

**PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK NEGARA
BERBASIS *GOOD CORPORATE GOVERNANCE***

(STUDI PADA PT. PELABUHAN INDONESIA III (PERSERO))

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh gelar sarjana

Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

Disusun Oleh:

FAJAR FIRDAUS

115030100111139



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMISITRASI PUBLIK
MALANG
2018**

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan Majelis Penguji Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

- Hari : Selasa
- Tanggal : 10 Juli 2018
- Jam : 12.00-13.00 WIB
- Skripsi Atas Nama: Fajar Firdaus
- Judul : Pengelolaan Badan Usaha Milik Negara Berbasis *Good Corporate Governance* (Studi Pada PT Pelindo III Persero)

Dan Dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Anggota

Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS
NIP. 19540704 198103 1 003

Anggota

Drs. Heru Ribawanto, MS
NIP. 19520911 197903 1 002

Anggota

Dr. Fadillah Amin, M.AP., Ph.D
NIP. 19691205 200501 1 003

Ali Maskur, S.AP., M.AP., MA
NIP. 850421 031 1 0127



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 (S1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 13 Mei 2018



Fajar Firdaus
115030100111139

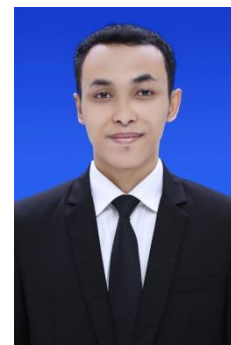


DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Curriculum Vitae

Data Pribadi

Nama : Fajar Firdaus
Nomor Induk Mahasiswa : 115030100111139
Tempat dan Tanggal Kelahiran : Malang, 05 Desember 1992
Usia : 25 tahun
Agama : Islam
Jenis Kelamin : Laki-Laki
Tinggi Badan : 170 cm
Alamat : Gg. Dahlia No. 38 RT 04 RW 03 Kendalpayak Pakisaji Kab.
Malang
Nomor Telepon : 08562520295
Email : fajarfirdaus005@gmail.com
Status : Belum Menikah
Warga Negara : WNI
IPK : 3,29



Riwayat Pendidikan

Jenjang Pendidikan

Periode			Sekolah	Jurusan	Jenjang
1999	-	2005	SDN Percobaan 1 Malang		SD
2005	-	2008	SMPN 04 Malang		SMP
2008	-	2011	SMAN 02 Malang	IPS	SMA
2011	-	2018	Universitas Brawijaya, Malang	Ilmu Administrasi	S1

Pengalaman Kerja

- Magang Kantor Kecamatan Lowokwaru Malang

Hormat saya,

(Fajar Firdaus)

Lembar Persembahan

Saya persembahkan karya ini kepada

Almarhum Ayah H. A. Askurin Iwan, S.H dan Ibu Endang Sri Rahayu yang kucintai

Keluargaku kakak-kakakku beserta keponakan-keponakanku

Dosen Pembimbing yang saya hormati

Profesor Andi Gani dan Bapak Heru Ribawanto

atas nasehat, ilmu, waktu, dan support sejak awal hingga waktu terakhir

Teman-teman serta sahabat yang saya sayangi

Grup Angkatan 2011 FIA, Grup Pejuang FIA Publik 2010, Adik Vio



RINGKASAN

Fajar Firdaus, 2018, **Pengelolaan Badan Usaha Milik Negara Berbasis Good Corporate Governance (Studi Pada PT Pelindo III Persero)**, Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS. sebagai Dosen Pembimbing I, Drs. Heru Ribawanto, MS. sebagai Dosen Pembimbing II, 140 Hal + xviii

Tata kelola perusahaan yang baik atau GCG merupakan sistem yang berisi pengendalian usaha melalui fungsi pengawasan, pengatur dan pengelola dengan struktur hubungan yang jelas antar *stakeholders* untuk mencapai tujuan perusahaan tanpa mengesampingkan kepentingan *stakeholders*. Tata kelola perusahaan profesional sudah mulai diimplementasikan dalam perusahaan-perusahaan di Indonesia, karena melalui konsep yang menyangkut struktur perseroan, yang terdiri dari unsur-unsur RUPS, direksi dan komisaris dapat terjalin hubungan dan mekanisme kerja, pembagian tugas, kewenangan dan tanggung jawab yang harmonis, baik secara intern maupun ekstern dengan tujuan meningkatkan nilai perusahaan demi kepentingan *shareholders* dan *stakeholders*.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif yang dibatasi dengan fokus penelitian, yaitu: (1) Pengelolaan BUMN berbasis GCG, (2) Hasil pengelolaan BUMN berbasis GCG. Lokasi penelitian ini berada di Kota Surabaya dengan situs penelitian di PT. Pelindo III Persero. Penelitian ini menggunakan analisis data model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana yang melalui empat tahap yaitu koleksi data, kondensasi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan/verifikasi.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan BUMN berbasis GCG dan aspek fungsi pengelolaan cukup baik. Penerapan GCG telah dilakukan memenuhi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan. Hasil pengelolaan BUMN berbasis GCG yang diterapkan berdasar SOP dan dijadikan acuan dalam kinerja operasional perusahaan menjadikan perusahaan yang terorganisir dan meningkatnya reputasi serta profitabilitas perusahaan.

Belum jelasnya status transparansi perpanjangan kontrak Terminal Peti Kemas Surabaya dengan Dubai Port World, maka diperlukan beberapa kajian dari para ahli sebagai rekomendasi untuk BUMN dalam mengambil keputusan

Kata kunci: pengelolaan, Badan Usaha Milik Negara, Good Corporate Governance

SUMMARY

Fajar Firdaus, 2017, **Management of State-Owned Enterprises Based on Good Corporate Governance (Study at PT Pelindo III Persero)**, Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS. As Lecturer I, Drs. Heru Ribawanto, MS. as Lecturer II, 140 + xviii

Good corporate governance or GCG is a system that contains business control through supervisory, regulatory and managerial functions with a clear structure of relationships among stakeholders to achieve corporate objectives without prejudice to the interests of stakeholders. Professional corporate governance has begun to be implemented in companies in Indonesia, because through the concept of the company structure, consisting of elements of GMS, board of directors and commissioners can be established relations and mechanism of work, division of tasks, authority and responsibility are harmonious, both internally and externally with the aim of increasing the value of the company for the benefit of shareholders and stakeholders.

This research is a qualitative research with descriptive approach which is limited with the focus of research, that is: (1) Management of GCG-based SOE, (2) Result of GCG-based SOE management. The location of this research was in Surabaya with research site at PT. Pelindo III Persero. This research uses interactive data model analysis Miles, Huberman, and Saldana through four stages: data collection, data condensation, data presentation, and drawing conclusion / verification.

The results of the research indicate that the management of SOEs based on GCG and management function aspect is quite good. The implementation of GCG has been done to meet transparency, accountability, responsibility, independence, and fairness. The results of the management of GCG-based SOEs that are implemented based on the SOP and used as a reference in the operational performance of the company make the company organized and the increasing reputation and profitability of the company.

Unclear status of transparency of contract extension of Container Terminal Surabaya with Dubai Port World, hence needed some study from experts as recommendation for BUMN in making decision

Keywords: manage, State Owned Enterprises, Good Corporate Governance.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul: “**Pengelolaan Badan Usaha Milik Negara Berbasis *Good Corporate Governance*** (Studi Pada PT Pelindo III Persero)”. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Administrasi Publik pada Prodi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

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

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S., selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, M.DA Ph.D, selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Drs. Fadillah Amin, M.AP Ph.D, selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS, selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan dan masukan baik secara teknis, teoritis maupun moril selama penulisan skripsi.

5. Bapak Drs. Heru Ribawanto, MS, selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan masukan baik secara teknis, teoritis maupun moril selama penulisan skripsi.
6. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Publik Universitas Brawijaya yang telah memberikan bimbingan dan ilmu yang bermanfaat selama perkuliahan.
7. Ayah A. Askurin Iwan (alm) serta Ibu Endang Sri Rahayu yang selalu memberikan doa, dukungan moral serta dukungan materi kepada penulis selama penyusunan skripsi.
8. Keluarga Bapak Ir. H Soedjono Basuki, Mbak Fitriawaningrum, Mbak Novianingrum, Mas Endro Irawan, Mas Rahmat Wihartanto, Mas Agam Junita Hardianto, Mbak Ari, keponakan Hanin Renda Rabbaniyah, Muhammad Ihsan Rahmatullah, Arifah Shafyan, Asifa
9. Adik Alvionita Indah Pramita Siwi, S.AP
10. Ibu Vilia Sari, Bapak Deni Kurniawan Hamzah, Ibu Mutia, Bapak Adri, Bapak Doni selaku pegawai Pelindo III
11. Seluruh pegawai Pelindo III yang sangat membantu penulis dalam proses penelitian.
12. Teman-teman yang turut berkontribusi dalam penyusunan skripsi ini
13. Teman-teman seperjuangan FIA Publik 2011
14. Teman dan sahabat TK SD SMP SMA Kuliah
15. Bagi semua pihak yang telah membantu dan berkontribusi dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, sehingga penulis mengharapkan saran dan kritik yang sifatnya membangun. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 13 Mei 2018

Penulis



DAFTAR ISI

HALAM JUDUL	I
MOTTO	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI ..	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
TANDA PENGESAHAN.....	II
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	III
RINGKASAN	IV
SUMMARY	VII
LEMBAR PERSEMBAHAN	V
KATA PENGANTAR.....	VIII
DAFTAR ISI.....	XI
DAFTAR TABEL	XV
DAFTAR GAMBAR.....	1
DAFTAR LAMPIRAN	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

BAB I PENDAHULUAN

- A. LATAR BELAKANG.....**ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
- B. PERUMUSAN MASALAH ..**ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
- C. TUJUAN PENELITIAN
- D. KONTRIBUSI PENELITIAN**ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
- E. SISTEMATIKA PEMBAHASAN**ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

- A. ADMINISTRASI PUBLIK....**ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
 - 1. Pengertian Administrasi Publik**Error! Bookmark not defined.**

2. Ruang Lingkup Administrasi Publik **Error! Bookmark not defined.**
3. Peran Administrasi Publik.....**Error! Bookmark not defined.**
4. Pengertian Administrasi Pembangunan **Error! Bookmark not defined.**
5. Paradigma Pembangunan**Error! Bookmark not defined.**
- B. PENGELOLAAN**ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
 1. Definisi Pengelolaan.....**Error! Bookmark not defined.**
 2. Fungsi-fungsi Pengelolaan**Error! Bookmark not defined.**
 3. Prinsip-prinsip Pengelolaan.....**Error! Bookmark not defined.**
- C. BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN)..... **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
 1. Definisi BUMN**Error! Bookmark not defined.**
 2. Maksud dan Tujuan Pendirian BUMN **Error! Bookmark not defined.**
 3. Bentuk BUMN**Error! Bookmark not defined.**
 4. Pengelolaan BUMN**Error! Bookmark not defined.**
- D. GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG) **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
 1. Pengertian GCG**Error! Bookmark not defined.**
 2. Konsep GCG**Error! Bookmark not defined.**
 3. Prinsip-Prinsip GCG.....**Error! Bookmark not defined.**

BAB III METODE PENELITIAN

- A. JENIS PENELITIAN**ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
- B. FOKUS PENELITIAN**ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
- C. LOKASI DAN SITUS PENELITIAN **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
- D. JENIS DAN SUMBER DATA **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**

- E. TEKNIK PENGUMPULAN DATA **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
- F. INSTRUMEN PENELITIAN **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
- G. ANALISIS DATA.....**ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

- 1. Profil Kota Surabaya**Error! Bookmark not defined.**
 - a. Sejarah Singkat Kota Surabaya **Error! Bookmark not defined.**
 - b. Kondisi Geografis Kota Surabaya **Error! Bookmark not defined.**
 - c. Visi dan Misi**Error! Bookmark not defined.**
 - d. Lambang dan Arti**Error! Bookmark not defined.**
 - e. Peta Kota Surabaya**Error! Bookmark not defined.**
- 2. Profil PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) **Error! Bookmark not defined.**
 - a. Sejarah Pelindo III**Error! Bookmark not defined.**
 - b. Visi, Misi, Tujuan, dan Budaya Perusahaan..... **Error! Bookmark not defined.**
 - c. Makna Logo Perusahaan.....**Error! Bookmark not defined.**
 - d. Bidang Usaha Produk dan Layanan Perusahaan **Error! Bookmark not defined.**
 - e. Struktur Organisasi**Error! Bookmark not defined.**

B. PENYAJIAN DATA FOKUS PENELITIAN **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**

- 1. Pengelolaan BUMN berbasis GCG **Error! Bookmark not defined.**
 - a. Fungsi-Fungsi Pengelolaan. **Error! Bookmark not defined.**

- b. Prinsip - prinsip GCG**Error! Bookmark not defined.**
- 2. Hasil Pengelolaan BUMN berbasis GCG**Error! Bookmark not defined.**
 - a. Perbedaan Sebelum dan Sesudah Penerapan..... **Error!**

Bookmark not defined.

- b. Faktor Pendukung**Error! Bookmark not defined.**
- c. Faktor Penghambat**Error! Bookmark not defined.**

C. ANALISIS FOKUS PENELITIAN**ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**

- 1. Pengelolaan BUMN**Error! Bookmark not defined.**
- 2. Prinsip-prinsip GCG.....**Error! Bookmark not defined.**
- 3. Hasil Pengelolaan Sebelum dan Setelah Pengelolaan BUMN berbasis GCG**Error! Bookmark not defined.**
- 4. Faktor Pendukung dan Penghambat Pengelolaan BUMN berbasis GCG**Error! Bookmark not defined.**

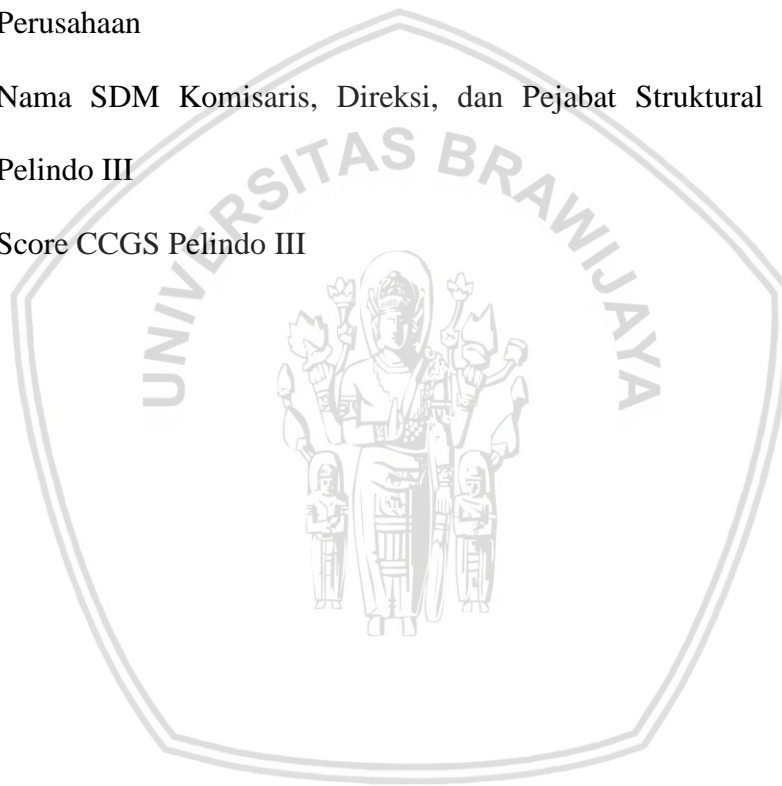
BAB V PENUTUP

- A. KESIMPULAN**ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
- B. SARAN DAN REKOMENDASI**ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**

DAFTAR PUSTAKA ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
1	Peningkatan Data Kinerja BUMN Tahun 2012-2017	5
2	Data Informan Penelitian	59
3	Ikhtisar Operasional Bidang Usaha Produk dan Layanan Perusahaan	89
4	Nama SDM Komisaris, Direksi, dan Pejabat Struktural Pelindo III	90
5	Score CCGS Pelindo III	102



DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
1	Hubungan Sntara Prinsip-prinsip GCG	52
2	Model Analisis Data Interaktif	68
3	Lambang Kota Surabaya	76
4	Peta Wilayah Kota Surabaya	77
5	Logo PT. Pelindo III (Persero)	84
6	Bagan Struktur Organisasi Pelindo III 2017	92
7	Roadmap Penerapan GCG	100



BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Krisis keuangan melanda kawasan Asia sekitar tahun 1997-1998, di mana Indonesia juga termasuk di dalamnya dan telah memberikan dampak terhadap semua lapisan masyarakat. Peristiwa krisis yang berdampak multi dimensi tersebut salah satunya diduga berasal dari faktor internal yaitu tata kelola yang rendah pada sektor ekonomi publik maupun korporasi. Sehingga pergeseran persepsi mulai terjadi di kalangan korporasi yang awalnya hanya menilai keberhasilan perusahaan melalui kinerja keuangan menjadi pengelolaan perusahaan yang baik termasuk pengelolaan hubungan kepada *stakeholder*-nya. Sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Braid (2000:2) bahwa salah satu akar penyebab timbulnya krisis ekonomi di Indonesia dan juga di berbagai negara Asia lainnya adalah buruknya pelaksanaan *corporate governance* (tata kelola perusahaan) di hampir semua perusahaan yang ada, baik perusahaan yang dimiliki pemerintah maupun yang dimiliki oleh swasta. Konsep pengelolaan perusahaan yang baik tersebut kemudian dikenal sebagai *good corporate governance* untuk selanjutnya dalam skripsi ini disingkat sebagai GCG.

