembaran Negara Tahun 2001 Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4101);
  6. Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 1998 tentang Perusahaan Umum (PERUM) (Lembaran Negara Tahun 1998 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3732);
  7. Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2000 tentang Perusahaan Jawatan Umum (PERJAN) (Lembaran Negara Tahun 2000 Nomor 12, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3928);
  8. Peraturan Pemerintah Nomor 64 Tahun 2001 tentang Pengalihan Kedudukan, Tugas dan Kewenangan Menteri Keuangan pada Perusahaan Perseroan (PERSERO), Perusahaan Umum (PERUM) dan Perusahaan Jawatan (PERJAN) kepada Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara

(Lembaran Negara Tahun 2001 Nomor 117, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4137);

9. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 228/M Tahun 2001.

**MENETAPKAN :**

**KEPUTUSAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA TENTANG  
PENERAPAN PRAKTEK GOOD CORPORATE GOVERNANCE DALAM  
BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN)**

**BAB I**

**KETENTUAN UMUM**

**Bagian Pertama**

**Pengertian**

**Pasal 1**

Yang dimaksud dengan :

- a. *Corporate Governance* adalah suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder lainnya, berlandaskan Peraturan Perundangan dan nilai-nilai etika;
- b. Organ adalah Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Komisaris dan Direksi untuk Perusahaan Perseroan (PERSERO), dan Pemilik Modal, Dewan Pengawas dan Direksi untuk Perusahaan Umum (PERUM) dan Perusahaan Jawatan (PERJAN);
- c. BUMN adalah Perusahaan Perseroan (PERSERO) sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 angka 2 Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1998, Perusahaan Umum (PERUM) sebagaimana dimaksud Pasal 1 angka 1 Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 1998 dan Perusahaan Jawatan (PERJAN) sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 angka 1 Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2000.

- d. Stakeholders adalah pihak-pihak yang memiliki kepentingan dengan BUMN, baik langsung maupun tidak langsung yaitu Pemegang Saham / Pemilik Modal, Komisaris / Dewan Pengawas, Direksi dan Karyawon serta Pemerintah, Kreditur dan pihak berkepentingan lainnya.
- e. Anak Perusahaan adalah Perseroan Terbatas yang dikendalikan oleh BUMN secara langsung atau tidak langsung melalui anak perusahaan dengan memiliki lebih dari 50% (lima puluh persen) saham dengan hak suara, atau memiliki 50% (lima puluh persen) saham dengan hak suara dengan memenuhi ketentuan sebagai berikut :
  - 1) Memiliki lebih dari 50% (lima puluh persen) hak suara berdasarkan perjanjian dengan Pemegang Saham / Pemilik Modal lain.
  - 2) Memiliki hak untuk menentukan kebijakan di bidang keuangan dan operasional perusahaan berdasarkan Anggaran Dasar atau perjanjian;
  - 3) Mempunyai kemampuan untuk mengangkat atau memberhentikan mayoritas anggota Direksi dan Komisaris / Dewan Pengawas dan atau
  - 4) Mempunyai kemampuan untuk mengendalikan mayoritas suara dalam rapat Direksi dan Komisaris / Dewan Pengawas perusahaan.

## **Bagian Kedua**

### **Kewajiban BUMN Menerapkan *Good Corporate Governance***

#### **Pasal 2**

- (1) BUMN wajib menerapkan *good corporarei* secara konsisten dan atau menjadikan *good corporate governance* sebagai landasan operasionalnya.
- (2) Penerapan *good corporate governance* pada BUMN dilaksanakan berdasarkan Keputusan ini dengan tetap memperhatikan ketentuan dan norma yang berlaku dan anggaran dasar BUMN.

## BAB II PRINSIP DAN TUJUAN

### Bagian Pertama

#### Prinsip

#### Pasal 3

Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang dimaksud dalam Keputusan ini meliputi :

- a. Transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan;
- b. Kemandirian, yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh / tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan Peraturan Perundang-undang yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
- c. Akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif;
- d. Pertanggungjawaban, yaitu kesesuaian didalam pengelolaan perusahaan terhadap Peraturan Perundang-Undang yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
- e. Kewajaran (*fairness*), yaitu keadilan dan kesetaraan didalam memenuhi hak-hak stakeholder yang timbul berdasarkan Perjanjian dan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku.

### Bagian Kedua

#### Tujuan

#### Pasal 4

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

- a. Memaksimalkan nilai BUMN dengan cara meningkatkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggungjawab, dan adil agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional;

- b. Mendorong pengelolaan BUMN secara professional, transparan dan efisien, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Organ;
- c. Mendorong agar Organ dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku, serta kesadaran akan adanya tanggungjawab sosial BUMN terhadap *stakeholders* maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMN.
- d. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional;
- e. Meningkatkan iklim investasi nasional;
- f. Mensukseskan program privatisasi.