Akibat dari krisis ekonomi yang melanda, membawa efek meningkatnya perhatian dari pemerintah, swasta, serta masyarakat terhadap pentingnya penerapan GCG. Penerapan GCG juga telah menjadi sebuah isu sentral dalam rangka mendukung pemulihan ekonomi dan pertumbuhan perekonomian yang stabil serta sustainable dimasa yang akan datang. Di era globalisasi ini,

perusahaan negara dituntut untuk memahami prinsip-prinsip GCG dan menerapkan *good corporate governance* tersebut sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Menurut Syakhroza dalam Indrayani & Nurkholis (2001:2), terdapat dua penyebab munculnya isu *good corporate governance* yaitu pertama, perubahan lingkungan yang sangat cepat dan pada akhirnya berdampak pada perubahan peta kompetisi pasar global. Kedua, semakin banyak dan kompleksnya pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan, seperti pemasok, kreditur, investor dan pemerintah. Perkembangan kondisi ekonomi yang pesat seiring dengan era globalisasi mendorong setiap perusahaan untuk mengimbangnya. Untuk itu diperlukan adanya sistem pengolahan dan pengendalian manajerial yang tepat dari masing-masing perusahaan. Dengan adanya GCG diharapkan dapat memberikan kontribusi positif baik bagi pihak internal maupun eksternal perusahaan.

Tata kelola perusahaan yang baik atau GCG merupakan sistem yang berisi pengendalian usaha melalui fungsi pengawasan, pengatur dan pengelola dengan struktur hubungan yang jelas antar *stakeholders* untuk mencapai tujuan perusahaan tanpa mengesampingkan kepentingan *stakeholders*. Sejalan dengan pendapat Zarkasyi (2008:36) bahwa GCG merupakan suatu sistem dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) terutama dalam arti sempit hubungan antara pemegang saham, dewan komisaris, dan dewan direksi demi tercapainya tujuan perusahaan. Sistem pengaturan hubungan diantara organ perusahaan tersebut

merupakan keunggulan GCG yang memungkinkan untuk mencegah dan memperbaiki dengan segera kesalahan dalam strategi perusahaan.

Tata kelola perusahaan profesional sudah mulai diimplementasikan dalam perusahaan-perusahaan di Indonesia, karena melalui konsep yang menyangkut struktur perseroan, yang terdiri dari unsur-unsur RUPS, direksi dan komisaris dapat terjalin hubungan dan mekanisme kerja, pembagian tugas, kewenangan dan tanggung jawab yang harmonis, baik secara intern maupun ekstern dengan tujuan meningkatkan nilai perusahaan demi kepentingan *shareholders* dan *stakeholders*. Prinsip-prinsip dalam GCG yang diterapkan di Indonesia menurut Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 antara lain transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian dan kewajaran. Penerapan prinsip tersebut dalam sebuah Badan Usaha Milik Negara yang selanjutnya dalam skripsi ini disingkat sebagai BUMN dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal. Salah satu faktor eksternal yaitu keterlibatan para *stakeholder* dalam melakukan pengawasan terhadap kinerja sebuah BUMN yang didukung oleh hukum yang baik sehingga penerapan prinsip tersenut dapat berjalan secara efektif dan efisien. Selain dari faktor eksternal, faktor internal pun juga sangat mempengaruhi penerapan prinsip-prinsip GCG dalam sebuah BUMN antara lain yaitu adanya keyakinan yang kuat akan manfaat tata kelola perusahaan secara profesional serta adanya asas kepatuhan dalam menerapkannya secara konsisten, tegas, dan berkesinambungan oleh para jajaran manajemen.

Keunggulan GCG tersebut dinilai dapat menghindari terjadinya krisis moneter dari segi internal di masa yang akan datang sehingga memacu pemerintah

untuk memberikan respon positif mengenai penerapan GCG. Menurut Wibowodkk (2004:98) manfaat penerapan GCG yang baik telah terbukti meningkatkan kinerja korporat sampai 30% diatas tingkat kembalian (*rate of return*) yang normal. Banyak perusahaan melihat praktik GCG sebagai suatu cara untuk memperkuat dan memperbaiki kinerja ekonomi dalam lingkungan yang dinamis. Salah satu upaya pemerintah mendukung praktik GCG adalah dengan pembentukan Komite Nasional Kebijakan Corporate Governance (KNKCG) pada bulan Agustus 1999 berdasarkan Keputusan Menteri Negara Koordinator Bidang Ekonomi, Keuangan dan Industri Nomor KEP.10/M.EKUIN/08/1999. Komite yang bertugas menyusun pedoman GCG tersebut kemudian berubah menjadi Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) pada bulan November 2004 berlandaskan Keputusan Menko Bidang Perekonomian No. KEP.49/M.EKON/11/2004. Perubahan ini didasari pemikiran bahwa penerapan *good governance* di sektor publik sangat diperlukan untuk mewujudkan pelaksanaan GCG sehingga KNKG terdiri dari Sub-Komite Publik dan Sub-Komite Korporasi. Dalam pembentukan komite ini menghasilkan pedoman umum *good corporate governance* tahun 2006. Pedoman GCG digunakan sebagai acuan perusahaan dalam merumuskan pedoman operasional yang disesuaikan dengan karakteristik perusahaan.

Banyak upaya yang dilakukan pemerintah dalam menciptakan iklim *Good Governance* yang baik, diantaranya ialah mulai diupayakannya transparansi informasi terhadap publik mengenai Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) sehingga memudahkan masyarakat untuk ikut berpartisipasi dalam

menciptakan kebijakan dan dalam proses pengawasan pengelolaan APBN dan BUMN. Oleh karena itu, hal tersebut dapat terus menjadi acuan terhadap akuntabilitas manajerial dari sektor publik tersebut agar kelak lebih baik dan kredibel kedepannya. Saat ini penerapan GCG mulai ditangani dengan sungguh-sungguh tak terkecuali pada BUMN. Hal ini terlihat melalui dikeluarkannya peraturan perundang-undangan terkait GCG yaitu Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 mengenai pelaksanaan praktik *Good Corporate Governance* pada BUMN. Kinerja BUMN dinilai masih belum optimal sebagaimana dilaporkan oleh Kementerian BUMN, total laba dari seluruh BUMN pada tahun 2013 dan 2015 mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Penerapan GCG pada BUMN diharapkan dapat mengurangi permasalahan tersebut dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan perusahaan terutama kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba maupun dalam meningkatkan pelayanan pada masyarakat.

Tabel 1 Peningkatan Data Kinerja BUMN Tahun 2012-2017

Overall	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Aset	3,553	4,216	4,577	5,449	6,325	7,223
Ekuitas	838	963	1,091	1,763	2,235	2,398
Laba tahun berjalan	139	117	148	147	166	172
Belanja modal	129	196	241	268	298	301

Sumber : Laporan Kinerja Kementerian BUMN 2016 & 2017

Badan Usaha Milik Negara atau yang disingkat BUMN merupakan salah satu penggerak kegiatan ekonomi nasional guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Untuk mewujudkan hal tersebut tersebut maka diperlukan pengurusan serta pengawasan yang dilakukan secara profesional. Menurut Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN disebutkan bahwa BUMN sendiri merupakan

sebuah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Salah satu bentuk dari BUMN ialah Perusahaan Perseroan atau lebih dikenal dengan Persero. Persero adalah BUMN yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51 % (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia yang tujuan utamanya mengejar keuntungan.

Salah satu BUMN di Indonesia yang bergerak di bidang jasa transportasi adalah PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) yang selanjutnya dalam skripsi ini disingkat sebagai Pelindo III. Dalam koran Sindo tanggal 7 Mei 2015 disebutkan bahwa Pelindo III Persero merupakan operator pelabuhan teramai ke-2 di Indonesia setelah Pelabuhan Tanjung Priuk di Jakarta. Setiap harinya, pelabuhan yang terletak di Surabaya ini kedatangan ratusan kapal. Pelabuhan Tanjung Perak menghubungkan Surabaya dengan kota-kota pelabuhan lain di Indonesia. Tata kelola perusahaan yang baik sangat diperlukan dalam setiap hal yang berkaitan dengan kegiatan usahanya. Pengelolaan pelindo III dilakukan secara profesional, transparan, akuntabel, dan responsif serta tetap berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku guna mencapai visi dan misi perusahaan. Penerbitan pedoman dalam beretika dan berperilaku dilakukan oleh Pelindo III untuk mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik. Pedoman etika dan perilaku ini disusun untuk menjadi acuan perilaku bagi Dewan Komisaris, Direksi, dan Pegawai sebagai insan Pelindo III yang berisikan pedoman tentang kewajiban yang harus dilakukan dan larangan yang harus dihindari. Di dalamnya juga

mengatur hubungan perusahaan dengan pemegang saham, pengguna jasa, pemasok/rekanan, pejabat pemerintah, pegawai dalam hubungan industrial, serta komitmen dalam kesehatan dan keselamatan, serta lingkungan dan kemitraan dengan masyarakat.

Pada tahun 2014 PT Pelindo III Persero kembali meraih penghargaan yang diselenggarakan oleh majalah SWA bersama Indonesia *Institute for Corporate Governance* (IICG). Penghargaan yang diperoleh adalah Indonesia *Trusted Companies Award* 2014. Sebelumnya, PT Pelindo III Persero menyandang gelar “*Fair Trusted Company*” di tahun 2012 dan “*Trusted Company*” di tahun 2013. PT Pelindo III Persero dinilai memiliki predikat sangat terpercaya perihal implementasi tata kelola perusahaan yang baik atau Good Corporate Governance (GCG) dalam rangka memaksimalkan nilai perusahaan. Penilaian tersebut berdasarkan *Corporate Governance Perception Index* (CGPI) dan *Investors and Analysts Assessment Survey* yang aspek penilaiannya terdiri dari 11 unsur yakni: komitmen, transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, keadilan, kompetensi, misi, kepemimpinan, kolaborasi serta resiko.

Namun penghargaan tersebut tidak lagi diperoleh oleh PT Pelindo III Persero pada tahun 2015 hingga 2016. Terlebih lagi adanya beberapa permasalahan yang muncul bersamaan dengan upaya perpanjangan kontrak Terminal Petikemas Surabaya (TPS) dengan Dubai yang dinilai kurang transparan. Apabila dalam pengelolaan PT Pelindo III sebagai salah satu BUMN menerapkan ke-5 prinsip dari GCG dengan benar, maka selain tujuan BUMN dapat tercapai, juga dapat mengurangi kerugian-kerugian akibat pengelolaan

perusahaan yang kurang baik, sehingga nantinya diharapkan nilai saham perusahaan dapat terus meningkat serta diimbangi dengan meningkatnya citra perusahaan dan kualitas pelayanan kepada publik. Oleh karenanya peneliti memilih skripsi dengan judul "Pengelolaan Badan Usaha Milik Negara Berbasis Good Corporate Governance studi pada PT Pelindo III Persero".

B. PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan dari uraian dalam latar belakang diatas, maka dapat ditarik suatu perumusan masalah yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengelolaan BUMN berbasis GCG di PT Pelindo III Persero?
2. Bagaimanakah hasil pengelolaan BUMN berbasis GCG di PT Pelindo III Persero?

C. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan, dan menganalisa pengelolaan BUMN berbasis GCG di PT Pelindo III Persero.
2. Untuk mendeskripsikan, dan menganalisa hasil pengelolaan BUMN berbasis GCG di PT Pelindo III Persero.

D. KONTRIBUSI PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi baik kontribusi akademis maupun kontribusi praktis. Adapun kontribusi yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Kontribusi Akademis

- a. Dapat memberi manfaat bagi kajian keilmuan dalam Administrasi Publik terutama dalam kajian dampak pengelolaan BUMN berbasis GCG dari kajian Administrasi publik.

2. Kontribusi Praktis

a. Bagi Pemerintah

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan terhadap pengelolaan BUMN berbasis GCG.

b. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi rujukan dalam hal keterkaitan pengelolaan BUMN berbasis GCG.

c. Bagi Masyarakat

Hasil dari penelitian ini kelak diharapkan akan dapat menjadi sebuah fenomena yang dapat diketahui oleh masyarakat mengenai keterkaitan pengelolaan BUMN berbasis GCG.

E. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Alur penulisan dalam penelitian ini terdiri dari lima bab yang dijelaskan sebagai berikut ini:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab I merupakan pendahuluan akan menguraikan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab II merupakan tinjauan pustaka yang akan menguraikan beberapa teori landasan yang dipilih sebagai dasar dalam penyusunan skripsi ini. Teori yang mendukung kegiatan penelitian dan beberapa penjelasan mengenai definisi dan batasan pengertian yang diambil oleh peneliti digunakan dalam menganalisa hasil temuan.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab III yaitu metode penelitian ini akan menguraikan mengenai cara atau metode penulisan yang dilakukan selama penelitian berlangsung. Bab III terdiri dari beberapa sub bab yang akan terdiri dari jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber data dan jenis, teknik pengumpulan data, instrument data dan metode analisa.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab IV yaitu hasil penelitian dan pembahasan ini menguraikan mengenai pelaksanaan dari hasil penelitian serta pembahasan yang dilakukan terkait dengan semua permasalahan yang diangkat, yaitu pengelolaan BUMN berbasis *Good Corporate Governance* pada PT Pelindo III Persero.

BAB V : PENUTUP

Dalam bab V yakni kesimpulan ini menguraikan kesimpulan dari semua yang diuraikan dalam bab sebelumnya dan memberikan rekomendasi atau saran berdasarkan hasil pembahasan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. ADMINISTRASI PUBLIK

1. Pengertian Administrasi Publik

Administrasi merupakan hal yang penting untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Istilah administrasi sering digunakan pada kantor pemerintahan maupun kantor non-pemerintahan. Administrasi melingkupi seluruh kegiatan dari pengaturan hingga pengurusan sekelompok orang yang memiliki diferensiasi pekerjaan untuk mencapai suatu tujuan bersama. Menurut Sondang P. Siagian (2008:2). “Administrasi merupakan sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”. Berdasarkan definisi tersebut maka administrasi mempunyai unsur-unsur yaitu dua orang manusia atau lebih, tujuan, tugas, dan sasaran serta persamaan tertentu.

Hampir seluruh organisasi menggunakan kata administrasi karena administrasi merupakan hal yang penting dalam mencapai tujuan organisasi itu sendiri. Jika suatu organisasi mempunyai administrasi yang baik maka tujuan yang diinginkan akan tercapai, dan sebaliknya apabila administrasinya buruk maka tujuan organisasi akan sulit tercapai. Menurut Thoha (2008:44). “Administrasi publik ialah bagian keseluruhan lembaga-lembaga dan badan-badan dalam pemerintahan Negara sebagai bagian dari pemerintahan eksekutif baik di pusat maupun daerah yang tugas kegiatannya terutama melaksanakan kebijakan

publik (*public policy*)". Pada hakikatnya kegiatan yang dilakukan pemerintah untuk kepentingan masyarakat, hal itu merupakan jiwa dari ilmu administrasi Negara yang sejak pertama kali dikembangkan dan yang tujuan eksistensinya untuk melayani kepentingan masyarakat pada umumnya (Wilson dalam Thoha, 2008:92).

Chandler dan Plano dalam Keban (2004:3) mengatakan bahwa administrasi publik adalah proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Chandler dan Plano menjelaskan bahwa administrasi publik merupakan seni dan ilmu (*art and science*) yang ditujukan untuk mengatur *public affairs* dan melaksanakan berbagai tugas untuk ditentukan. Administrasi publik sebagai disiplin ilmu bertujuan untuk memecahkan masalah publik melalui perbaikan-perbaikan terutama dibidang organisasi, sumber daya manusia, dan keuangan. Sedangkan menurut David H Rosenbloom dalam Keban (2004:3) menunjukkan bahwa administrasi publik merupakan pemanfaatan teori-teori dan proses-proses manajemen, politik, dan hukum untuk memenuhi keinginan pemerintah di bidang legislatif eksekutif dan yudikatif dalam rangka fungsi-fungsi pengaturan dan pelayanan terhadap masyarakat secara keseluruhan atau sebagian.

2. Ruang Lingkup Administrasi Publik

Pergeseran paradigmatik secara dinamik dapat dianggap sebagai sebuah kekuatan mendasar, karena dinamika paradigmatik administrasi publik adalah

sebuah kekuatan utama. Sebuah disiplin ilmu, layaknya sistem terbuka yang lain mengalami perkembangan substantif melalui dan dalam keterbukaan serta interaksinya dengan lingkungan. Bahkan pergeseran paradigmatik sepanjang sejarah administrasi publik, dapat dipandang sebagai sebuah dinamika konstruktif. Untuk menjelaskan secara garis besar ruang lingkup teoritis administrasi publik, maka isu-isu yang dibahas oleh buku-buku administrasi publik yang populer dapat dijadikan rujukan. Isu yang dibahas tersebut tentunya masih bersifat kentenporer untuk diperhatikan, baik oleh para teoritis maupun para praktisi administrasi publik.

Konsekuensi logis dari menjadikan *publicness* sebagai karakter utama disiplin administrasi publik adalah perlunya pemahaman mendalam dan meluas tentang berbagai masalah publik seperti yang telah dirumuskan definisinya. Di sini pulalah kajian tentang masalah publik, menemukan relevansinya dalam studi administrasi publik Eran Vigoda seperti dikutip oleh Thoha (2008:) yang mengidentifikasi tiga *core sources* dari ilmu administrasi negara yaitu *political science and policy analysis*, sosiologi dan *cultural studies*, serta manajemen organisasi dan *business science, included organization behavior science and human resources science (the human side of public system)*. Ketiga pokok tema itulah yang membingkai dan mewarnai terbentuk dan berkembangnya ilmu administrasi publik sebagai sebuah disiplin ilmu yang mempunyai legitimasi akademis. Dari beberapa penjelasan diatas dapat dijabarkan beberapa aspek penting dalam ruang lingkup administrasi publik antara lain kebijakan publik,

birokrasi publik, manajemen publik, kepemimpinan, pelayanan publik, administrasi kepegawaian negara, kinerja, dan etika administrasi publik

3. Peran Administrasi Publik

Peranan administrasi publik dalam suatu negara sangat vital. Hal ini dapat dilihat dari pendapat Karl Polagi dalam Keban (2004:15) mengatakan bahwa kondisi ekonomi suatu negara sangat tergantung kepada dinamika administrasi publik. Selanjutnya Frederik A. Clevwland dalam Keban menjelaskan bahwa peran administrasi publik sangat vital dalam membantu memberdayakan masyarakat dan menciptakan demokrasi. Administrasi publik diadakan untuk memberikan pelayanan publik dan manfaatnya dapat dirasakan masyarakat setelah pemerintah meningkatkan profesionalismenya, menerapkan teknik efisiensi dan efektifitas, dan lebih menguntungkan bagi pemerintah manakala dapat mencerahkan masyarakat untuk menerima dan menjalankan sebagian dari tanggung jawab administrasi publik tersebut. Sejalan dengan pendapat Clevand, Janet V. Denhardt dan Robert B. Denhardt melihat bahwa administrasi publik melalui pelayanan-pelayanan publiknya dapat menciptakan demokrasi.

Keban (2004:15), menjelaskan bahwa peran administrasi publik dapat diamati secara jelas dari dinamika pengaturan dan perubahan jenis departemen, penetapan menteri dan semua jajaran dalam jabatannya, pengaturan persyaratan jabatan, mekanisme pengangkatan atau pemilihan dan pemberhentian para gubernur, bupati dan walikota, serta semua sekretaris daerah, kepala dinas, kepala badan dan kepala kantor pada tingkat lokal. Peran tersebut dapat dirasakan ketika

kualitas para birokrat kunci atau eksekutif yang ada di pusat maupun daerah tidak memadai, penggantian struktur dan fungsi birokrasi tidak responsif. Hal tersebut dikarenakan orang-orang dalam jabatan tersebut menentukan bagaimana efektifitas kerja, efisiensi, kemampuan menyesuaikan diri, dan kepuasan kerja dalam birokrasi suatu negara.

Orientasi administrasi publik menurut Thoha (2008:53) sekarang ini diarahkan kepada kepentingan dan kekuasaan pada rakyat. Teori administrasi publik lebih menekankan pada program aksi yang berorientasi pada kepentingan publik. Sehingga eksistensi administrasi publik tidak hanya sekedar lukisan saja melainkan adanya manfaat bagi kepentingan publik. Jadi administrasi publik lebih menekankan pada peranan publik untuk mencapai tujuan. Peran administrasi publik pada dasarnya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, setiap kegiatan dalam administrasi publik diupayakan tercapainya tujuan sesuai dengan yang direncanakan dan mengandung resiko terbaik antara *input* dan *output*.

4. Pengertian Administrasi Pembangunan

Administrasi Pembangunan merupakan salah satu bagian dari administrasi negara. Dari segi bahasa, administrasi pembangunan mencakup dua pengertian yaitu administrasi dan pembangunan. Administrasi ialah keseluruhan proses pelaksanaan keputusan-keputusan yang telah diambil dan diselenggarakan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Pembangunan biasanya didefinisikan sebagai rangkaian usaha mewujudkan

pertumbuhan dan perubahan secara terencana dan sadar yang ditempuh oleh suatu Negara menuju modernisasi dalam rangka pembinaan bangsa. Berdasarkan definisi tersebut, administrasi pembangunan ini mempunyai fokus analisis berupa proses pembangunan yang diselenggarakan oleh suatu negara dalam rangka pencapaian tujuan dan cita-cita negara bangsa tertentu. Termasuk cara-cara ilmiah yang dipergunakan dalam pemecahan masalah, menghadapi tantangan, memanfaatkan peluang, dan menyingkirkan ancaman (Siagian. 2008:27).

Tjokroamijoyo dalam Siagian (2008:28) menyebutkan bahwa Administrasi Pembangunan adalah proses pengendalian usaha (administrasi) oleh negara/pemerintah untuk merealisasikan pertumbuhan yang direncanakan ke arah suatu keadaan yang dianggap lebih baik dan kemajuan di dalam berbagai aspek kehidupan bangsa. Definisi tersebut dapat diketahui tentang ide pokok dari Administrasi Pembangunan, yaitu adanya suatu proses yang terus menerus. Usaha yang dilakukan dengan perencanaan. Orientasi pada perubahan yang signifikan dari keadaan sebelumnya. Memiliki arah yang lebih modern dalam artian luas mencakup seluruh aspek kehidupan berbangsa dan bernegara. Memiliki tujuan utama untuk membina bangsa. Adapun tujuan pembangunan terbagi menjadi 2 tahap, tahapan pertama pada hakikatnya pembangunan bertujuan untuk menghapuskan kemiskinan. Apabila tujuan ini sudah mulai dirasakan hasilnya, maka tahap kedua adalah menciptakan kesempatan-kesempatan bagi warganya untuk dapat hidup bahagia dan terpenuhi segala kebutuhan.

George F. Gant dalam Sudriamunawar (2002:22) menjelaskan bahwa administrasi pembangunan sebagai penyempurnaan birokrasi (aparatur

pemerintah) dalam menghadapi meningkatnya jumlah, jenis dan kompleksitas fungsi-fungsi pemerintah untuk memenuhi berbagai kebutuhan masyarakat dalam pembangunan. Administrasi pembangunan adalah administrasi mengenai kebijaksanaan, program dan proyek untuk mendukung tujuan-tujuan pembangunan. Dari definisi yang disampaikan oleh beberapa ahli mengenai administrasi pembangunan, antara lain:

1. Pembangunan merupakan suatu proses, berarti pembangunan merupakan rangkaian kegiatan yang berlangsung secara berkelanjutan dan terdiri dari tahap-tahap yang di satu pihak bersifat independen akan tetapi di pihak lain merupakan bagian dari sesuatu yang bersifat tanpa akhir (*never ending*)
2. Pembangunan merupakan upaya yang secara sadar ditetapkan sebagai sesuatu untuk dilaksanakan.
3. Pembangunan dilakukan secara terencana, baik dalam arti jangka panjang, sedang maupun jangka pendek
4. Rencana pembangunan mengandung makna, pertumbuhan dan perubahan. Pertumbuhan dimaksudkan sebagai peningkatan kemampuan suatu negara untuk berkembang dan tidak sekedar mampu mempertahankan kemerdekaan, kedaulatan dan eksistensinya.
5. Pembangunan mengarah kepada modernitas, diartikan sebagai cara hidup yang baru dan lebih daripada sebelumnya, cara berfikir yang rasional dan sistem budaya yang kuat tetapi fleksibel.
6. Modernitas yang ingin dicapai melalui berbagai kegiatan pembangunan perdefinisi bersifat multidimensional, artinya modernitas tersebut mencakup seluruh segi kehidupan berbangsa dan bernegara, yang dapat mengejewantah dalam bidang politik, ekonomi, sosial budaya, serta pertahanan dan keamanan.
7. Dari keenam ide pokok di atas ditujukan kepada usaha pembinaan bangsa sehingga negara yang bersangkutan semakin kukuh fondasinya dan semakin mantap keberadaannya ditengah-tengah negara lain. (Siagian dalam listyaningsih,2014:19)

Menurut Bryant dan White dalam Suryono (2004:10) yang mendefinisikan bahwa pembangunan sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan manusia dalam mempengaruhi masa depannya. Selain itu juga menyebutkan bahwa

terdapat 5 (lima) implikasi yang perlu diperhatikan dalam definisi pembangunan tersebut, yaitu:

- a. Pembangunan berarti membangkitkan kemampuan optimal manusia, baik individu atau kelompok.
- b. Pembangunan berarti mendorong tumbuhnya kebersamaan dan pemerataan system nilai dan kesejahteraan
- c. Pembangunan berarti mendorong kepercayaan pada masyarakat untuk membangun dirinya sesuai dengan kemampuan yang ada padanya. Kepercayaan ini dinyatakan dalam bentuk dan membangun kesepakatan yang sama, kebebasan memilih, dan kekuasaan untuk memutuskan.
- d. Pembangunan berarti membangkitkan kemampuan dan membangun secara mandiri
- e. Pembangunan berarti mengurangi ketergantungan negara yang satu terhadap negara yang lain dengan menciptakan hubungan saling menguntungkan dan saling menghormati.

Selain itu juga menurut Siagian (2008:4) pembangunan didefinisikan sebagai rangkaian usaha mewujudkan pertumbuhan dan perubahan secara terencana dan sadar yang ditempuh oleh suatu negara bangsa menuju modernitas dalam rangka pembinaan bangsa (*nation building*) dan apabila disimak secara cermat maka muncul paling sedikit tujuh ide pokok didalamnya, yaitu:

- a. Pembangunan merupakan suatu proses
- b. Pembangunan merupakan upaya yang secara sadar ditetapkan sebagai sesuatu untuk dilaksanakan
- c. Pembangunan dilakukan secara terencana, baik dalam arti jangka panjang, jangka sedang dan jangka pendek
- d. Rencana pembangunan mengandung makna pertumbuhan dan perubahan
- e. Pembangunan mengarah kepada modernitas
- f. Modernitas yang ingin dicapai melalui berbagai kegiatan pembangunan per definisi bersifat multi dimensional
- g. Semua hal tersebut ditujukan kepada usaha pembinaan bangsa sehingga negara bangsa yang bersangkutan semakin kukuh fondasinya dan semakin mantap keberadaannya sehingga menjadi negara bangsa yang sejajar dengan bangsa lain di dunia karena mampu menciptakan situasi yang sama dengan negara bangsa lain.

Berdasarkan penjelasan tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa pembangunan tidak dapat dipisahkan dari pertumbuhan karena pertumbuhan merupakan salah satu hasil dari adanya pembangunan, dan selain adanya pertumbuhan juga muncul adanya pengembangan atau peningkatan dan aktivitas yang dilakukan oleh masyarakat.

5. Paradigma Pembangunan

Paradigma diartikan secara sederhana sebagai suatu pandangan yang mendasar dari ilmuwan tentang apa yang menjadi pokok persoalan yang semestinya dipelajari oleh suatu cabang ilmu pengetahuan. Dengan menggunakan paradigma maka kita akan terbantu dalam hal merumuskan tentang apa yang harus dipelajari, persoalan-persoalan apa yang mesti dijawab, bagaimana seharusnya untuk menjawab, serta aturan-aturan apa yang harus diikuti dalam menginterpretasikan informasi yang harus dikumpulkan dalam rangka menjawab persoalan-persoalan tersebut. Paradigma-paradigma pembangunan yang disusun oleh para teoritis dan perencana pembangunan tidak bisa dipungkiri lebih berputar kepada pendekatan teoritis dan keilmuan daripada sebuah kajian konseptual yang lebih mengacu kepada praktek. Pendekatan pembangunan mulai yang diwarnai oleh pendekatan ekonomi sejak pemikir klasik seperti Adam Smith yang mengajarkan tentang pasar dengan *invisible hand*nya, David Ricardo dengan perdagangan bebas antar negara dengan keunggulan komparatif, disusul Karl Marx dengan ekonomi terpinpinnya, hingga John Maynard Keynes yang mengusulkan perpaduan antara kebebasan dan pengaturan oleh pemerintah, atau

yang lebih kontemporer seperti teori Dorongan Besar (*Big Push*) hingga Pertumbuhan Seimbang (*Balanced Growth*) maupun Pendekatan Politik Kulturalis, yakni yang percaya bahwa kemajuan bisa diperoleh dengan injeksi nilai-nilai maju (biasanya mengacu kepada nilai di negara maju sendiri) ataupun Strukturalis yang bisa membuat negara berkembang menjadi maju karena yang terjadi adalah struktur yang tidak benar bukan nilai yang tidak benar.

Menurut Syahrir dalam Kuncoro (1997:9) mengatakan bahwa pada akhir dasawarsa 1960-an, banyak NSB mulai menyadari bahwa “pertumbuhan” (*growth*) tidak identik dengan “pembangunan” (*development*). Pertumbuhan ekonomi yang tinggi, setidaknya melampaui negara-negara maju pada tahap awal pembangunan mereka, memang dapat dicapai namun dibarengi dengan masalah-masalah seperti pengangguran, kemiskinan di perdesaan, distribusi pendapatan yang timpang, dan ketidakseimbangan struktural. Fakta ini yang memperkuat bahwa pertumbuhan ekonomi merupakan syarat yang diperlukan (*necessary*) tetapi tidak mencukupi (*sufficient*) bagi proses pembangunan. Pertumbuhan ekonomi hanya mencatat peningkatan produksi barang dan jasa secara nasional, sedangkan pembangunan berdimensi lebih luas dari sekedar peningkatan pertumbuhan ekonomi.

Hal tersebut yang menandai dimulainya masa pengkajian ulang tentang arti pembangunan. Myrdal dalam Kuncoro (1997:9) mengartikan pembangunan sebagai pergerakan ke atas dari seluruh sistem sosial. Ada pula yang menekankan pentingnya pertumbuhan dengan perubahan (*growth with change*), terutama perubahan nilai-nilai dan kelembagaan. Kondisi ini dilandasi argumen adanya

dimensi kualitatif yang jauh lebih penting dibanding pertumbuhan ekonomi. Sejarah mencatat munculnya paradigma baru dalam pembangunan seperti pertumbuhan dengan distribusi, kebutuhan pokok (*basic needs*), pembangunan mandiri (*self-reliant development*), pembangunan berkelanjutan dengan perhatian terhadap alam (*ecodevelopment*), pembangunan yang memperhatikan ketimpangan pendapatan menurut etnis (*ethnodevelopment*). Paradigma-paradigma tersebut seperti yang akan dijelaskan dibawah ini:

- a. Strategi pertumbuhan dengan distribusi
Pada hakekatnya menganjurkan NSB tidak hanya memusatkan perhatian pada pertumbuhan ekonomi namun juga mempertimbangkan bagaimana distribusi pembangunan tersebut. Situasi ini bisa diwujudkan dengan kombinasi strategi seperti peningkatan kesempatan kerja, investasi modal manusia, perhatian pada petani kecil, sektor informal, dan pengusaha ekonomi lemah. Dengan kata lain, syarat utamanya adalah orientasi pada sumber daya manusia, atau ada yang menyebut sebagai orientasi populisme dalam pembangunan (Kuncoro, 1997:11).
- b. Strategi kebutuhan pokok
Todaro dalam Kuncoro (1997:11) menekankan 3 nilai dasar pembangunan, yaitu *life-sustenance* (kemampuan menyediakan kebutuhan dasar), *self-esteem* (kebutuhan untuk dihargai), dan *freedom* (kebebasan untuk memilih). Strategi pemenuhan kebutuhan pokok dengan demikian telah mencoba memasukkan semacam “jaminan” agar setiap kelompok sosial yang paling lemah mendapat manfaat dari setiap program pembangunan. Dengan kata lain, konsep kebutuhan pokok harus dipandang sebagai dasar utama dalam strategi pembangunan ekonomi dan sosial (Kuncoro, 1997:11).
- c. Strategi pembangunan mandiri
Strategi pembangunan mandiri ini berkaitan dengan strategi pertumbuhan dengan distribusi, namun strategi ini memiliki pola motivasi dan organisasi yang berbeda. Konsep “mandiri” muncul sebagai konsep strategis dalam forum internasional sebelum konsep “Tata Ekonomi Dunia Baru” (NIEO) lahir dan menawarkan anjuran kerjasama yang menarik dibanding menarik diri dari percaturan global. Perjuangan mengejar kemandirian pada tingkat lokal, nasional, atau regional, kadang kala bersifat revolusioner, di lain kasus kadang bersifat reaktif (Kuncoro, 1997:12).

d. Strategi pembangunan berkelanjutan

Pesan utamanya adalah bahwa tata dunia baru atau lama tidak akan menguntungkan apabila sistem biologis alam yang menopang ekonomi dunia tidak diperhatikan. Lester Brown (1981) menunjuk 4 area utama dari sudut pandang sustainabilitas, yaitu: tertinggalnya transisi energi, memburuknya sistem biologis utama (perikanan laut, padang rumput, hutan, lahan pertanian), ancaman perubahan iklim (polusi, dampak rumah kaca, dsb), serta kurangnya bahan pangan (Kuncoro, 1997:12).

e. Strategi berdimensi etnik

Hal ini sering terjadi terutama pada masyarakat dimana terdapat multi etnis. Tidak ada “bahasa penjelas” yang sama untuk konflik antar etnis ini. Namun setidaknya konflik yang biasa muncul adalah: konflik atas penguasaan sumber daya alam, konflik yang berkaitan dengan proyek infrastruktur (yang mempengaruhi ekosistem suatu daerah), konflik akibat ketimpangan pembangunan, konflik mengenai ide dasar strategi pembangunan nasional, konflik atas bagaimana pemerintah mendistribusikan sumberdaya (Kuncoro, 1997:13).

Sejarah pemikiran mengenai pembangunan memang diwarnai dengan evolusi makna pembangunan. Dari pemujaan terhadap pertumbuhan, hingga paradigma baru dalam pembangunan seperti pertumbuhan dengan distribusi, kebutuhan pokok, kebutuhan mandiri, pembangunan berkelanjutan dengan perhatian terhadap alam, pembangunan yang memperhatikan ketimpangan pendapatan menurut etnis. Kendati demikian, banyak yang memandang berbagai paradigma baru tentang pembangunan ini masih berada pada daratan normatif. Artinya kontribusinya mengenai pembangunan tidak berbicara dalam konteks aktual namun lebih membahas apa yang seharusnya dilakukan. Tidak salah apabila disimpulkan bahwa pembangunan harus dilihat sebagai proses yang multidimensi yang mencakup tidak hanya pembangunan ekonomi, namun juga mencakup perubahan-perubahan utama dalam struktur sosial, perilaku dan kelembagaan (Kuncoro, 1997:44).