### **BAB III**

## **PEMEGANG SAHAM / PEMILIK MODAL**

### **Bagian Pertama**

#### **Hak Pemegang Saham / Pemilik Modal**

##### **Pasal 5**

- (1) Hak Pemegang Saham / Pemilik Modal harus dilindungi, agar Pemegang Saham / Pemilik Modal dapat melaksanakan hak-haknya berdasarkan anggaran dasar dan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku;
- (2) Hak-hak para Pemegang Saham / Pemilik Modal sebagaimana tersebut pada ayat (1) pada dasarnya adalah :
  - a. hak untuk menghadiri dan memberikan suara dalam suatu RUPS / RPB, dimana bagi PERSERO didasarkan pada ketentuan satu saham memberi hak kepada pemegangnya untuk mengeluarkan satu suara;
  - b. hak untuk memperoleh informasi material mengenal BUMN, secara tepat waktu dan teratur;
  - c. hak untuk menerima pembagian dari keuntungan BUMN yang diperuntukkan bagi Pemegang Saham / Pemilik Modal dalam bentuk deviden dan pembagian keuntungan lainnya, dimana bagi PERSERO pembagian keuntungan tersebut sebanding dengan jumlah saham yang dimilikinya.

## Bagian Kedua

### RUPS / RPB

#### Pasal 6

Setiap Pemegang Saham / Pemilik Modal berhak memperoleh penjelasan lengkap dan informasi yang akurat berkenaan dengan penyelenggaraan RUPS / RPB diantaranya :

- a. Panggilan untuk RUPS / RPB yang mencakup informasi mengenai setiap mata acara dalam agenda RUPS / RPB, termasuk usul yang direncanakan oleh Direksi untuk diajukan dalam RUPS/RPB, termasuk usul yang direncanakan oleh Direksi untuk diajukan dalam RUPS / RPB, dengan ketentuan apabila informasi tersebut belum tersedia saat dilakukannya panggilan untuk RUPS / RPB, maka informasi tersebut tersedia saat dilakukannya panggilan untuk RUPS / RPB, maka informasi dan/atau usul-usul itu harus disediakan di kantor BUMN sebelum RUPS / RPB diselenggarakan;
- b. Penjelasan mengenai hal-hal lain berkaitan dengan agenda RUPS / RPB yang diberikan sebelum dan/atau pada saat RUPS / RPB berlangsung.
- c. Keputusan RUPS / RPB yang diambil melalui prosedur yang transparan dan adil;
- d. Risalah RUPS / RPB bagi setiap Pemegang Saham / Pemilik Modal jika diminta yang memuat pendapat baik yang mendukung maupun yang tidak mendukung.
- e. Sistem untuk menentukan gaji dan fasilitas bagi setiap anggota Komisaris / Dewan Pengawas dan Direksi serta rincian mengenai gaji dan tunjangan yang diterima oleh anggota Komisaris / Dewan Pengawas dan Direksi yang sedang menjabat.
- f. Informasi keuangan maupun hal-hal lainnya yang menyangkut BUMN yang dimuat dalam Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan.

## Bagian Kedua

### Perlakuan Setara Kepada Pemegang Saham

#### Pasal 7

- (1) Pemegang Saham yang memiliki saham dengan klasifikasi yang sama harus diperlakukan setara (*equitably*);
- (2) Setiap Pemegang Saham berhak mengeluarkan suara sesuai dengan klasifikasi dan jumlah saham yang dimiliki;
- (3) Setiap Pemegang Saham berhak memperoleh informasi yang lengkap dan akurat mengenai perusahaan, kecuali untuk informasi dimana Direksi memiliki alasan yang dapat dipertanggungjawabkan untuk tidak memberikannya.

## Bagian Keempat

### Akuntabilitas Pemegang Saham / Pemilik Modal

#### Pasal 8

Pemegang Saham / Pemilik Modal tidak diperkenankan mencampuri kegiatan operasional perusahaan yang menjadi tanggungjawab Direksi sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar Perusahaan dan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku.

## BAB IV

### KOMISARIS / DEWAN PENGAWAS

#### Bagian Pertama

#### Fungsi

#### Pasal 9

- (1) Dalam melaksanakan tugasnya, Komisaris / Dewan Pengawas harus mematuhi Anggaran Dasar dan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku;
- (2) Komisaris / Dewan Pengawas bertanggung jawab dan berwenang mengawasi tindakan Direksi dan memberikan nasihat kepada Direksi jika dipandang perlu oleh Komisaris / Dewan Pengawas.

- (3) Komisaris / Dewan Pengawas harus memantau efektifitas praktek *good corporate governance* yang ditetapkan BUMN.