B. PENGELOLAAN

1. Definisi Pengelolaan

Pengelolaan merupakan istilah yang dipakai dalam ilmu manajemen secara etimologi pengelolaan berasal dari kata “kelola” (to manage) dan biasanya merujuk pada proses mengurus atau menangani sesuatu untuk mencapai tujuan. Pengelolaan menurut Sjamsidi (2013:11) berasal dari kata dasar kelola yang berarti menyelenggarakan atau mengurus, sedangkan pengelolaan adalah proses melakukan kegiatan tertentu dengan menggerakkan tenaga orang lain. Menurut Adisasmita, Rahardjo (2011:22) :

“Istilah pengelolaan memiliki pengertian yang sama dengan manajemen, dimana pengelolaan merupakan bagian dari proses manajemen karena didalamnya harus diperhatikan mengenai proses kerja yang baik, mengorganisasikan suatu pekerjaan, mengarahkan dan mengawasi, sehingga apa yang diharapkan dapat terlaksana dengan baik. Berdasarkan beberapa pengertian tentang pengelolaan yang telah dikemukakan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengelolaan bukan hanya melaksanakan suatu kegiatan, akan tetapi merupakan rangkaian kegiatan yang meliputi fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan serta efektif dan efisien.”

Dalam kamus Bahasa Indonesia lengkap disebutkan bahwa pengelolaan adalah proses atau cara perbuatan mengelola atau proses melakukan kegiatan tertentu dengan menggerakkan tenaga orang lain, proses yang membantu merumuskan kebijaksanaan dan tujuan organisasi atau proses yang memberikan pengawasan pada semua hal yang terlibat dalam pelaksanaan kebijaksanaan dan pencapaian tujuan

Mary Parker Follet dalam Kurniwan Saefullah (2010:5), mendefinisikan pengelolaan adalah seni atau proses dalam menyelesaikan sesuatu yang terkait

dengan pencapaian tujuan. Dalam penyelesaian akan sesuatu tersebut, terdapat tiga faktor yang terlibat

1. Adanya penggunaan sumber daya organisasi, baik sumber daya manusia maupun faktor-faktor produksi lainnya.
2. Proses yang bertahap mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengimplementasian, hingga pengendalian dan pengawasan.
3. Adanya seni dalam penyelesaian pekerjaan

Teori yang terkait dengan pengelolaan adalah *Agency Theory*. Teori ini memandang bahwa manajemen perusahaan sebagai agen bagi para pemegang saham, dan bertindak dengan penuh kesadaran bagi kepentingan sendiri, bukan sebagai pihak yang arif dan bijaksana serta adil terhadap pemegang saham. *Agency theory* memandang bahwa manajemen tidak dapat dipercaya untuk bertindak dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan publik pada umumnya maupun *shareholders* pada khususnya.

Agency Theory mendapat respons lebih luas karena dipandang lebih mencerminkan kenyataan yang ada. Berbagai pemikiran mengenai corporate governance berkembang dengan bertumpu pada *Agency Theory* di mana pengelolaan perusahaan harus diawasi dan dikendalikan untuk memastikan bahwa pengelolaan dilakukan dengan penuh kepatuhan kepada berbagai peraturan dan ketentuan yang berlaku. Upaya ini menimbulkan apa yang disebut sebagai *agency costs*, yang menurut teori ini harus dikeluarkan sedemikian rupa sehingga biaya

untuk mengurangi kerugian yang timbul karena ketidakpatuhan setara dengan peningkatan biaya *enforcement*-nya.

Meskipun demikian, potensi untuk munculnya *agency problem* tetap ada karena adanya pemisahan antara kepengurusan dengan kepemilikan perusahaan, khususnya di perusahaan-perusahaan publik. Bagaimana perbandingan kegiatan antara *corporate governance* dan *corporate management* memperlihatkan bahwa *corporate governance* sangat terkait dengan aspek pengawasan dan akuntabilitas, sementara *corporate management* terkait dengan keputusan-keputusan dan pengendalian eksekutif serta manajemen operasional.

2. Fungsi-fungsi Pengelolaan

Dalam proses pelaksanaannya menurut Hasibuan (2011:4), manajemen mempunyai tugas-tugas khusus yang harus dilaksanakan. Tugas-tugas khusus tersebut bisa disebut fungsi-fungsi pengelolaan. Ada banyak sekali fungsi dari pengelolaan, seperti fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh George R Terry yaitu POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*). Terdapat beberapa kesamaan dari pendapat-pendapat para ahli tersebut mengenai pengertian fungsi-fungsi pengelolaan tersebut antara lain:

a. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan merupakan bagian yang sangat penting dari pengelolaan dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan. Perencanaan dibuat untuk mengantisipasi segala hal yang akan mengganggu atau menghalangi pencapaian tujuan, hal ini dikarekan banyak faktor yang akan berubah dengan cepat pada

masa yang akan datang. Sehingga dengan adanya perencanaan yang baik akan membuat setiap kesempatan yang ada dapat di manfaatkan dengan baik pula. Perencanaan dalam arti luas menurut Adisasmita (2011:22) adalah suatu proses mempersiapkan secara sistematis kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai suatu tujuan. Sistematis disini, dimaksudkan agar kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan menjadi tidak melenceng dari tujuan yang ingin dicapai. Pada umumnya menurut Ranupandojo (1996:21) terdapat tujuh prinsip dan petunjuk untuk menyusun perencanaan yang baik yaitu:

1. Rencana harus memiliki tujuan yang khas
2. Ada kegiatan yang diprioritaskan
3. Melibatkan semua orang
4. Perencanaan hendaknya memperhatikan pelaksanaan fungsi lainnya
5. Rencana harus selalu diperbaiki
6. Adanya penanggungjawab perencanaan
7. Semua perencanaan selalu bersifat tentatif dan bersifat interim

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Siagian (2004:48) mendefinisikan bahwa pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas tanggung jawab dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Agar suatu organisasi dapat berjalan dengan baik atau dalam rangka membentuk suatu organisasi yang baik atau dalam usaha menyusun suatu

organisasi, perlu kita perhatikan atau pedoman beberapa asas-asas atau prinsip-prinsip organisasi sebagai berikut

1. Perumusan tujuan
2. Pembagian kerja
3. Delegasi kekuasaan
4. Rentang kekuasaan
5. Tingkatan pengawasan
6. Kesatuan perintah dan tanggung jawab
7. Koordinasi

c. Actuating (Penggerakkan)

Actuating menurut Siagian (2008:106) dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses kegiatan yang harus dilakukan untuk membina dan mendorong semangat bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan. Pengerakan atau juga bisa didefinisikan sebagai segala tindakan untuk menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi, agar dengan kemauan penuh berusaha mencapai tujuan organisasi dengan berlandaskan pada perencanaan dan pengorganisasian. Penggerakkan mencakup penetapan dan pemuasan kebutuhan manusiawi dari pegawai-pegawainya, memberi penghargaan, memimpin, mengembangkan dan memberi kompensasi kepada mereka. actuating atau juga disebut” gerakan aksi “ mencakup kegiatan yang dilakukan seorang manajer untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur-unsur perencanaan dan

pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat tercapai. Dalam proses actualing ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu:

1. Tujuan pemberian perintah
2. Unsur perintah
3. Jenis-jenis perintah
4. Prinsip-prinsip perintah

d. Controlling (Pengawasan)

Pengawasan atau pengendalian diperlukan untuk menjamin bahwa rencana yang ditetapkan telah dilaksanakan sesuai dengan semestinya dan juga menilai apakah menyimpang atau sesuai dengan rencana. Menurut Siswanto (2009:139) pengendalian berusaha untuk mengevaluasi apakah tujuan dapat dicapai, dan apabila tidak dapat dicapai maka dicari faktor penyebabnya. Penemuan faktor penyebab ini berguna untuk melakukan tindakan perbaikan (*corrective action*). Sujamto (dalam Adisasmita, 2011:25) mengemukakan pengertian pengawasan sebagai usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan kenyataan yang sebenarnya dan semestinya.

Pengawasan merupakan pemeriksaan apakah semua yang terjadi sesuai dengan rencana yang ditetapkan, instruksi yang dikeluarkan sesuai dengan prinsip yang telah ditetapkan. Pengawasan dapat merefleksikan sifat-sifat dan kebutuhan-kebutuhan berbagai kegiatan yang harus diawasi. Sehingga dapat dengan segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan. Pengawasan juga harus bersifat fleksibel dan ekonomis, agar dapat merefleksikan pola sebuah organisasi dan mudah dipahami serta dapat menjamin diadakannya tindakan korektif. Siswanto

(2009:149) mengemukakan secara umum terdapat sepuluh karakteristik pengawasan atau pengendalian yang efektif, yaitu:

1. Akurat
2. Tepat waktu
3. Objectif dan komperhensif
4. Dipustkan pada tempat pengendalian strategis
5. Secara ekonomi realistik
6. Secara organisasi realistik
7. Dikoordinasikan dengan arus pekerjaan organisasi
8. Fleksibel
9. Prespektif dan operasional
10. Diterima para anggota organisasi

3. Prinsip-prinsip Pengelolaan

Ada beberapa prinsip yang dapat diajarkan dan di pelajari oleh seseorang antara lain yaitu prinsip pembagian kerja. Tujuan dari pembagian kerja adalah agar dengan usaha yang sama dapat diperoleh hasil kerja yang terbaik, pembagian kerja sendiri dapat membantu pemutusan tujuan, dan disamping itu juga merupakan alat terbaik untuk memanfaatkan individu-individu dan kelompok orang sesuai dengan bidang keahliannya masing-masing. Selanjutnya yaitu prinsip wewenang dan tanggung jawab, untuk melengkapi sebuah organisasi diperlukan unit-unit pegawai yang digabungkan melalui suatu wewenang yang fungsinya adalah menjadi tanggungjawab atau kewajiban setiap individu guna melaksanakan

semua kegiatan dengan baik sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Setiap manajer harus memiliki keseimbangan antara tanggung jawab dan wewenang. Wewenang harus didelegasikan atau dibagi oleh seorang manajer pada pihak-pihak lain untuk melaksanakan kewajiban-kewajiban khusus. Pendelegasian wewenang adalah untuk memutuskan perkara-perkara yang cenderung menjadi kewajibannya. Namun wewenang akhir tetap berada pada manajer yang memegang wewenang untuk mengelola seluruh kegiatan dan memikul tanggung jawab terakhir.

Berikutnya adalah prinsip tata tertib dan disiplin, dalam suatu organisasi pastilah terdapat tata tertib yang berlaku di dalam organisasi tersebut baik yang tertulis, melalui lisan, peraturan-peraturan dan kebiasaan yang telah lama membudaya di lingkungan tersebut. Dan setiap orang yang ada di dalam organisasi tersebut harus bisa bersikap disiplin dalam mematuhi tata tertib yang ada, karena sebuah usaha atau kegiatan yang dilakukan dengan tertib dan disiplin akan dapat meningkatkan kualitas kerja. Dan dengan meningkatnya kualitas kerja akan pula menaikkan mutu hasil kerja sebuah usaha. Keempat adalah prinsip kesatuan komando, satu komando artinya satu tujuan yang satu terhadap satu orang pimpinan saja, tidak mungkin dalam suatu organisasi terdapat dua manajer sekaligus, karena setiap tindakan para petugas hanya menerima perintah dari satu atasan saja, bila tidak, wewenang akan dikurangi, disiplin terancam, ketertiban terganggu dan akan mengalami ujian. Maka dari itu perintah hanya datang dari satu sumber saja jadi setiap orang juga akan tahu pada siapa ia harus bertanggung jawab sesuai dengan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

Kelima adalah prinsip semangat kesatuan, Bersatu kita teguh bercerai kita berai, pribahasa itulah yang sering kita dengar dalam kehidupan sehari-hari begitu gambaran dari prinsip semangat kesatuan yang ada di setiap organisasi, karena semangat kesatuan ini harus selalu dipahami oleh suatu kelompok yang akan melakukan usaha bersama. Setiap orang harus memiliki rasa senasib sepenanggungan, berjiwa kesatuan, dari yang paling atas hingga paling bawah sehingga setiap orang akan bekerja dengan senang dan memudahkan timbulnya inisiatif dan prakarsa untuk memajukan usaha. Terakhir adalah prinsip keadilan dan kejujuran, Dalam suatu pengelolaan seorang manajer harus bisa bersikap adil kepada bawahannya, sehingga setiap orang bisa bekerja dengan sungguh-sungguh dan setia, keadilan disini yaitu misalnya berupa penempatan tenaga kerja yang sesuai dengan pendidikan atau pada bidangnya, serta pembagian upah yang didasarkan oleh berat-ringan pekerjaan dan tanggung jawab seseorang bawahan. Sedangkan kejujuran dituntut agar masing-masing orang bekerja untuk kepentingan bersama dari usaha yang dilakukan.

C. BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN)

1. Definisi BUMN

Titik awal pembentukan perusahaan negara di Indonesia tidak dapat dilepaskan dari sejarah bangsa Indonesia yang dijajah Belanda. Belanda menancapkan kukuh penjajahan di bumi nusantara melalui perkumpulan dagang yang diberi nama VOC. Sejak tahun 1962, VOC adalah suatu bentuk usaha bersama pedagang rempah-rempah yang diberi kekuasaan hukum publik oleh

pemerintah Belanda. Pada zaman sesudah VOC kebijakan pemerintah kerajaan belanda telah memasuki era baru dan melaksanakan usaha-usaha agar Hindia Belanda dapat memberi keuntungan pada Kerajaan Belanda.

Setelah masa itu, didirikan perusahaan negara pada tahun 1921 bernama *Nederland Indische Venootschap*, yaitu suatu usaha bersama antara Pemerintah Hindia Belanda dengan BPM. Kemudian pada tahun 1927 didirikan *Indische Bedrijven Wet* yang mengatur dan memungkinkan adanya bentuk tata usaha perusahaan yang menunjang usaha-usaha pemerintah. Pada tahun 1957 terjadi gerakan nasionalisasi terhadap perusahaan-perusahaan swasta milik Belanda. Nasionalisasi perusahaan-perusahaan ini diatur dalam Peraturan pemerintah No 27 Tahun 1957 jo UU No 29 Tahun 1959 tentang Nasionalisasi Perusahaan Belanda. Sebelum nasionalisasi perusahaan-perusahaan itu berbentuk Perusahaan Negara.

Berdasarkan UU No 9 Tahun 1969, BUMN adalah seluruh bentuk usahan negara yang modal seluruh atau sebagian dimiliki oleh negara/pemerintah dan dipisahkan dari kekayaan negara. Hal itu diperkuat dengan dikeluarkannya UU No 19 Tahun 2003 tentang BUMN Pasal 1 bahwa ketentuan umum yang menjelaskan bahwa Badan Usaha Milik Negara atau disingkat dengan BUMN merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.

2. Maksud dan Tujuan Pendirian BUMN

BUMN didesain untuk tujuan tertentu seperti menciptakan lapangan pekerjaan, pengembangan daerah, merintis sektor yang belum dimasuki swasta, serta menyediakan fasilitas semi publik. Dari beberapa tujuan tersebut dapat diartikan benang merah dari tujuan BUMN adalah memaksimalkan kesejahteraan masyarakat serta memaksimalkan tujuan tertentu termasuk kemungkinan memperoleh keuntungan maksimal. Tujuan BUMN tentu tidak dapat dipisahkan dengan landasan pendiriannya, yaitu pembukaan UUD 1945 dan pasal 33 UUD 1945. Dari landasan tersebut diketahui bahwa tujuan umum pendirian BUMN adalah meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat.

Dalam perkembangannya beban BUMN semakin ringan. Menurut UU Nomor 19 Tahun 2003, maksud dan tujuan Persero adalah menyediakan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat serta mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai perusahaan. Maksud dan tujuan Perum adalah menyelenggarakan usaha yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyedia barang dan/atau jasa berkualitas dengan harga terjangkau oleh masyarakat berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan yang sehat. Dalam realitas di lapangan, disamping maksud dan tujuan secara normatif, pendirian BUMN memiliki maksud dan tujuan sesuai dengan pasal 2 UU Nomor 19 Tahun 2003:

1. Memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya
2. Mengejar keuntungan

3. Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyedia barang atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hidup orang banyak
4. Menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta atau koperasi
5. Turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi dan masyarakat.

Dari uraian maksud dan tujuan pendirian BUMN, terlihat bahwa BUMN memiliki fungsi komersial sebagai unit ekonomi yang berperan untuk mengejar keuntungan sehingga memberikan kontribusi baik pendapatan negara, sekaligus memiliki fungsi non-komersial sebagai *agent of development* (agen pembangunan) yang berperan sebagai pemacu perkembangan ekonomi.

3. Bentuk BUMN

Penertiban dan pederhanaan terhadap perusahaan negara di Indonesia sudah dimulai pada tahun 1966 dengan dibentuknya tim pembantu presiden untuk penertiban aparatur atau administrasi pemerintah dan ekonomi negara dalam rangka penyempurnaan administrasi negara yang menyeluruh. Hasil kerja tim ini merekomendasikan agar perusahaan negara dikelompokkan kedalam tiga bentuk perusahaan negara yaitu Perusahaan jawatan (Perjan), Perusahaan Umum (Perum), dan Perusahaan Perseroan (Persero). Rekomendasi tersebut ditegaskan melalui Instruksi Presiden No 17 Tahun 1967 bahwa bentuk perusahaan daerah terdiri dari Perjan, Perum, dan Persero. Sampai dengan tahun 2001 ketiga bentuk

perusahaan itu masih tetap eksis, barulah pada tahun 2003 melalui UU Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, nomenklatur perusahaan negara hanya mengenal Persero dan Perum.

Menurut UU Nomor 19 Tahun 2003 yang dimaksud dengan Persero adalah BUMN berbentuk perseroan terbatas, modalnya terbagi atas saham yang seluruh atau paling sedikit 51% sahamnya dimiliki negara dengan tujuan utamanya mengejar keuntungan. Perusahaan Perseroan Terbuka, yang selanjutnya disebut Persero Terbuka, adalah Persero yang modal dan jumlah pemegang sahamnya memenuhi kriteria tertentu atau Persero yang melakukan penawaran umum sesuai dengan peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal. Perusahaan Umum, yang selanjutnya disebut Perum adalah BUMN yang seluruh modalnya dimiliki oleh negara dan tidak terbagi atas saham, tujuannya untuk kemanfaatan umum berupa penyedia barang dan/atau jasa bermutu tinggi sekaligus mengejar keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan.

4. Pengelolaan BUMN

Pengelolaan BUMN sangat berperan dalam keberhasilan pencapaian tujuan BUMN, sebagaimana telah ditetapkan dalam anggaran dasar atau akte pendirian, ataupun peraturan pemerintah yang menjadi dasar pendirian perusahaan negara. Manajemen sering kali dialihbahasakan juga sebagai pengelolaan. Menurut Dr Winardi E dalam Hardjanto (2013:81), manajemen didefinisikan sebagai sebuah proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisian, penggerakan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan

serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lain. Berbagai kegiatan harus dilaporkan secara berkala atau sewaktu-waktu bila diperlukan, kepada manajemen untuk dievaluasi dan dijadikan bahan pengambilan keputusan.

Undang-undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas mewajibkan setiap perusahaan yang berbentuk PT melakukan kegiatan usahanya dengan mengikuti prinsip tata kelola perusahaan yang baik sehingga perusahaan tersebut dapat dikategorikan sebagai perusahaan yang sehat. Secara konseptual, BUMN mempunyai tugas dalam mengembangkan perekonomian nasional melalui peranannya sebagai institusi *public service*. Namun pada saat yang bersamaan, BUMN juga diharapkan mampu menghasilkan laba dari usahanya selaku pelayan masyarakat. Secara implisit Modal BUMN merupakan dan berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Dalam tataran operasionalnya, perandan fungsi ini dilaksanakan secara distortif. Fungsi *service* lama kelamaan bergeser sebagai fungsi eksploitatif.

Sebagai salah satu pelaku kegiatan ekonomi dalam perekonomian nasional yang berdasarkan demokrasi ekonomi, maka BUMN mempunyai peranan penting dalam penyelenggaraan perekonomian nasional guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Oleh karenanya untuk mengoptimalkan peran tersebut, maka BUMN harus dikelola secara profesional. Menurut Undang-undang nomor 19 tahun 2003 tentang BUMN, pengurusan BUMN dilakukan oleh Direksi. Direksi bertanggung jawab penuh atas pengurusan BUMN untuk kepentingan dan tujuan BUMN, serta mewakili BUMN baik di dalam maupun luar pengadilan. Pengawasan BUMN

dilakukan oleh Komisaris dan Dewan Pengawas untuk kepentingan dan tujuan BUMN. Dalam melaksanakan tugasnya, anggota direksi, komisaris, dan dewan pengawas harus mematuhi anggaran dasar BUMN dan peraturan perundang-undangan serta wajib melaksanakan prinsip-prinsip profesionalisme, efisiensi, transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban, serta kewajaran.

D. GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG)

1. Pengertian GCG

Istilah GCG pertama kali diperkenalkan oleh Cadbury Committe pada tahun 1992 dalam sebuah laporan yang dikenal sebagai Cadbury Report. Terdapat banyak definisi tentang GCG yang dipengaruhi oleh teori yang mendasarinya. Berkaitan dengan perusahaan atau korporasi definisi GCG dapat dipengaruhi dari dua teori, yaitu *shareholding theory* dan *stakeholder theory*. *Shareholding theory* mengatakan bahwa perusahaan didirikan dan dijalankan untuk tujuan memaksimalkan kesejahteraan pemilik atau pemegang saham sebagai investasi yang dilakukannya. *Stakeholder theory* menyatakan bahwa perusahaan adalah organ yang berhubungan dengan pihak lain yang berkepentingan, baik yang ada di dalam maupun di luar perusahaan termasuk karyawan, pelanggan, kreditur, supplier, dan masyarakat sekitar dimana perusahaan tersebut beroperasi.

Perkembangan definisi tentang *corporate governance* sendiri jika diruntut berdasarkan tahunnya akan memperlihatkan dinamika pengertiannya. Bahkan unsur-unsur yang membantu berfungsinya GCG tidak lagi berasal dari teori agensi semata, melainkan bertambah dengan informasi, transparansi, akuntabilitas,

keterbukaan, *code of conduct*, aturan, jaminan hukum, hak pemegang saham, dan hak pemberi pinjaman. Pengertian *corporate governance* sendiri telah dirumuskan oleh beberapa ahli, Moeljono (2005:27) mengatakan “GCG merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah (*value added*) untuk semua *stakeholder*. Ada dua hal yang ditekankan dalam konsep ini, pertama pentingnya hak pemegang saham untuk memperoleh informasi dengan benar (akurat) dan tepat pada waktunya. Kedua yaitu kewajiban perusahaan untuk melakukan pengungkapan (*disclosure*) secara akurat, tepat waktu dan transparan terhadap semua informasi kinerja perusahaan, kepemilikan dan *stakeholder*.

Sejumlah negara juga mempunyai definisi tersendiri tentang GCG. Beberapa negara mendefinisikan dengan yang agak mirip walaupun ada sedikit perbedaan istilah. OECD mendefinisikan GCG sebagai cara-cara manajemen perusahaan bertanggungjawab pada *shareholder*-nya. Para pengambil keputusan di perusahaan haruslah dapat dipertanggungjawabkan, dan keputusan tersebut mampumemberi nilai tambah bagi *shareholders* lainnya. Karena itu fokus utamanya terkait dengan proses pengambilan keputusan dari perusahaan yang mengandung nilai-nilai *transparency*, *responsibility*, *accountability*, dan *fairness*.

Menurut Surat Keputusan Menteri Negara/Kepala Badan Penanaman Modal dan Pembinaan BUMN No 23/M PM/BUMN/2000 tentang Pengembangan Praktik GCG dalam PERSERO menjelaskan bahwa Tata Kelola Perusahaan yang Baik atau *Good Corporate Governance* (GCG) adalah prinsip korporasi yang sehat yang perlu diterapkan dalam pengelolaan perusahaan yang dilaksanakan

semata-mata demi menjaga kepentingan perusahaan dalam rangka mencapai maksud dan tujuan perusahaan. Selanjutnya dalam Peraturan Menteri BUMN No Per-01/MBU/2011 Menjelaskan bahwa GCG adalah prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha. Berdasarkan uraian-uraian diatas dapat disimpulkan bahwa GCG merupakan suatu sistem pengelolaan perusahaan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja perusahaan, melindungi kepentingan stakeholders dan meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan serta nilai-nilai etika yang berlaku secara umum. GCG merupakan upaya yang dilakukan oleh semua pihak yang berkepentingan dengan perusahaan untuk menjalankan usahanya secara baik sesuai dengan hak dan kewajiban masing-masing.

2. Konsep GCG

Secara teoritis konsep GCG bukan sesuatu yang baru lagi bagi manajemen korporasi, tetapi di Indonesia konsep ini menjadi fenomena baru dalam tata kelola korporasi. Awal konsep GCG di Indonesia diperkenalkan oleh pemerintah Indonesia dan *International Monetary Fund* (IMF) dalam rangka *economy recoven* pasca krisis. GCG merupakan suatu konsep tentang tata cara kelola perusahaan yang sehat. Konsep ini diharapkan dapat melindungi pemegang saham (*stockholders*) dan kreditor agar dapat memperoleh kembali investasinya.

Struktur *good corporate governance* pada suatu korporasi dipengaruhi oleh berbagai faktor terutama teori korporasi yang dianut, budaya, dan sistem

hukum yang berlaku. Tarik menarik diantara faktor-faktor ini menghasilkan struktur *good corporate governance* yang berbeda-beda pada perusahaan di berbagai negara. Disamping itu, sistem *good corporate governance* juga tergantung pada latar belakang budaya masyarakat yang ada dan juga sejarah ekonomi politik pada suatu negara.

Istilah *corporate governance* pertama kali digunakan pada 1970-an ketika terdapat beberapa skandal korporasi yang terjadi di Amerika Serikat dan beberapa tindakan perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat yang terlibat dalam kegiatan berpolitik yang tidak sehat dan budaya korupsi. Terjadinya kegagalan perusahaan bersekala besar, skandal-skandal keuangan dan krisis-krisis ekonomi di berbagai negara, telah membuat banyak perusahaan memusatkan pada pentingnya penerapan *corporate governance*. Dengan demikian, istilah *corporate governance* antar suatu negara dengan negara lain berbeda-beda. Walaupun berbeda, tetapi dari semua istilah *corporate governance* tersebut memiliki inti pengertian yang sama. GCG merupakan suatu sistem pengelolaan perusahaan yang mencerminkan hubungan yang sinergi antara manajemen dan pemegang saham, kreditor, pemerintah, *supplier* dan *stakeholder* lainnya.

Dalam konteks perusahaan, istilah tersebut diasosiasikan dengan kewajiban direksi kepada perusahaan untuk menjamin bahwa dirinya akan memenuhi semua kewajibannya sesuai dengan kewajiban yang dibebankan kepadanya dan juga menjamin bahwa kegiatan bisnis perusahaan tersebut akan dilaksanakan hanya demi kepentingan perusahaan semata. Kemudian, istilah tersebut menjadi lebih luas lagi, tidak hanya meliputi kewajiban direksi terhadap

perusahaan, tetapi kewajiban direksi kepada perusahaan secara keseluruhan, yang meliputi pemegang saham. Dalam hal ini direksi memberikan jaminan bahwa perusahaan akan memenuhi seluruh kewajibannya pada para pemegang sahamnya. Perusahaan akan dikendalikan dan dijalankan oleh direksi hanya dengan tujuan untuk menambah nilai kekayaan pemegang saham. (Hardjanto, 2012:40)

Ada tiga model *corporate governance*. Pertama *principal agent model* atau dikenal dengan *agency*, dimana korporasi dikelola untuk memberikan *win-win solution* bagi pemegang saham sebagai pemilik di satu pihak dan manager sebagai agen dipihak lain. Dalam model ini diasumsikan bahwa kondisi *corporate governance* suatu perusahaan akan direfleksikan secara baik dalam bentuk sentimen pasar (seperti pasar modal, pasar produk dan pasar *input*). Kedua, *the myopic market model*, masih memfokuskan perhatian pada kepentingan-kepentingan pemegang saham dan manager, dimana sentimen pasar lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar *corporate governance*. Oleh karena itu, *principals* dan *agent* lebih berorientasi pada keuntungan-keuntungan jangka pendek.

Ketiga, *stakeholder model* yang memperhatikan kepentingan pihak-pihak terkait dengan korporasi secara luas. Artinya dalam mencapai tingkat pengembalian yang menguntungkan bagi pemegang saham, manager harus memperhatikan adanya batasan-batasan yang timbul dalam lingkungan dimana mereka beroperasi, di antaranya: masalah etika dan moral, hukum, kebijakan pemerintah, lingkungan hidup, sosial, budaya, politik dan ekonomi. (Akadun, 2007:147)

Berdasarkan uraian diatas, jelas bahwa fokus perhatian dalam *corporate governance* adalah hubungan di antara *stakeholders*. Selanjutnya ialah ada suatu ukuran normatif yang membedakan antara *corporate governance* yang baik dengan yang buruk. Keadilan (*fairness*) adalah salah satu ukuran normatif yang sering dikaitkan dengan GCG. Untuk menciptakan keadilan diperlukan beberapa prasyarat/prinsip-prinsip yang saling terkait dan satu sama lain saling mempengaruhi. Bila sayarat-sayart tersebut dapat terlaksana dengan baik maka akan berdampak pula pada para *stakeholder* berupa terciptanya keadilan dimana mereka berinteraksi satu sama lain.

3. Prinsip-Prinsip GCG

Pemerintah Indonesia menyadari bahwa BUMN memiliki pengaruh yang signifikan terhadap stabilitas keuangan dan moneter di Indonesia. Atas dasar tersebut pemerintah menerbitkan beberapa peraturan yang mengatur mengenai GCG di Indonesia. Salah satunya yaitu dituangkan melalui Undang-undang No 40 Tahun 2007 tentang Perseroan menegaskan tentang prinsip-prinsip Good Corporate Governance atau prinsip tata kelola perusahaan yang baik dalam pengelolaan perusahaan, korporasi yang baik harus mencerminkan prinsip-prinsip sebagai berikut :

a. *Transparancy* (Transparansi)

Transparansi menurut Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 Pasal 3 yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil

dan relevan mengenai perusahaan. Inti dari transparansi adalah meningkatkan keterbukaan dan kinerja perusahaan secara teratur dan tepat waktu serta benar (Tangkilisan,2003:100). Seperti keterbukaan yang diwajibkan oleh Undang-undang seperti misalnya mengumukan pendiri PT dalam Tambahan Berita Negara Republik Indonesia ataupun Surat Kabar. Serta keterbukaan yang dilakukan oleh perusahaan menyangkut masalah keterbukaan informasi ataupun dalam hal proses pengambilan keputusan maupun dalam mengungkapkan informasi mengenai perusahaan yang akurat, jelas dan tepat waktu baik kepada shareholders maupun stakeholder. Hakikat dari pengumuman itu sendiri sebenarnya dalam rangka sarana publikasi dan pemenuhan aspek transparansi PT kepada pihak ketiga, bahwasanya telah didirikan PT yang bersangkutan dengan status sebagai suatu badan hukum. Dengan pengumuman ini diharapkan pihak ketiga mengetahui eksistensi PT beserta status hukumnya. Oleh karena itu, pengumuman PT pada dasarnya dimaksudkan untuk menjaga agar khalayak tidak dirugikan.

Hal ini berkaitan juga dengan undang-undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang keterbukaan informasi publik bahwa informasi merupakan kebutuhan pokok setiap orang dan merupakan bagian penting bagi ketahanan nasional, serta keterbukaan informasi publik merupakan sarana dalam memaksimalkan pengawasan publik terhadap penyelenggaraan negara dan badan publik. Selanjutnya dalam pasal 1 disebutkan bahwa semua badan publik baik itu lembaga eksekutif, legislatif, yudikatif maupun badan lain yang fungsi dan tugas pokoknya berkaitan dengan penyelenggaraan negara wajib menyediakan informasi publik.

Kewajiban badan publik dalam menyediakan informasi publik sesuai dengan pasal 7 antara lain:

1. Badan Publik wajib menyediakan, memberikan dan/atau menerbitkan Informasi Publik yang berada di bawah kewenangannya kepada Pemohon Informasi Publik, selain informasi yang dikecualikan sesuai dengan ketentuan.
2. Badan Publik wajib menyediakan Informasi Publik yang akurat, benar, dan tidak menyesatkan.
3. Untuk melaksanakan kewajiban sebagaimana dimaksud pada ayat (2), Badan Publik harus membangun dan mengembangkan sistem informasi dan dokumentasi untuk mengelola Informasi Publik secara baik dan efisien sehingga dapat diakses dengan mudah.
4. Badan Publik wajib membuat pertimbangan secara tertulis setiap kebijakan yang diambil untuk memenuhi hak setiap Orang atas Informasi Publik.
5. Pertimbangan sebagaimana dimaksud pada ayat (4) antara lain memuat pertimbangan politik, ekonomi, sosial, budaya, dan/atau pertahanan dan keamanan negara.
6. Dalam rangka memenuhi kewajiban sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sampai dengan ayat (4) Badan Publik dapat memanfaatkan sarana dan/atau media elektronik dan nonelektronik.

Dengan memperhatikan ketentuan di atas, sebuah badan publik harus menyediakan informasi publik sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang

berlaku. Informasi publik tersebut dapat diklasifikasikan berdasarkan ketersediannya yaitu informasi yang wajib disediakan dan diumumkan secara berkala, informasi yang wajib diumumkan secara serta-merta, dan informasi yang wajib tersedia setiap saat. Badan publik juga diharuskan mengumumkan layanan informasi setiap tahunnya berupa jumlah permintaan informasi yang diterima, waktu yang diperlukan dalam memenuhi informasi, jumlah pemberian dan penolakan informasi beserta alasannya. Badan publik tersebut diharuskan untuk memiliki unit khusus yang bertanggung jawab atas penyediaan informasi publik serta memiliki pejabat pengelola informasi dan dokumentasi yang bertanggung jawab di bidang penyimpanan, pendokumentasian, penyediaan, dan/atau pelayanan informasi di badan publik.

Informasi publik yang berkualitas adalah informasi yang mengandung resiko dan dapat mengurangi ketidakpastian. Ketidakpastian sering ditemukan pada saat dihadapkan pada permasalahan baru yang dibaliknya terdapat resiko yang dihadapi. Disinilah peran penting informasi yang berkualitas dapat mengurangi serta menghilangkan keragu-raguan dalam pengambilan keputusan. Menurut Nugroho (2008:16), informasi yang berkualitas adalah informasi yang memiliki kriteria sebagai berikut: (1) Akurat, yaitu informasi bebas dari kesalahan dan bebas dari bias. Bebas dari kesalahan bahwa informasi benar-benar menyatakan apa yang harus dinyatakan. Bebas dari bias bahwa informasi tersebut teliti. (2) Tepat waktu, yaitu informasi harus diberikan kepada waktu yang tepat. Informasi yang sudah kadaluarsa hanya bernilai sampai, sekalipun informasinya sama dan

tidak berubah. (3) Relevan, yaitu informasi benar-benar sesuai dengan kebutuhan pihak yang membutuhkan informasi.

Hal ini berkaitan juga dengan wajib daftar perusahaan yang ditentukan oleh perturan perundang-undangan, yaitu bahwa sebuah perusahaan setelah mendapat ijin usaha wajib mendaftarkan perusahaannya sesuai dengan Undang-undang Nomor 03 Tahun 1982 tentang Wajib Daftar Perusahaan pada instansi terkait sehingga keberadaan perusahaan tersebut diketahui oleh pemerintah dan pihak ketiga, dan juga termasuk didalamnya adalah tentang pembinaan dan pengawasan oleh Pemerintah. Kewajiban pendaftaran PT ini merupakan amanat dari UU WDP yang mengatur kewajiban pendaftaran perusahaan di Indonesia. Di dalam Pasal 5 UU WDP ditentukan bahwa:

1. Setiap perusahaan wajib didaftarkan dalam Daftar Perusahaan.
2. Pendaftaran wajib dilakukan oleh pemilik atau pengurus perusahaan yang bersangkutan atau dapat diwakilkan kepada orang lain dengan memberikan surat kuasa yang sah.
3. Apabila perusahaan dimiliki oleh beberapa orang, pemilik berkewajiban untuk melakukan pendaftaran. Apabila salah seorang daripada mereka telah memenuhi kewajibannya, yang lain dibebaskan dari kewajiban tersebut.