## Bagian Kedua

### Komposisi

#### Pasal 10

- (1) Komposisi Komisaris / Dewan Pengawas harus sedemikian rupa sehingga memungkinkan pengambilan putusan yang efektif, tepat dan cepat serta dapat bertindak secara independen dalam arti tidak mempunyai kepentingan yang dapat mengganggu kemampuannya untuk melaksanakan tugasnya secara mandiri dan kritis dalam hubungan satu sama lain dan terhadap Direksi;
- (2) Paling sedikit 20% (dua puluh persen) dari anggota Komisaris / Dewan Pengawas harus berasal dari kalangan diluar BUMN yang bersangkutan yang bebas dengan ketentuan sebagai berikut
- Tidak menjabat sebagai Direksi di perusahaan terafiliasi;
  - Tidak bekerja pada Pemerintah termasuk di Departemen, Lembaga dan Kemiliteran dalam kurun waktu tiga tahun terakhir;
  - Tidak bekerja di BUMN yang bersangkutan atau afiliasinya dalam kurun waktu tiga tahun terakhir;
  - Tidak mempunyai keterkaitan finansia, baik langsung maupun tidak langsung dengan BUMN yang bersangkutan atau perusahaan yang menyediakan jasa dan produk kepada BUMN yang bersangkutan dan afiliasinya;
  - Bebas dari kepentingan dan aktivitas bisnis atau hubungan yang dapat menghalangi atau mengganggu kemampuan Komisaris / Dewan Pengawas yang berasal dari kalangan diluar BUMN yang bersangkutan untuk bertindak atau berpikir secara bebas dilingkup BUMN.
- (3) Dalam proses pencalonan dan pengangkatan Komisaris bisnis atau dari kalangan diluar BUMN yang bersangkutan, khusus bagi PERSERO harus diupayakan agar pendapat Pemegang Saham Moniritas diperhatikan sebagai

wujud perlindungan terhadap kepentingan Pemegang Saham Minoritas dan *stakeholders*.

- (4) Laporan Tahunan BUMN harus memuat tidak saja nama-nama anggota Komisaris / Dewan Pengawas, tetapi juga pekerjaan mereka, dan pekerjaan utama mereka diluar BUMN yang bersangkutan.

### **Bagian Ketiga**

#### **Rapat Komisaris**

##### **Pasal 11**

- (1) Rapat Komisaris / Dewan Pengawas harus diadakan secara berkala, yaitu pada prinsipnya sekurang-kurangnya sekali dalam sebulan, tergantung sifat khusus BUMN masing-masing.
- (2) Komisaris / Dewan Pengawas harus menetapkan tata tertib Rapat Komisaris / Dewan Pengawas dan mencantumkan dengan jelas dalam risalah Rapat Komisaris / Dewan Pengawas dimana tata tertib tersebut ditetapkan.
- (3) Seorang anggota Komisaris / Dewan Pengawas hanya dapat diwakili oleh anggota Komisaris / Dewan Pengawas lainnya dalam suatu rapat Komisaris / Dewan Pengawas
- (4) .....berbeda (*dissenting comments*) dengan apa yang diputuskan dalam Rapat Komisaris / Dewan Pengawas (bila ada).
- (5) Setiap anggota Komisaris / Dewan Pengawas berhak menerima salinan risalah Rapat Komisaris / Dewan Pengawas, terlepas apakah anggota Komisaris / Dewan Pengawas yang bersangkutan hadir atau tidak hadir dalam Rapat Komisaris / Dewan Pengawas tersebut.
- (6) Dalam jangka waktu 14 (empat belas) hari terhitung sejak tanggal pengiriman risalah rapat tersebut, setiap anggota Komisaris / Dewan Pengawas yang hadir dan/atau diwakili dalam Rapat Komisaris / Dewan Pengawas yang bersangkutan harus menyampaikan persetujuan atau keberatannya dan/atau usul perbaikannya, bila ada atas apa yang tercantum dalam Risalah Rapat Komisaris / Dewan Pengawas kepada pimpinan Rapat Komisaris / Dewan Pengawas tersebut.

- (7) Jika keberatan dan/atau usul perbaikan tidak diterima dalam jangka waktu tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa memang tidak ada keberatan dan/atau perbaikan terhadap Risalah Rapat Komisaris / Dewan Pengawas yang bersangkutan;
- (8) Risalah asli dari setiap Rapat Komisaris / Dewan Pengawas harus dijilid dalam kumpulan tahunan dan disimpan oleh BUMN yang bersangkutan serta harus tersedia bila diminta oleh setiap anggota Komisaris / Dewan Pengawas dan Direksi.
- (9) Laporan Tahunan BUMN harus memuat jumlah rapat Komisaris / Dewan Pengawas serta jumlah kehadiran masing-masing anggota Komisaris / Dewan Pengawas.

#### **Bagian Keempat**

#### **Informasi untuk Komisaris / Dewan Pengawas**

##### **Pasal 12**

- (1) Komisaris / Dewan Pengawas berhak memperoleh akses atas informasi BUMN secara tepat waktu dan lengkap.
- (2) Direksi bertanggungjawab untuk memastikan agar informasi mengenai BUMN diberikan kepada Komisaris / Dewan Pengawas secara tepat waktu dan lengkap.