Dengan memperhatikan ketentuan di atas, direksi PT tidak boleh bertindak semaunya, bahwasanya dengan pengesahan akta pendirian perseroan oleh Menteri maka bagi pemegang saham pertanggungjawabannya sudah menjadi terbatas dan tanggung jawab direksi masih mensyaratkan adanya pendaftaran perseroan ke

dalam Daftar Perusahaan dalam jangka waktu 30 hari. Namun, pendaftaran dan pengumuman perseroan ini tentu tidak mempengaruhi keabsahan dari kelahiran perseroan sebagai badan hukum. Status Badan hukum itu secara konstitutif timbul setelah akta pendirian perseroan disahkan Menteri, sementara pendaftaran dan pengumuman perseroan itu hanya sebagai wadah publikasi supaya dapat dilihat oleh masyarakat umum, bukan sebagai syarat tambahan untuk kelahiran status badan hukum perseroan.

b. *Accountability* (Akuntabilitas)

Akuntabilitas berdasarkan Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 Pasal 3 yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggung jawaban organisasi sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif (Djanegara, 2008:15). Inti dari akuntabilitas adalah bahwa terciptanya sistem pengendalian yang efektif didasarkan atas distribusi dan keseimbangan kekuasaan diantara anggota direksi, pemegang saham, komisaris, dan pengawas (Tangkilisan, 2003:100). Adanya keterbukaan informasi dalam bidang finansial, dalam hal ini ada dua pengendalian yang dilakukan oleh direksi dan komisaris. Direksi menjalankan operasional perusahaan, sedangkan komisaris melakukan pengawasan terhadap jalannya perusahaan oleh Direksi, termasuk pengawasan keuangan. Sehingga sudah sepatutnya dalam suatu perseroan, Komisaris Independent mutlak diperlukan kehadirannya. Sehingga adanya jaminan tersedianya mekanisme, peran dan tanggung jawab jajaran manajemen yang profesional atas semua keputusan dan kebijakan yang diambil sehubungan dengan aktivitas operasional perseroan. Sebuah PT harus memilih direkur melalui

mekanisme uji kelayakan dan kepatutan dan terhadap dewan komisaris dipilih dari orang-orang yang independen dalam melakukan pengawasan terhadap perusahaan, namun keberadaan kedua organ (orang-orang yang telah dipilih untuk menjabat direktur dan komisaris) setelah itu harus diuji dengan melihat kinerja manajemen dalam RUPS.

c. *Responsibility (Pertanggungjawaban)*

Pertanggungjawaban menurut Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 Pasal 3 yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku serta prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Inti dari tanggungjawab adalah bahwa selain bertanggung jawab untuk menjalankan perusahaan kepada pemegang saham, direksi, dan komisaris serta jajarannya juga bertanggung jawab kepada stakeholder lainnya, termasuk karyawan dan masyarakat (Tangkilisan, 2003:100). Pertanggungjawaban perseroan dilakukan dengan tidak merugikan kepentingan para stakeholder dan shareholders maupun anggota masyarakat secara luas. Undang-Undang mewajibkan perseroan haruslah berpegang pada hukum yang berlaku. Berpegang pada hukum yang berlaku adalah yang berkaitan dengan masalah pajak, hubungan industrial, perlindungan lingkungan hidup, kesehatan dan keselamatan kerja, standar penggajian dan persaingan yang sehat. Dalam hal penerapan prinsip GCG harus disadari bahwa penerapan Tata Kelola Perusahaan yang baik hanya akan efektif dengan adanya asas kepatuhan dalam kegiatan bisnis sehari-hari, terlebih dahulu diterapkan oleh jajaran manajemen dan kemudian diikuti oleh segenap karyawan.

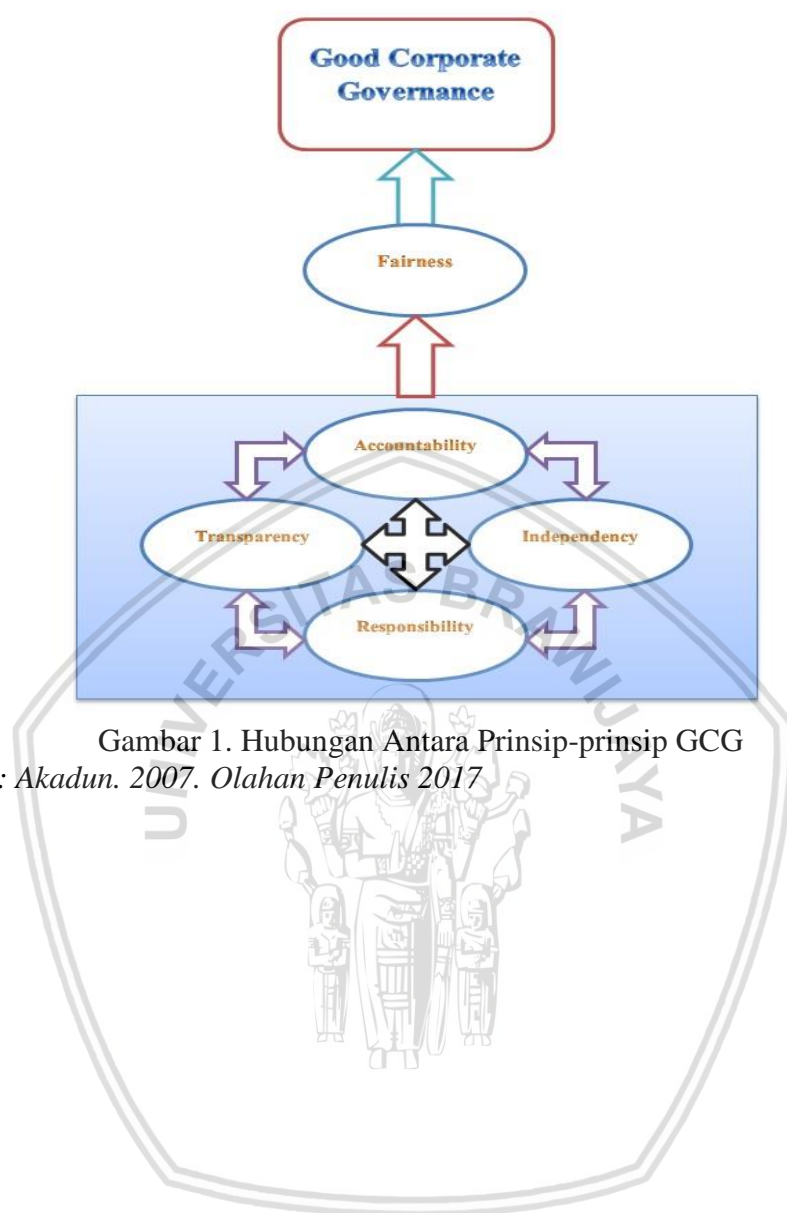
Melalui penerapan yang konsisten, tegas dan berkesinambungan dari seluruh pelaku bisnis.

d. *Independency* (Kemandirian)

Kemandirian yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh dari pihak mana pun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat (Djanegara, 2008:15). Dalam peraturan menteri BUMN Nomor 1 Tahun 2011 menyebutkan bahwa perusahaan harus dikelola secara profesional dan mandiri tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Hal tersebut dilakukan agar menghindari terjadinya saling mendominasi, saling lempar tanggung jawab dan intervensi oleh kepentingan tertentu dalam masing-masing organ perusahaan. Menurut Komite Nasional Kebijakan Governance dikatakan bahwa masing-masing organ perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*) dan dari segala pengaruh atau tekanan. Sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif. Masing masing organ perusahaan juga harus melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan, tidak saling mendominasi dan atau melempar tanggung jawab antara satu dengan yang lain.

e. *Fairness* (Kewajaran)

Kewajaran yaitu keadilan dan kesetaraan didalam memenuhi hak-hak stakeholder yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Djanegara,2008:14-15). Prinsip keadilan dan kesetaraan menjamin bahwa setiap keputusan dan kebijakan yang diambil adalah demi kepentingan seluruh pihak yang berkepetingan baik itu pelanggan, shareholders ataupun masyarakat luas. Prinsip keadilan ini tercermin dalam UU No 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas Pasal 53 ayat 2 bahwa : “ Setiap saham dalam klasifikasi yang sama memberikan kepada pemegangnya hak yang sama.” Pasal ini menunjukkan unsur fairness (non diskriminatif) antar pemegang saham dalam klasifikasi yang sama untuk memperoleh hak-haknya, seperti hak untuk mengusulkan dilaksanakannya RUPS, hak untuk mengusulkan agenda tertentu dalam RUPS dan lain-lain. Dalam menjalankan usahanya sebuah PT berusaha untuk memberikan perlakuan yang adil dan setara dalam pemenuhan hak-hak shareholders maupun stakeholders dengan memperhatikan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga perusahaan, sedangkan dalam memberikan perlindungan kepada pemegang saham minoritas manajemen sebuah PT harus berpedoman pada penjelasan tentang perlindungan terhadap pemegang saham minoritas pada perusahaan perseroan terbatas sebagaimana yang telah dijelaskan.



Gambar 1. Hubungan Antara Prinsip-prinsip GCG
Sumber : Akadun. 2007. Olahan Penulis 2017

BAB III

METODE PENELITIAN

A. JENIS PENELITIAN

Jenis Penelitian yang digunakan yaitu penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini di dalamnya terdapat upaya menggambarkan secara sistematis, akurat fakta, karakteristik populasi atau bidang tertentu dan meringkaskan berbagai kondisi, situasi atau berbagai variabel. Penelitian ini memberikan gambaran, penegasan suatu konsep, gejala, serta menjawab pertanyaan-pertanyaan sehubungan dengan status subyek penelitian pada saat ini. Penelitian ini dibatasi pada usaha mengungkapkan suatu masalah, keadaan atau peristiwa sebagaimana adanya dan sifatnya sekedar mengungkap fakta. Hasil penelitian lebih ditekankan pada pemberian gambaran secara obyektif tentang keadaan sebenarnya dan obyek yang diselidiki. Data yang dikumpulkan bersifat deskriptif sehingga tidak bermaksud mencari penjelasan menguji hipotesa, membuat prediksi, maupun mempelajari implikasi. (Wiratha, 2006:154)

Adapun yang menjadi pemilihan peneliti memilih penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif karena dengan metode ini maka dapat untuk menggambarkan mengenai situasi dan kondisi di lokasi penelitian. Jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif diharapkan mampu menggambarkan secara nyata fenomena-fenomena yang ada di PT. Pelindo III (Persero).

B. FOKUS PENELITIAN

Fokus merupakan hal yang penting bagi peneliti untuk menjadi pedoman baik dalam melakukan penelitian sehingga lebih mudah dalam menganalisisnya. Hal ini dikarenakan fokus penelitian merupakan batasan-batasan atas permasalahan yang telah dibuat agar tidak meluas. Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh Nurastuti (2007:95) dimana penelitian kualitatif menghendaki ditetapkannya batas dalam penelitiannya atas dasar fokus yang timbul sebagai masalah dalam penelitian. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa hal diantaranya: Pertama, batas menentukan kenyataan ganda yang kemudian mempertajam fokus. Kedua, penetapan fokus dapat lebih dekat dihubungkan oleh interaksi antara peneliti dan fokus. Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti menetapkan fokus yang mengacu pada perumusan masalah yang terkait dengan teori-teori yang ada. Fokus penelitian yang dapat diambil dari uraian dalam Bab I adalah sebagai berikut:

1. Pengelolaan BUMN berbasis GCG
 - a. Fungsi-fungsi Pengelolaan:
 - a) Perencanaan (*planning*)
 - b) Pengorganisasian (*organizing*)
 - c) Penggerakan (*actuating*)
 - d) Pengawasan (*contoling*)
 - b. Prinsip prinsip GCG:
 - 1) Transparansi (*transparency*)
 - 2) Akuntabilitas (*accountability*)

- 3) Pertanggungjawaban (*responsibility*)
- 4) Kemandirian (*independency*)
- 5) Keadilan (*fairness*)

2. Hasil pengelolaan BUMN berbasis GCG

- a. Perbedaan Sebelum dan Sesudah Penerapan
- b. Faktor pendukung
 - 1) Faktor Internal
 - 2) Faktor Eksternal
- c. Faktor penghambat
 - 1) Faktor Internal
 - 2) Faktor Eksternal

C. LOKASI DAN SITUS PENELITIAN

Bogdan dan Taylor (1992:34) menyatakan bahwa lokasi yang layak dipilih untuk diteliti adalah lokasi yang didalamnya terdapat persoalan substantif dan teoritik. Disamping itu menurut Lofland and lofland ada 4 (empat) alasan situasi menarik untuk diteliti, yaitu:

- 1) Situasi menarik minat peneliti dan secara nyata terlokasi di suatu tempat.
- 2) Terdapat pengalaman sosial yang memiliki pola tidak tetap.
- 3) Adanya keunikan pada individu-individu dan jenis *setting* yang tidak pasti serta banyaknya bentuk pengalaman sosial.
- 4) Adanya masalah yang diteliti belum mendapat solusi.

Dalam penelitian ini peneliti menentukan lokasi penelitian di wilayah Kota Surabaya. Adapun pemilihan situs adalah di PT. Pelindo III (Persero). Adapun beberapa alasan peneliti memilih lokasi tersebut dikarenakan antara lain:

1. PT. Pelindo III (Persero) sudah memperoleh Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 2008.
2. PT. Pelindo III (Persero) merupakan salah satu perusahaan BUMN yang mendapatkan predikat “*Very Good*” dalam klasifikasi kualitas penerapan GCG oleh Kementerian BUMN.
3. PT. Pelindo III (Persero) merupakan salah satu perusahaan BUMN yang mendapatkan penghargaan *Good Corporate Governance Award* Sebagai Indonesia Trusted Company 2014.

D. JENIS DAN SUMBER DATA

Data merupakan komponen penting yang digunakan untuk menunjang suatu penelitian. Berdasarkan sumbernya data dapat diklasifikasikan menjadi data primer dan data sekunder. Peneliti menggunakan dua sumber dalam penelitian ini yaitu:

1. Data primer, adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2014:62). Sumber primer merupakan obyek yang diteliti secara langsung dan data yang diperoleh dari sumber tersebut disebut sebagai data primer (Adi, 2004:57). Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui informasi-informasi yang diberikan oleh informan yang berhubungan dengan penelitian. Untuk memperoleh data primer tersebut maka dilaksanakan dengan cara observasi lapangan serta wawancara. Pemberi informasi dalam penelitian ini adalah:
 - a. Staf CS, Bapak Dn

- b. Staf PIC bagian GCG, Bapak Ad
 - c. Staf CS, Ibu Mt
2. Data sekunder, adalah sumber data yang tidak dapat memberikan informasi secara langsung kepada peneliti. Sumber sekunder merupakan sumber tidak langsung yang memberikan data dalam bentuk jadi kepada pengumpul data berupa dokumen maupun publikasi. (Adi, 2004:57). Secara umum data sekunder digunakan untuk memperkuat data primer dan dapat diperoleh dari dokumen resmi, jurnal, artikel, buku, dan data dari situs internet. Sumber data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini meliputi semua data yang berhubungan dengan pengelolaan BUMN berbasis GCG yaitu:
- a. Annual Report Tahun 2013-2016
 - b. Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN
 - c. Undang-undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas
 - d. Undang-undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik
 - e. Peraturan Menteri BUMN Nomor 01 Tahun 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik
 - f. Website resmi PT Pelindo III (Persero)
 - g. Peraturan-peraturan Direksi PT Pelindo III (Persero)

Menurut Loflant dan Loflant dalam Moleong (2002:112), sumber data ini menentukan siapa saja dan data apa saja yang harus didapatkan untuk menjawab fokus dan tujuan dari penelitian. Sumber data utama dalam penelitian kualitatif

ialah kata-kata, dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, maka peneliti menggunakan metode wawancara dalam pengumpulan data primer, sehingga sumber data dalam penelitian ini disebut informan. Data sekunder peneliti langsung mendatangi situs penelitian yang menurut peneliti bisa memberikan data-data sekunder untuk menunjang penelitian ini. Oleh karena itu maka peneliti membagi sumber data dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Informan, peneliti dalam menentukan informan awal melakukan pengamatan terlebih dahulu dan pra-riset, kemudian peneliti memilih informan secara *purposive*, pada subyek penelitian yang menguasai permasalahan yang diteliti “*key informan*” baik dipemerintahan, swasta maupun masyarakat. Kemudian untuk mendapatkan informan selanjutnya, peneliti memintah kepada informan awal untuk menentukan siapa aktor selanjutnya yang kompeten dan bisa memberikan informasi sesuai dengan fokus penelitian. Cara seperti ini dikenal dengan istilah “*snowball*” yang dilakukan secara serial atau berurutan sampai peneliti mencapai titik jenuh. Berdasarkan penelitian ini peneliti menetapkan informasi kunci sesuai dengan bidangnya dan jumlah informan ditetapkan sendiri oleh peneliti berdasarkan pertimbangan waktu dan tempat dimana untuk meneliti informan, selain itu juga tingkat pemahaman informan terhadap permasalahan yang sedang diteliti. Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini antara lain:

Tabel 2 Data Informan Penelitian

No	Kode Informan	Jabatan	Hari Pelaksanaan	Tanggal Pelaksanaan
1	Dn	Staf <i>Corporate Secretary</i>	Rabu	31 Januari 2018
2	Ad	Staf PIC bagian GCG	Rabu	31 Januari 2018
3	Mt	Staf <i>Corporate Secretary</i>	Rabu	31 Januari 2018