#### **Bagian Kelima**

#### **Larangan Mengambil Keuntungan Pribadi**

##### **Pasal 13**

Anggota Komisaris / Dewan Pengawas dilarang melakukan transaksi yang mempunyai benturan kepentingan dan mengambil keuntungan pribadi dari kegiatan BUMN yang bersangkutan, selain gaji dan fasilitas yang diterimanya sebagai anggota Komisaris / Dewan Pengawas, yang ditentukan oleh RUPS / Pemilik Modal.

## Bagian Keenam

### Komite-Komite yang dibentuk oleh Komisaris / Dewan Pengawas

#### Pasal 14

- (1) Dengan menyampingkan ketentuan Pasal 2 ayat (1) Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-103/M-MBU/2002, pada BUMN tersebut dibawah ini, Komisaris / Dewan Pengawas harus membentuk Komite Audit yang bekerja secara kolektif dan berfungsi membantu Komisaris / Dewan Pengawas dalam melaksanakan tugasnya, yaitu :
  - a. BUMN yang mempunyai kegiatan usaha dibidang Asuransi dan Jasa Keuangan lainnya;
  - b. BUMN yang menjadi PT Terbuka;
  - c. BUMN yang berada dalam persiapan privatisasi, dan
  - d. BUMN yang assetnya bernilai sekurang-kurangnya Rp 1.000.000,- (satu triliun rupiah)
- (2) Pada BUMN selain yang dimaksudkan dalam ayat (1), Komisaris / Dewan Pengawas dapat membentuk Komite Audit yang bekerja secara kolektif dan berfungsi membantu Komisaris / Dewan Pengawas dalam melaksanakan tugasnya.
- (3) Komisaris / Dewan Pengawas BUMN dapat mempertimbangkan untuk membentuk Komite lain yang terdiri dari Komite Nominasi, Komite Remuberasi, serta Komite Asuransi dan Resiko Usaha guna menunjang pelaksanaan tugas Komisaris / Dewan Pengawas.
- (4) Salah seorang anggota Komite sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), (2) dan (3) adalah anggota Komisaris yang sekaligus berkedudukan sebagai Ketua Komite.
- (5) Komite Audit bertugas membantu Komisaris / Dewan Pengawas dalam memastikan efektifitas sistem pengendalian intern dan efektifitas pelaksanaan tugas external auditor dan internal auditor.
- (6) Komite Nominasi bertugas menyusun criteria seleksi dan prosedur nominasi bagi anggota Komisaris / Dewan Pengawas, Direksi dan para eksekutif lainnya didalam BUMN yang bersangkutan, membuat sistem penilaian dan

memberikan rekomendasi tentang jumlah anggota Komisaris / Dewan Pengawas dan Direksi BUMN yang bersangkutan.

- (7) Komite Remunerasi bertugas menyusun sistem penggajian dan pemberian tunjangan serta rekomendasi tentang :
  - a. Penilaian terhadap sistem tersebut
  - b. Opsi yang diberikan, antara lain opsi atas saham
  - c. Sistem pensiun, dan
  - d. Sistem kompensasi serta manfaat lainnya dalam hal pengurangan karyawan.
- (8) Komite Asuransi dan Resiko Usaha bertugas melakukan penilaian secara berkala dan memberikan rekomendasi tentang resiko usaha dan jenis serta jumlah asuransi yang ditutup oleh BUMN dalam hubungannya dengan resiko usaha.

## **BAB V**

### **DIREKSI**

#### **Bagian Pertama**

#### **Tugas dan Tanggung Jawab Direksi**

##### **Pasal 15**

- (1) Dalam melaksanakan tugasnya, Direksi harus mematuhi Anggaran Dasar BUMN dan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku.
- (2) Direksi bertugas untuk mengelola BUMN dan wajib mempertanggung jawabkan pelaksanaan tugasnya kepada Pemegang Saham / Pemilik Modal.
- (3) Setiap anggota Direksi harus orang yang berwatak baik dan mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan jabatan yang didudukinya.
- (4) Direksi harus melaksanakan tugasnya dengan baik demi kepentingan BUMN dan Direksi harus memastikan agar BUMN melaksanakan tanggung jawab sosialnya serta memperhatikan kepentingan dan berbagai *stakeholder* sesuai dengan ketentuan Perundang-Undangan yang berlaku.