Sumber : Data Primer. Olahan Penulis 2018

2. Dokumen, yakni teknik dokumentasi yang dipakai untuk memperoleh data melalui bahan-bahan tertulis. Selain itu peneliti juga mencari data yang berhubungan dengan profil lokasi penelitian. Teknik ini dilaksanakan dalam rangka melengkapi informasi peneliti dan untuk mendapatkan data yang akurat. Pengantar studi Administrasi Publik
 - a. Ekonomi sektor publik
 - b. Teori manajemen publik
 - c. Buku tentang BUMN
 - d. Buku tentang GCG
 - e. RUPS, APBN, Perdir, dan Anual Report PT Pelindo III Persero
 - f. UU, Perpres, Permendagri, Perda

3. Tempat dan peristiwa sebagai sumber data tambahan yang dilakukan melalui kegiatan obeservasi langsung terhadap tempat dan peristiwa yang berkaitan dengan Pengelolaan BUMN berbasis GCG. Tempat yang dipilih peneliti adalah:
 - a. Kantor Pusat PT Pelabuhan III (Persero)
 - b. Pelabuhan Tanjung Perak Surabaya

E. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Pengumpulan data merupakan proses pengadaan data primer untuk kebutuhan suatu penelitian. Pengumpulan data yaitu merupakan suatu langkah yang sangat penting dalam metode ilmiah karena pada umumnya data yang terkumpul digunakan dalam rangka analisis penelitian. Pengumpulan data harus menggunakan prosedur yang sistematis dan terstandar untuk memperoleh data yang diperlukan dalam suatu penelitian (Pasolog, 2012: 130).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data:

1. Observasi

Data untuk menjawab masalah penelitian dapat dilakukan dengan cara observasi, yakni mengamati gejala yang diteliti. Dalam hal ini panca indra manusia (pengelihatan dan pendengaran) diperlukan untuk menangkap gejala yang diamati, apa yang ditangkap tadi dicatat dan selanjutnya catatan tersebut dianalisis. Tujuan pengamatan terutama membuat catatan atau deskripsi mengenai perilaku dalam kenyataan serta memahami perilaku tersebut atau hanya ingin mengetahui frekuensi suatu kejadian. Sebelum peneliti melakukan pengamatan, ia perlumenentukan apa yang akan menjadi sasaran pengamatan. Tanpa pembatasan tersebut, peneliti akan kesulitan dalam menentukan apa yang harus diamati dan juga apa yang harus diabaikan. (Adi, 2004:71)

Nasution (1988) menyatakan bahwa, observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Sanafiah Faisal (1990) mengklarifikasikan observasi menjadi observasi berpartisipasi, observasi

yang secara terang-terangan dan tersamar, dan observasi yang tidak terstruktur. Peneliti dalam melakukan observasi, menggunakan observasi terus terang dan tersamar, yaitu peneliti dalam melakukan pengumpulan data menyatakan terus terang kepada sumber data, bahwa sedang melakukan penelitian. Tetapi dalam suatu saat peneliti juga tidak terus terang atau tersamar dalam observasi, hal ini untuk menghindari jika suatu data yang dicari merupakan data yang masih dirahasiakan (Sugiyono, 2014:226).

2. Wawancara / interview

Wawancara merupakan salah satu metode pengumpulan data dengan jalan komunikasi, yakni melalui kontak atau hubungan pribadi antara pengumpul data (pewawancara) dengan sumber data (responden). Komunikasi tersebut dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Secara tidak langsung menggunakan daftar pertanyaan yang dikirim kepada responden, dan responden menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti secara tertulis, kemudian mengirimkannya kembali daftar pertanyaan yang sudah dijawabnya itu kepada peneliti. Secara langsung, wawancara dilakukan dengan cara face to face, artinya peneliti (pewawancara) berhadapan langsung dengan responden untuk menanyakan secara lisan hal-hal yang diinginkan, dan jawaban responden dicatat oleh pewawancara. (Adi, 2004:75)

Esterberg (2002) dalam Sugiyono (2014:232) mendefinisikan wawancara merupakan pertemuan antara dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui Tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Susan Stainback (1988) dalam Sugiyono (2014:232) mengemukakan bahwa

dengan wawancara maka peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi, dimana hal ini tidak bisa ditemukan melalui observasi. Esterberg (2002) dalam Sugiyono (2014:233) mengemukakan beberapa macam wawancara, yaitu wawancara terstruktur, wawancara semi terstruktur, dan wawancara tidak terstruktur.

Peneliti dalam melakukan wawancara menggunakan teknik wawancara semiterstruktur, dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuannya adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan (Sugiyono, 2014:233).

3. Data dan dokumentasi

Data/ dokumen merupakan pelengkap dan penunjang dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif agar lebih kredibel. Dokumen ini bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Sedangkan dokumentasi merupakan instrumen pendukung dalam penelitian, sebagai bukti dan hasil dari observasi yang telah dilakukan (Sugiyono, 2014:240).

Berdasar dari keterangan tersebut maka peneliti dalam melaksanakan penelitian skripsi ini melakukan hal sebagai berikut:

1. Observasi, yaitu dengan melakukan pengamatan terhadap kegiatan/program yang sedang dilaksanakan di PT Pelindo III Persero.
2. Wawancara, peneliti melakukan sesi tanya jawab dengan beberapa narasumber dan informan yang relevan dan kompeten terkait masalah dalam penelitian skripsi ini baik dengan cara wawancara terstruktur serta wawancara semi-terstruktur.
3. Dokumentasi, peneliti mengumpulkan data yang berhubungan dengan penelitian seperti buku administrasi publik, buku tentang BUMN, RUPS, APBN, Profil Persero.

F. INSTRUMEN PENELITIAN

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan untuk memperoleh atau mengumpulkan data dalam rangka memecahkan masalah dan mencapai tujuan penelitian. Instrumen penelitian juga mempunyai pengaruh yang cukup besar dalam kualitas hasil penelitian. Instrument atau alat penelitian dalam penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri (Sugiyono, 2014: 222). Selanjutnya menurut Nasution (1988) dalam Sugiyono (2014: 223) menyatakan:

“Dalam penelitian kualitatif, tidak ada pilihan lain daripada menjadikan manusia sebagai instrumen penelitian utama. Alasannya ialah bahwa, segala sesuatunya belum mempunyai bentuk yang pasti. Masalah, fokus penelitian, prosedur penelitian, hipotesis yang digunakan, bahkan hasil yang diharapkan, itu semuanya tidak dapat ditentukan secara pasti dan jelas sebelumnya. Segala sesuatu masih perlu dikembangkan sepanjang penelitian itu. Dalam keadaan yang serba tidak pasti dan tidak jelas itu, tidak ada pilihan lain dan hanya peneliti itu sendiri sebagai alat satu-satunya yang dapat mencapainya.”

Dalam penelitian ini instrumen atau alat yang digunakan adalah:

1. Peneliti sendiri, salah satu ciri penelitian kualitatif adalah memasukkan manusia atau peneliti sendiri sebagai alat pengumpul data utama (Moleong, 2006:4). Selama menjalankan proses penelitian, peneliti tidak pernah diwakili oleh orang lain, dan selalu melakukannya sendiri baik wawancara maupun observasi. Oleh karena itu maka semua data yang diperoleh dilapangan peneliti benar-benar memahami. Sugiyono (2014:223) juga mengungkapkan bahwa peneliti kualitatif sebagai *human instrument*, berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya.
2. Pedoman-pedoman wawancara (*interview guide*), hal ini berguna untuk membatasi dan mengarahkan peneliti dalam mencari data-data yang diperlukan guna kegiatan penelitian. Sebelum melakukan wawancara peneliti membuat pedoman wawancara untuk mengetahui data apa yang diinginkan baik untuk memulai pencarian data, maupun memperdalam data yang sudah didapatkan sebelumnya. Namun sejauh ini peneliti sangat jarang sekali menggunakan atau memperlihatkan pedoman wawancara saat melaksanakan penelitian dalam rangka meminimalisir kecurigaaan.
3. Catatan lapangan (*field note*), dipergunakan untuk mencatat apa yang didengar, dilihat, dialami dan dipikirkan dalam rangka pengumpulan data di lapangan.

4. Beberapa peralatan penunjang seperti alat perekam untuk merekam hasil wawancara dengan narasumber dan kamera untuk dokumentasi sebagai bukti telah melakukan wawancara dan penelitian.

G. ANALISIS DATA

Menurut Bogdan dalam Sugiyono (2014:244), Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Dalam melakukan analisis data, peneliti menggunakan Model Miles and Huberman. Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel. Miles and Huberman (1992:20), mengemukakan bahwa aktifitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.

Miles Huberman and Saldana (2014:8) mengungkapkan bahwa “*We see analysis as three concurrent flows of activity : (1) data condensation, (2) data display, and (3) conclusion drawing/verification*”, maksudnya adalah analisis data terdiri dari 3 alur kegiatan, yaitu kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Berikut penjelasan tiga alur kegiatan tersebut menurut Miles Huberman and Saldana (2014:8-10) :

1) *Data condensation*

Data condensation refers to the process of selecting, focusing, simplifying, abstracting, and/or transforming the data that appear in the full corpus (body) of written-up field notes, interview transcripts, documents, and other empirical materials. By condensing, we're making data stronger.

2) *Data display*

The second major flow of analysis activity is data display. Generically, a display is an organized, compressed assembly of information that allows conclusion drawing and action. In daily life, displays vary from gasoline gauges to newspaper to Facebook status update. Looking at displays helps us understand what is happening and to do something-either analyze further or take action-based on that understanding.

3) *Conclusion drawing and verification*

The third stream of analysis activity is conclusion drawing and verification. From the start of data collection, the qualitative analyst interprets what things mean by noting patterns, explanations, casual flows, and proposition. The competent researcher holds these conclusions lightly, maintaining openness and skepticism, but the conclusions are still there, vague at first, then increasingly explicit and grounded. “Final” conclusions may not appear until data collection is over, depending on the size of the corpus of field notes; the coding, storage, and retrieval methods used; the sophistication of the researcher; and any necessary deadline to be met.

Analisis data yang dikemukakan oleh Miles, Huberman and Saldana (2014) dengan penjelasan sebagai berikut:

1) Koleksi data

Koleksi data dalam penelitian ini peneliti menggunakan tiga teknik, yaitu melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Pengumpulan data melalui

wawancara dilakukan peneliti terhadap PT Pelindo III Persero. Pengumpulan data melalui observasi dan dokumentasi turut dilakukan peneliti agar dapat menunjang dan memperkuat data yang diambil dari proses wawancara. Dalam tahap koleksi data, pengumpulan data dilakukan berulang sehingga data menjadi lengkap.

2) Kondensasi data

Dari lokasi penelitian, data lapangan dituangkan dalam uraian laporan yang lengkap dan terinci yang meliputi proses penyeleksian, pemfokusan, penyederhanaan, peringkasan, dan perubahan data yang bersumber dari kumpulan catatan, interview, dokumen, dan sumber data empiris lainnya. Dengan cara penyederhanaan, kita membuat data yang kita peroleh lebih kuat dan akurat. Data dan laporan lapangan kemudian disederhanakan, dirangkum, dan kemudian dipilah-pilah hal yang pokok, difokuskan untuk dipilih yang terpenting kemudian dicari tema atau polanya (melalui proses penyuntingan, pemberian kode dan pentabelan). Pada tahap ini setelah data dipilah kemudian disederhanakan, data yang tidak diperlukan disortir agar memberi kemudahan dalam penampilan, penyajian, serta untuk menarik kesimpulan sementara.

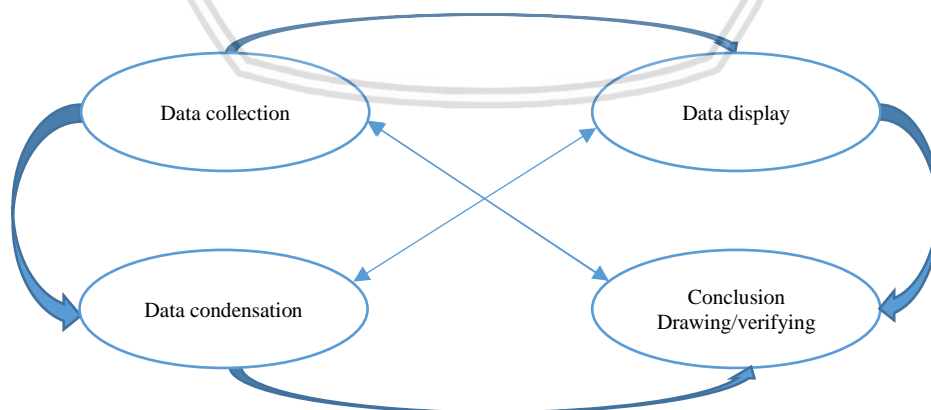
3) Penyajian data

Penyajian data dimaksudkan agar lebih mempermudah bagi peneliti untuk dapat melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari data penelitian. Hal ini merupakan pengorganisasian data kedalam suatu bentuk tertentu sehingga kelihatan jelas sosoknya lebih utuh. Data-data tersebut kemudian dipilah dan disisihkan untuk disortir menurut kelompoknya dan disusun sesuai katagori yang sejenis untuk dapat ditampilkan agar selaras dengan

permasalahan yang dihadapi, termasuk kesimpulan sementara diperoleh pada waktu data kondensasi.

4) Penarikan kesimpulan

Pada penelitian kualitatif, verifikasi data dilakukan secara terus menerus sepanjang proses penelitian dilakukan. Sejak pertama memasuki lapangan dan selama proses pengumpulan data peneliti berusaha untuk menganalisis dan mencari makna dari data yang dikumpulkan, yaitu mencari pola tema, hubungan persamaan, penjelasan-penjelasan serta alur sebab-akibat dan kemudian dituangkan dalam bentuk kesimpulan. Kesimpulan juga merupakan pembuktian sebagai proses analitis. Pembuktian tersebut bisa saja sesingkat ide yang lewat hanya beberapa detik saja dalam pikiran saat sedang menulis, bisa juga datang dari ingatan tentang catatan lapangan, bisa sepenuhnya dan terperinci, dengan argument yang panjang dan beberapa tinjauan dikembangkan kembali atau dengan usaha yang lebih luas mencari berbagai macam informasi kemudian menyalin penemuan tersebut kedalam kumpulan data yang lain.



Gambar 2. Model Analisis Data Interaktif

Sumber : Miles Huberman and Saldana (2014:10) Gambar diolah oleh peneliti sendiri

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

1. Profil Kota Surabaya

a. Sejarah Singkat Kota Surabaya

Kata Surabaya (bahasa Jawa Kuno: Śūrabhaya) sering diartikan secara filosofis sebagai lambang perjuangan antara darat dan air. Selain itu, dari kata Surabaya juga muncul mitos pertempuran antara ikan sura / suro (ikan hiu) dan baya / boyo (buaya), yang menimbulkan dugaan bahwa terbentuknya nama "Surabaya" muncul setelah terjadinya pertempuran tersebut. Bukti sejarah menunjukkan bahwa Surabaya sudah ada jauh sebelum zaman kolonial, seperti yang tercantum dalam prasasti Trowulan I, berangka 1358 M. Dalam prasasti tersebut terungkap bahwa Surabaya (Churabhaya) masih berupa desa di tepi sungai Brantas dan juga sebagai salah satu tempat penyeberangan penting sepanjang daerah aliran sungai Brantas. Surabaya juga tercantum dalam pujasastra Kakawin Nagarakretagama yang ditulis oleh Empu Prapañca yang bercerita tentang perjalanan pesiar Raja Hayam Wuruk pada tahun 1365 M dalam pupuh XVII (bait ke-5, baris terakhir).

Walaupun bukti tertulis tertua mencantumkan nama Surabaya berangka tahun 1358 M (Prasasti Trowulan) dan 1365 M (Nagarakretagama), para ahli menduga bahwa wilayah Surabaya sudah ada sebelum tahun-tahun tersebut. Menurut pendapat budayawan Surabaya berkebangsaan Jerman Von Faber,

wilayah Surabaya didirikan tahun 1275 M oleh Raja Kertanegara sebagai tempat permukiman baru bagi para prajuritnya yang berhasil menumpas pemberontakan Kemuruhan di tahun 1270 M. Pendapat yang lainnya mengatakan bahwa Surabaya dahulu merupakan sebuah daerah yang bernama Ujung Galuh. Nama Śūrabhaya sendiri dikukuhkan sebagai nama resmi pada abad ke-14 oleh penguasa Ujung Galuh, Arya Lêmbu Sora.

Wilayah Surabaya dahulu merupakan gerbang utama untuk memasuki ibu kota Kerajaan Majapahit dari arah lautan, yakni di muara Kali Mas. Bahkan hari jadi kota Surabaya ditetapkan yaitu pada tanggal 31 Mei 1293. Hari itu sebenarnya merupakan hari kemenangan pasukan Majapahit yang dipimpin Raden Wijaya terhadap serangan pasukan Mongol. Pada abad ke-15, Islam mulai menyebar dengan pesat di daerah Surabaya. Salah satu anggota Walisongo, Sunan Ampel, mendirikan masjid dan pesantren di wilayah Ampel. Tahun 1530, Surabaya menjadi bagian dari Kerajaan Demak. Suatu tulisan VOC tahun 1620 menggambarkan, Surabaya sebagai wilayah yang kaya dan berkuasa. Panjang lingkarannya sekitar 5 mijlen Belanda (sekitar 37 km), dikelilingi kanal dan diperkuat meriam. Tahun tersebut, untuk melawan Mataram, tentaranya sebesar 30.000 prajurit. Dalam perjanjian antara Pakubuwono II dan VOC pada tanggal 11 November 1743, Surabaya diserahkan penguasaannya kepada VOC. Gedung pusat pemerintahan Karesidenan Surabaya berada di mulut sebelah barat Jembatan Merah. Jembatan inilah yang membatasi permukiman orang Eropa (Europeesche Wijk) waktu itu, yang ada di sebelah barat jembatan dengan tempat permukiman orang Tionghoa; Melayu; Arab; dan sebagainya (Vremde Oosterlingen), yang ada

di sebelah timur jembatan tersebut. Hingga tahun 1900-an, pusat kota Surabaya hanya berkisar di sekitar Jembatan Merah saja.