## Bagian Kedua

### Komposisi

#### Pasal 16

- (1) Komposisi Direksi harus sedemikian rupa sehingga memungkinkan pengambilan keputusan yang efektif, tepat dan cepat serta dapat bertindak secara independen dalam arti tidak mempunyai kepentingan yang dapat mengganggu kemampuannya untuk melaksanakan tugasnya secara mandiri dan kritis.
- (2) Paling sedikit 20 % (dua puluh persen) dari jumlah anggota Direksi harus berasal dari kalangan diluar BUMN yang bersangkutan yang bebas dari pengaruh anggota Komisaris/Dewan Pengawas dan anggota Direksi lainnya serta Pemegang Saham Pengendali/Pemilik Modal.
- (3) Dalam proses pencalonan dan pengangkatan Direksi dari kalangan diluar BUMN, khusus bagi PERSERO, harus diupayakan agar pendapat Pemegang Saham Minoritas diperhatikan sebagai wujud perlindungan terhadap kepentingan Pemegang Saham Minoritas dan *stakeholder*.

## Bagian Ketiga

### Rencana Jangka Panjang dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan

#### Pasal 17

- (2) Rencana Jangka Panjang (RJP) merupakan rencana strategis yang memuat sasaran dan tujuan yang hendak dicapai dalam jangka waktu 5 (lima) tahun.
- (3) RJP sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) sekurang0kurangnya memuat :
  - a. evaluasi pelaksanaan RJP sebelumnya;
  - b. posisi BUMN saat ini;
  - c. asumsi-asumsi yang dipakai dalam penyusunan RJP;
  - d. penetapan sasaran, strategi, kebijakan dan program kerja RJP beserta keterkaitan antara unsur-unsur tersebut.

### **Pasal 18**

- (1) Direksi wajib menyiapkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) sebagai penjabaran tahunan dari RJP.
- (2) RKAP sebagaimana dimaksudkan dalam ayat (1) sekurang-kurangnya memuat :
  - a. rencana kerja yang dirinci atas misi BUMN, sasaran usaha, strategi usaha, kebijakan perusahaan dan program kerja/kegiatan;
  - b. anggaran perusahaan yang dirinci atas setiap anggaran program kegiatan;
  - c. proyeksi keuangan BUMN dan anak perusahaannya;
  - d. hal-hal lain yang memerlukan keputusan RUSP/Pemilik Modal.

### **Bagian Keempat**

#### **Perjanjian Penunjukkan Anggota Direksi (Statement Of Corporate Intent)**

### **Pasal 19**

Perjanjian Penunjukkan Anggota Direksi ditandatangani oleh anggota Direksi yang bersangkutan dan kuasa Pemegang Saham/Pemilik Modal pada saat penunjukkan yang bersangkutan sebagai anggota Direksi, yang memuat persyaratan penunjukkan dan pemberhentian termasuk peran dan tanggungjawab.

### **Bagian Kelima**

#### **Larangan Mengambil Keuntungan Pribadi**

### **Pasal 20**

Para anggota Direksi dilarang melakukan transaksi yang mempunyai benturan kepentingan dan mengambil keuntungan pribadi dan kegiatan BUMN yang dikelola selain gaji dan fasilitas sebagai anggota Direksi, yang ditentukan oleh RUPS/Pemilik Modal.

## Bagian Keenam

### Rapat Direksi

#### Pasal 21

- (1) Rapat Direksi harus diadakan secara berkala, yaitu sekurangnya sekali sebulan tergantung dari sifat khusus BUMN.
- (2) Direksi harus menetapkan tata-tertib Rapat Direksi dan mencantumkannya dengan jelas dalam risalah Rapat Direksi dimana tata-tertib ditetapkan.
- (3) Risalah Rapat Direksi harus dibuat untuk setiap Rapat Direksi dan dalam risalah rapat tersebut harus dicantumkan pula pendapat yang berbeda (*dissenting comments*) dengan apa yang diputuskan dalam Rapat Direksi (bila ada).
- (4) Setiap anggota Direksi berhak menerima salinan risalah Rapat Direksi, terlepas apakah anggota Direksi yang bersangkutan hadir atau tidak hadir dalam Rapat Direksi tersebut.
- (5) Dalam jangka waktu 14 (empat belas) hari terhitung sejak tanggal pengiriman risalah rapat tersebut, setiap anggota Direksi yang hadir dan/atau diwakili dalam Rapat Direksi yang bersangkutan harus menyampaikan persetujuan atau keberatannya dan/atau usul perbaikannya, bila ada, atas apa yang tercantum dalam Risalah Rapat Direksi kepada Pimpinan Rapat Direksi tersebut.
- (6) Jika keberatan dan/atau usulan perbaiki atas risalah rapat tidak diterima dalam jangka waktu tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa memang tidak

ada keberatan dan/atau perbaikan terhadap Risalah Rapat Direksi yang bersangkutan.

- (7) Risalah asli dari setiap Rapat Direksi harus dijilid dalam kumpulan tahunan dan disimpan oleh BUMN serta harus tersedia bila diminta oleh setiap anggota Komisaris/Dewan Pengawas dan Direksi.
- (8) Laporan Tahunan BUMN harus memuat jumlah rapat Direksi serta jumlah kehadiran masing-masing anggota Direksi.

### **Bagian Ketujuh**

### **Sitem Pengendalian Internal**

#### **Pasal 22**

- (1) Direksi harus menetapkan suatu Sistem Pengendalian Internal yang efektif untuk mengamankan investasi dan asset BUMN.
- (2) Sistem Pengendalian Internal sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), antara lain mencakup hal-hal sebagai berikut :
  - a. Lingkungan pengendalian internal dalam perusahaan yang disiplin dan terstruktur, yang terdiri dari :
    1. integritas, nilai etika dan kompetensi karyawan;
    2. filosofi dan gaya manajemen dalam melaksanakan kewenangan dan tanggungjawabnya;
    3. pengorganisasian dan pengembangan sumber daya manusia; dan
    4. perhatian dan arahan yang dilakukan oleh Direksi.

- b. Pengkajian dan pengelolaan resiko usaha yaitu suatu proses untuk mengidentifikasi, menganalisis, menilai dan mengelola resiko usaha relevan.
- c. Aktivitas pengendalian yaitu tindakan-tindakan yang dilakukan dalam suatu proses pengendalian terhadap kegiatan perusahaan pada setiap tingkat dan unit dalam struktur organisasi BUMN, antara lain mengenai kewenangan, otoritasasi, verifikasi, rekonsiliasi, penilaian atas prestasi kerja, pembagian tugas dan keamanan terhadap asset perusahaan.
- d. Monitoring yaitu proses penilaian terhadap kualitas sistem pengendalian internal termasuk fungsi internal audit pada setiap tingkat dan unit struktur organisasi BUMN, sehingga dapat dilaksanakan secara optimal, dengan ketentuan bahwa penyimpangan yang terjadi dilaporkan kepada Direksi dan tembusannya disampaikan kepada Komite Audit.

### **Bagian Kedelapan**

### **Penyelenggaraan Daftar-Daftar oleh Direksi**

#### **Pasal 23**

- (1) Direksi wajib menyelenggarakan dan menyimpang Daftar Pemegang Saham dan Daftar Khusus sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- (2) Daftar Pemegang Saham dan Daftar Khusus wajib disediakan di kantor BUMN dan dapat dibaca oleh Pemegang Saham, anggota Komisaris / Dewan Pengawas dan Direksi BUMN.

## Bagian Kesembilan

### Sekretaris Perusahaan

#### Pasal 24

- (1) Dengan memperhatikan sifat khusus masing-masing BUMN, Direksi dapat mengangkat seorang Sekretaris Perusahaan yang bertindak sebagai pejabat penghubung (*‘liasion office’*) dan dapat ditugaskan oleh Direksi untuk menatausahakan serta menyimpan dokumen BUMN, termasuk tetapi tidak terbatas pada Daftar Pemegang Saham, Daftar Khusus dan risalah rapat Direksi maupun RUPS / RPB.
- (2) Sekretaris Perusahaan harus memiliki kualifikasi akademis yang memadai agar dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik.
- (3) Fungsi Sekretaris Perusahaan dapat dijalankan oleh salah seorang anggota Direksi BUMN.
- (4) Sekretaris Perusahaan bertanggungjawab kepada Direksi BUMN.
- (5) Sekretaris Perusahaan harus memastikan bahwa BUMN mematuhi peraturan tentang persyaratan keterbukaan yang berlaku dan wajib memberikan informasi yang berkaitan dengan tugasnya kepada Direksi secara berkala dan kepada Komisaris / Dewan Pengawas apabila diminta oleh Komisaris / Dewan Pengawas.

## BAB VI

### EXTERNAL AUDITOR

#### Pasal 25

- (1) External auditor harus ditunjuk oleh RUPS / Pemilik Modal dari calon yang diajukan oleh Komisaris / Dewan Pengawas berdasarkan usul Komite Audit.
- (2) Komite Audit melalui Komisaris / Dewan Pengawas wajib menyampaikan kepada RUPS / Pemilik Modal alasan pencalonan tersebut dan besarnya honorarium / imbal jasa yang diusulkan untuk external auditor tersebut.
- (3) External auditor tersebut harus bebas dari pengaruh Komisaris / Dewan Pengawas, Direksi dan pihak yang berkepentingan di BUMN (*stakeholders*)
- (4) BUMN harus menyediakan bagi external auditor semua catatan akuntansi dan data penunjang yang diperlukan sehingga memungkinkan external auditor memberikan pendapatnya tentang kewajiban, ketaat-azasan, dan kesesuaian laporan keuangan BUMN dengan standar akuntansi keuangan Indonesia.

## BAB VII

### INFORMASI

#### Bagian Pertama

#### Akses Informasi

#### Pasal 26

Komisaris / Dewan Pengawas dan Direksi harus memastikan bahwa external auditor, maupun internal auditor dan Komite Audit memiliki akses terhadap informasi mengenai BUMN yang perlu untuk melaksanakan tugasnya.

## **Bagian Kedua**

### **Kerahasiaan Informasi**

#### **Pasal 27**

- (1) Kecuali disyaratkan dalam Anggaran Dasar dan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku, external auditor, internal auditor dan Komite Audit harus merahasiakan informasi yang diperoleh sewaktu melaksanakan tugasnya.
- (2) Komisaris / Dewan Pengawas dan Direksi bertanggungjawab kepada BUMN untuk menjaga kerahasiaan informasi BUMN.
- (3) Informasi rahasia yang diperoleh sewaktu menjabat sebagai anggota Komisaris / Dewan Pengawas, anggota Direksi, external auditor, internal auditor, Komite Audit dan karyawan harus tetap dirahasiakan sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan.

## **Bagian Ketiga**

### **Keterbukaan Informasi**

#### **Pasal 28**

- (1) BUMN wajib mengungkapkan informasi dalam Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan BUMN kepada Pemegang Saham / Pemilik Modal, dan instansi Pemerintah yang terkait sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku secara tepat waktu, akurat, jelas dan secara obyektif.
- (2) Selain dari yang tercantum dalam Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan sebagaimana disyaratkan oleh Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku,

BUMN harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh Peraturan Perundang-Undangan namun juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh Pemodal, Pemegang Saham / Pemilik Modal, kreditur dan stakeholders, antara lain mengenai :

- a. Tujuan, sasaran usaha dan strategi BUMN.
- b. Status Pemegang Saham utama dan para Pemegang Saham/ Pemilik Modal lainnya serta informasi terkait mengenai pelaksanaan hak-hak Pemegang Saham / Pemilik Modal.
- c. Kepemilikan saham silang dan jaminan utang secara silang.
- d. Penilaian terhadap BUMN oleh external auditor, lembaga pemerintah kredit dan lembaga pemerintah lainnya.
- e. Riwayat hidup anggota Komisaris / Dewan Pengawas, Direksi, dan eksekutif kunci BUMN, serta gaji dan tunjangan mereka.
- f. Sistem pemberian honorarium untuk external auditor BUMN.
- g. Sistem penggajian dan pemberian tunjangan untuk internal auditor, anggota Komisaris / Dewan Pengawas dan Direksi.
- h. Faktor risiko material yang dapat diantisipasi. Termasuk penilaian manajemen atas iklim berusaha dan faktor resiko.
- i. Informasi material mengenai karyawan BUMN dan stakeholders.
- j. Klaim material yang diajukan oleh dan/atau terhadap BUMN, dan perkara yang ada di Badan Peradilan atau Badan Arbitase yang melibatkan BUMN.

k. Benturan kepentingan yang mungkin akan terjadi dan/atau yang sedang berlangsung dan

l. Pelaksanaan pedoman *good corporate governace*.

(3) BUMN harus secara aktif mengungkapkan sejauh mana pelaksanaan prinsip *good corporate governace* dan masalah yang dihadapi material.

(4) BUMN harus memastikan bahwa semua informasi dan/atau suatu produk BUMN dirahasiakan sampai pengumuman mengenai hal tersebut dilakukan kepada masyarakat.

## **BAB VIII**

### **LINGKUNGAN, KESELAMATAN DAN KESEMPATAN KERJA**

#### **Bagian Pertama**

#### **Keselamatan Kerja dan Pelestarian Lingkungan**

##### **Pasal 29**

Direksi wajib memastikan bahwa asset-aset dan lokasi usaha serta fasilitas BUMN lainnya, memenuhi Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku berkenaan dengan pelasteran lingkungan, kesehatan dan keselamatan kerja.

#### **Bagian Kedua**

#### **Kesempatan Kerja yang Sama**

##### **Pasal 30**

(1) Direksi harus memperkerjakan, menetapkan besarnya gaji, memberikan pelatihan, menetapkan jenjang karir, serta menentukan persyaratan kerja

lainnya, tanpa memperhatikan latar belakang etnik seseorang, atau keadaan khusus lainnya yang dilindungi oleh Peraturan Perundang-Undangan.

- (2) Direksi wajib menyediakan lingkungan kerja yang bebas dari segala bentuk tekanan (pelecehan) yang mungkin timbul sebagai akibat perbedaan watak, keadaan pribadi, dan latar belakang kebudayaan seseorang.

## BAB IX

### LAIN – LAIN

#### Bagian Pertama

##### Stakeholders

#### Pasal 31

BUMN harus menghormati hal *stakeholders* yang timbul berdasarkan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku dan/atau Perjanjian yang dibuat oleh BUMN dengan karyawan, pelanggan, pemasok, dan kreditur serta masyarakat sekitar tempat usaha BUMN dan *stakeholder* lainnya.

#### Bagian Kedua

##### Etika Berusaha dan Arti Koruosi

#### Pasal 32

- (1) Anggota Komisaris / Dewan Pengawas, Direksi dan karyawan BUMN dilarang untuk memberikan atau menawarkan, atau menerima baik langsung ataupun tidak langsung sesuatu yang berharga kepada pelanggan atau seorang pejabat Pemerintah untuk mempengaruhi atau sebagai imbalan atas apa yang

telah dilakukannya dan tindakan lainnya sesuai Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku.

- (2) Suatu tanda terima kasih dalam kegiatan ushaa seperti hadiah, sumbangan atau *'entertainment'*, tidak boleh dilakukan pada suatu keadaan yang dapat dianggap sebagai perbuatan yang tidak patut.
- (3) BUMN wajib membuat suatu pedoman tentang perilaku etis, yang pada dasarnya memuat nilai-nilai etika berusaha.

### **Bagian Ketiga**

#### **Donasi**

#### **Pasal 33**

- (1) Dalam batas kepatutan, donasi untuk tujuan amal dapat dibenarkan.
- (2) Donasi untuk tujuan lain hanya boleh dilakukan sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan.

### **Bagian Keempat**

#### **Program Pengenalan BUMN**

#### **Pasal 34**

- (1) Kepada anggota Komisaris / Dewan Pengawas yang baru ditunjuk wajib diberikan program pengenalan mengenai BUMN yang bersangkutan dan tanggungjawab untuk mengadakan program pengenalan tersebut berada pada Komisaris Utama atau jika Komisaris Utama berhalangan, maka

tanggungjawab pelaksanaan program pengenalan berada pada Direktur Utama.

(2) Kepada anggota Direksi yang baru ditunjuk wajib diberikan program pengenalan mengenai BUMN yang bersangkutan dan tanggungjawab untuk mengadakan program pengenalan tersebut berada pada Direktur Utama atau jika Direktur Utama berhalangan, maka tanggungjawab pelaksanaan program pengenalan berada pada Komisaris Utama atau anggota Direksi yang ada.

(3) Program pengenalan meliputi:

- a. Pelaksanaan prinsip-prinsip *good corporate governance* oleh BUMN.
- b. Gambaran mengenai BUMN berkaitan dengan tujuan, sifat, dan lingkup kegiatan, kinerja keuangan, dan operasi, strategi, rencana usaha jangka pendek dan jangka panjang, posisi kompetitif, resiko dan masalah-masalah strategis lainnya.
- c. Keterangan berkaitan dengan kewenangan yang didelegasikan, audi internal dan eksternal, sistem dan kebijakan pengendalian internal, termasuk Komite Audit.
- d. Keterangan mengenai tugas tanggungjawab Komisaris / Dewan Pengawas dan Direksi.

(4) Program pengenalan BUMN dapat berupa presensi, pertemuan, kunjungan ke BUMN dan pengkajian dokumen atau program lainnya yang dianggap sesuai dengan BUMN dimana program tersebut dilaksanakan.

## Bagian Kelima

### Pemberian Insentif Berdasarkan Prestasi Kerja

#### Pasal 35

- (1) Dalam hal BUMN mencapai tingkat keuntungan, maka BUMN dapat memberikan insentif kepada Komisaris / Dewan Pengawas, Direksi dan karyawan sebagai imbalan atas prestasi kerjanya.
- (2) RUPS / Pemilik Modal terlebih dahulu menetapkan besaran imbalan prestasi kerja yang akan diberikan dalam rangka pelaksanaan ketentuan tersebut ayat (1).

## BAB X

### KETENTUAN PENUTUP

#### Pasal 36

- (1) Pemberlakuan Keputusan ini terhadap PERSERO yang tidak semua sahamnya dimiliki oleh Negara, dikukuhkan dalam RUPS PERSERO yang bersangkutan.
- (2) Ketentuan dalam Keputusan ini, dapat pula diberlakukan terhadap Perseoran Terbatas yang sebagian sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia dan Anak Perusahaan BUMN, sepanjang hal tersebut disetujui oleh RUPS Perseroan Terbatas atau Anak Perusahaan BUMN dimaksud.
- (3) Bagi BUMN yang sahamnya telah dimiliki oleh masyarakat dan atau telah melakukan go public, maka segala ketentuan dalam Keputusan ini berlaku sepanjang tidak bertentangan dengan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku di bidang Pasar Modal.

**Pasal 37**

Dengan berlakunya Keputusan ini, maka Keputusan Menteri Penanaman Modal dan Pembinaan Badan Usaha Milik Negara Nomor : Kep-23/M-PM.PBUMN/ 2000 tanggal 31 Mei 2000 dinyatakan tidak berlaku lagi.

**Pasal 38**

Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

**Ditetapkan di Jakarta :**

**Pada Tanggal : 01 Agustus 2002**

**MENTERI BADAN USHAA MILIK NEGARA**

**Ttd**

**LAKSAMANA SUKARDI**