Pada masa Hindia Belanda, Surabaya berstatus sebagai ibu kota Karesidenan Surabaya, yang wilayahnya juga mencakup daerah yang kini wilayah Kabupaten Gresik; Sidoarjo; Mojokerto; dan Jombang. Pada tahun 1905, Surabaya mendapat status kotamadya (*gemeente*). Pada tahun 1926, Surabaya ditetapkan sebagai ibu kota provinsi Jawa Timur. Sejak saat itu Surabaya berkembang menjadi kota modern terbesar kedua di Hindia Belanda setelah Batavia. Sebelum tahun 1900, pusat kota Surabaya hanya berkisar di sekitar Jembatan Merah saja. Pada tahun 1910, fasilitas pelabuhan modern dibangun di Surabaya, yang kini dikenal dengan nama Pelabuhan Tanjung Perak. Sampai tahun 1920-an, tumbuh permukiman baru seperti daerah Darmo; Gubeng; Sawahan; dan Ketabang. Tanggal 3 Februari 1942, Jepang menjatuhkan bom di Surabaya. Pada bulan Maret 1942, Jepang berhasil merebut Surabaya. Surabaya kemudian menjadi sasaran serangan udara tentara Sekutu pada tanggal 17 Mei 1944.

Surabaya juga dikenal sebagai kota pahlawan, gelar itu diberikan terkait dengan semangat heroik dan memperingati pertempuran surabaya pada tanggal 10 November 1945. Keberanian arek-arek Suroboyo (sebutan bagi pemuda Surabaya) menghadapi pasukan sekutu tergambar jelas dalam peristiwa tersebut. Peristiwa Sepuluh November 1945 bermula ketika pihak sekutu mengibarkan bendera merah putih biru di Hotel Yamato atau Hotel Orange yang kini dikenal dengan nama Hotel Majapahit. Rakyat yang melihat bendera tersebut merasa marah

karena Indonesia sudah merdeka sehingga pihak sekutu tidak berhak mengibarkan bendera mereka di wilayah Indonesia. Rakyat pun meminta agar pihak sekutu menurunkan bendera tersebut. Namun, pihak sekutu menolak permintaan rakyat Surabaya. Rakyat akhirnya menerobos masuk dan saling membantu menaiki tiang bendera merah putih biru. Salah satu di antara rakyat kemudian menyobek warna biru bendera hingga yang tersisa hanya warna merah dan putih. Peristiwa penyobekan bendera ternyata membuat pihak sekutu semakin berambisi menguasai wilayah Surabaya.

Berbagai upaya dilakukan oleh pihak sekutu demi mewujudkan ambisi mereka, mulai dari penyerangan hingga perundingan dengan para pemimpin yang hasilnya cenderung merugikan rakyat. Para pemuda dan seluruh warga tidak bisa tinggal diam dengan perlakuan pihak sekutu. Demi membela tanah air, para pemuda dan seluruh warga bersatu melawan sekutu meskipun persenjataan yang dimiliki tidak secanggih milik sekutu. Pertempuran tersebut menewaskan pemimpin pihak sekutu Brigadir A.W.S Mallaby. Tewasnya Brigadir A.W.S Mallaby di tangan pemuda menandakan kekalahan pihak sekutu. Peristiwa Sepuluh November 1945 menjadi peristiwa yang berharga dan bersejarah. Oleh karena itu, tanggal sepuluh November ditetapkan sebagai Hari Pahlawan. Berkat peristiwa itu pula, kota Surabaya mendapat sebutan sebagai Kota Pahlawan.

b. Kondisi Geografis Kota Surabaya

Posisi geografi sebagai permukiman pantai menjadikan Surabaya berpotensi sebagai tempat persinggahan dan permukiman bagi kaum pendatang

(imigran). Proses imigrasi inilah yang menjadikan Kota Surabaya sebagai kota multi etnis yang kaya akan budaya. Beragam migrasi, tidak saja dari berbagai suku bangsa di Nusantara tetapi juga dari etnis-etnis di luar Indonesia datang, singgah dan menetap, hidup bersama serta membaaur dengan penduduk asli, membentuk pluralisme budaya yang kemudian menjadi ciri khas Kota Surabaya. Daerah pemukiman padat, tanah-tanah dibutuhkan untuk perumahan, kebutuhan komersil dan untuk komersil dan untuk rekreasi, sehingga tidak ada lagi daerah yang kosong yang dapat digunakan untuk *Sanitary Landfill*. Kota Surabaya dengan jumlah penduduk hampir 3 juta jiwa, sangat besar peranannya dalam menerima dan mendistribusikan barang-barang industri, peralatan teknik, hasil-hasil pertanian, hasil hutan, sembako, dan sebagainya, terutama bagi wilayah Indonesia Timur. Mengingat peranan Surabaya yang sedemikian penting, gangguan genangan banjir yang melanda Surabaya pada setiap musim hujan sangatlah berdampak luas terhadap kelancaran roda perekonomian, kesehatan dan kenyamanan hidup masyarakat Kota Surabaya dan sekitarnya. Sebagai kota perdagangan, Surabaya tidak hanya menjadi pusat perdagangan bagi *hinterlandnya* yang ada di Jawa Timur, namun juga memfasilitasi wilayah-wilayah di Jawa Tengah, Kalimantan, dan kawasan Indonesia Timur.

Kota Surabaya terletak diantara 07° 9 menit - 07° 21 menit Lintang Selatan dan 112° 36 menit - 112° 54 menit Bujur Timur menjadikan Surabaya sebagai kota terbesar kedua di Indonesia setelah Jakarta dengan luas wilayah 33.306,30 Ha. Ketinggian Surabaya adalah 3-6 meter di atas permukaan air laut (dataran rendah), kecuali di bagian selatan terdapat dua bukit landai di daerah Lidah &

Gayungan dengan ketinggian 25-50 meter di atas permukaan air laut Kelembapan Udara rata-rata minimum 50% dan maksimum 92%. Tekanan Udara rata-rata minimum 1012,3 Mbs dan maksimum 1012,5 Mbs. Temperatur rata-rata minimum 23,6 °C dan maksimum 33,8 °C. Musim kemarau Mei-Oktober, Musim hujan November-April. Curah hujan rata-rata 165,3 mm, curah hujan diatas 200 mm terjadi pada bulan Januari s/d Maret dan Nopember s/d Desember. Kecepatan angin rata-rata 6,4 Knot dan maksimum 20,3 Knot. Struktur Tanah terdiri atas tanah aluvial, hasil endapan sungai dan pantai, di bagian barat terdapat perbukitan yang mengandung kapur tinggi. Topografi 80% dataran rendah, ketinggian 3-6 m, kemiringan < 3 %, 20% perbukitan dengan gelombang rendah, ketinggian < 30 m dan kemiringan 5-15%.

c. Visi dan Misi

Visi Kota Surabaya yang ingin diwujudkan pada akhir periode 5 (lima) tahun ke depan menggambarkan tujuan utama penyelenggaraan pemerintah, yang dapat terwujud melalui upaya pemerintah bersama DPRD, masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya, yaitu:

“SURABAYA KOTA SENTOSA YANG BERKARAKTER DAN BERDAYA
SAING GLOBAL BERBASIS EKOLOGI”

Upaya untuk mewujudkan visi tersebut, dijabarkan menjadi 10 (sepuluh) misi pembangunan kota berikut, antara lain:

1. Mewujudkan sumber daya masyarakat yang berkualitas

2. Memberdayakan masyarakat dan menciptakan seluas-luasnya kesempatan berusaha
3. Memelihara keamanan dan ketertiban umum
4. Mewujudkan penataan ruang yang terintegrasi dan memperhatikan daya dukung kota
5. Memantapkan sarana dan prasarana lingkungan dan permukiman yang ramah lingkungan
6. Memperkuat nilai-nilai budaya lokal dalam sendi-sendi kehidupan masyarakat
7. Mewujudkan Surabaya sebagai pusat penghubung perdagangan dan jasa antar pulau dan internasional
8. Memantapkan tata kelola pemerintahan yang baik
9. Memantapkan daya saing usaha-usaha ekonomi lokal, inovasi produk dan jasa, serta pengembangan industri kreatif
10. Mewujudkan infrastruktur dan utilitas kota yang terpadu dan efisien.

d. Lambang dan Arti

Kata Surabaya dalam bahasa Jawa kuno sering diartikan secara filosofis sebagai lambang perjuangan antara darat dan air. Selain itu, dari kata Surabaya juga muncul mitos pertempuran antara ikan sura (hiu) dan baya (buaya) menjadi asal usul nama Surabaya. Surabaya berasal dari gabungan kata sura dan baya. Sura artinya berani dan baya artinya bahaya. Sura dan baya secara harfiah



diartikan sebagai berani menghadapi bahaya yang datang. Pemerintah setempat pun menggunakan hewan sura dan baya sebagai lambang kota Surabaya.

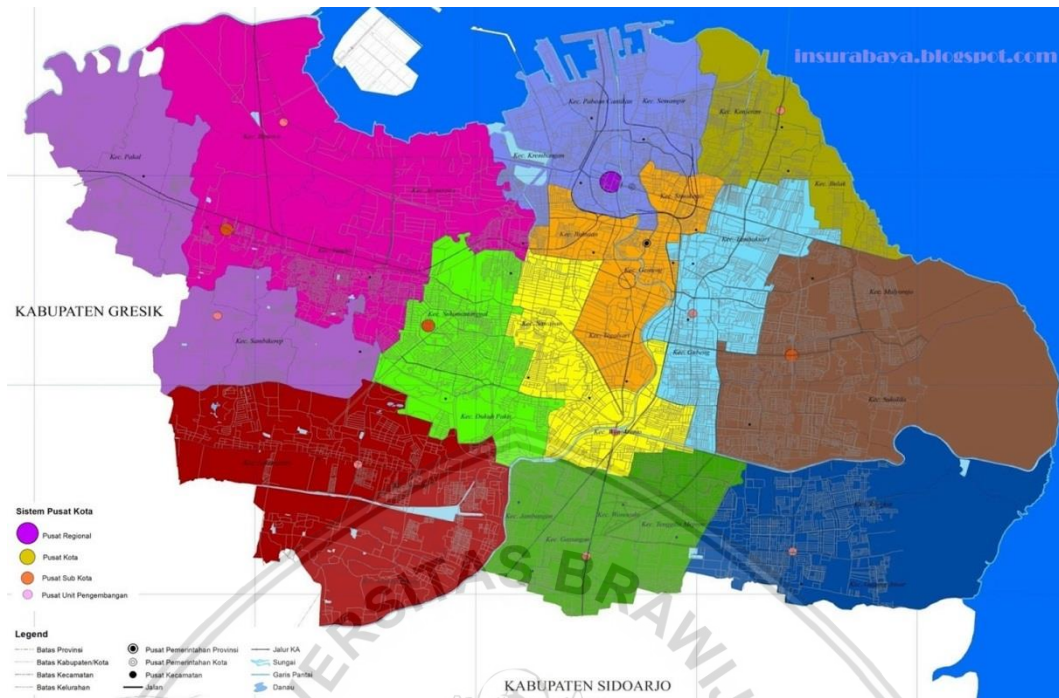


Gambar 3 Lambang Kota Surabaya

Sumber : *Profil Kota Surabaya*

e. Peta Kota Surabaya

Surabaya terletak di tepi pantai utara provinsi Jawa Timur. Wilayahnya berbatasan dengan Selat Madura di sebelah utara dan timur, Kabupaten Sidoarjo di sebelah selatan, serta Kabupaten Gresik di sebelah barat. Sebagian besar wilayah Surabaya merupakan dataran rendah, sedangkan sisanya merupakan daerah perbukitan yang terletak di wilayah Surabaya Barat (12,77%) dan Surabaya Selatan (6,52%). Di Surabaya terdapat muara Kali Mas, yakni satu dari dua pecahan Sungai Brantas. Kali Mas adalah salah satu dari tiga sungai utama yang membelah sebagian wilayah Surabaya bersama dengan Kali Surabaya dan Kali Wonokromo. Areal sawah dan tegalan terdapat di kawasan barat dan selatan kota, sedangkan areal tambak berada di kawasan pesisir timur dan utara.



Gambar 4 Peta Wilayah Kota Surabaya
 Sumber : Profil Kota Surabaya

2. Profil PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)

a. Sejarah Pelindo III

PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) atau lebih dikenal dengan sebutan Pelindo III merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam jasa layanan operator terminal pelabuhan. Pemegang Saham Utama dan Pengendali Pelindo III adalah Negara Republik Indonesia sebesar 100% nilai saham perseroan. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 19 tahun 2003 pasal 14 ayat 1 tentang BUMN, Menteri BUMN bertindak selaku RUPS dalam hal seluruh saham Persero dimiliki oleh Negara. Pelindo III didirikan pada tahun 1960, pada awal berdirinya merupakan sebuah perusahaan negara yang pendiriannya dituangkan dalam peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 1960.



Selanjutnya pada kurun waktu 1969-1983, bentuk Perusahaan Negara diubah dengan nama Badan Pengusaha Pelabuhan (BPP) berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 1 Tahun 1969. Lalu pada tahun 1983 Terjadi perubahan nama menjadi Perusahaan Umum (Perum) Pelabuhan yang didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1983 & Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 1985. Hal ini dimaksudkan untuk membedakan pengelolaan Pelabuhan Umum yang diusahakan dan yang tidak diusahakan.

Pada tahun 1991 terjadi perubahan bentuk perusahaan berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 1991 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Umum (Perum) Pelabuhan III Menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) seiring pesatnya perkembangan dunia usaha. Peraturan tersebut ditandatangani oleh Presiden Ke-2 Republik Indonesia Soeharto pada tanggal 19 Oktober 1991. Selanjutnya, pembentukan Pelindo III dituangkan dalam Akta Notaris Imas Fatimah, S.H., Nomor 5 tanggal 1 Desember 1992 sebagaimana telah mengalami beberapa kali perubahan hingga perubahan terakhir dalam Akta Notaris Yatiningsih, S.H, M.H., Nomor: 72 tanggal 10 Juli 2015. Sebagai operator terminal pelabuhan, Pelindo III mengelola 43 pelabuhan dengan 16 kantor cabang yang tersebar di tujuh propinsi di Indonesia meliputi Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Kalimantan Tengah, dan Kalimantan Selatan dan holding dari 11 anak perseroan yang mendukung kegiatan bisnis utama Pelindo III.

Keberadaan Pelindo III tak lepas dari wilayah Indonesia yang terbentuk atas jajaran pulau-pulau dari Sabang sampai Merauke. Pelabuhan yang dikelola Pelindo III berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 1991 meliputi:

1. KALIMANTAN TENGAH

Kumai, Pangkalan Bun, Sukamara, Bumiharjo, Sampit, Kuala Pembuang, Samuda, Pagatan- Mendawai, Bagendang, Pulang Pisau, Kuala Kapuas, dan Bahaur

2. KALIMANTAN SELATAN

Banjarmasin, Kotabaru, Pagatan, Gunung Batu Besar, Batulicin, Satui, Stagen, dan Mekar Putih

3. JAWA TENGAH

Tanjung Emas, Tanjung Intan, dan Tegal

4. JAWA TIMUR

Tanjung Perak, Gresik, Kalianget, Tanjung Wangi, Banyuwangi, Tanjung Tembaga, Pasuruan, dan Panarukan

5. NUSA TENGGARA BARAT

Lembar, Bima, dan Badas

6. NUSA TENGGARA TIMUR

Tenau Kupang, Kalabahi, Waingapu, Maumere, Ende, dan Ippi

7. BALI

Benoa dan Celukan Bawang

b. Visi, Misi, Tujuan, dan Budaya Perusahaan

Jajaran manajemen Pelindo III telah menetapkan visi dan misi perusahaan. Visi perusahaan Pelindo III yang tertuang di dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan Tahun 2015-2019 telah disesuaikan dan sejalan dengan UU No. 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran, dimana status dan posisi Pelindo III selaku Badan Usaha Pelabuhan (BUP) telah mengalami perubahan fungsi dari yang sebelumnya sebagai penyelenggara usaha kepelabuhanan menjadi hanya penyelenggara usaha terminal pelabuhan. Berdasarkan Undang-undang Nomor 17 Tahun 2008 tentang pelayaran, Pelindo III bertanggung jawab atas keselamatan pelayaran, penyelenggaraan pelabuhan, angkutan perairan, dan lingkungan maritim. Saat ini status Pelindo III bukan lagi sebagai “regulator”, melainkan sebagai “operator” pelabuhan yang secara otomatis mengubah bisnis Pelindo III dari Port Operator menjadi Terminal Operator. Hal ini ditegaskan pula oleh surat dari Kementerian Perhubungan, Dirjen Perhubungan Laut yang diterbitkan bulan Februari 2011. Surat tersebut menjelaskan tentang penunjukan Pelindo III sebagai Badan Usaha Pelabuhan (BUP).

Sebagai jembatan penghubung antar pulau maupun antar negara, peranan pelabuhan sangat penting dalam keberlangsungan dan kelancaran arus distribusi logistik. Pelayanan terbaik dan maksimal merupakan komitmen Pelindo III untuk menjaga kelancaran arus logistik nasional. Komitmen itu tertuang dalam visi perusahaan “Berkomitmen Memacu Integrasi Logistik dengan Layanan Jasa Pelabuhan yang Prima”. Mendukung visi tersebut, Pelindo 3 menetapkan strategi-

strategi yang dituangkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) yang dievaluasi setiap 4 (empat) tahun sekali.

Guna merealisasikan visi perusahaan tersebut, maka disusun misi perusahaan sebagai penjabaran dari visi perusahaan. Misi yang disusun juga mengakomodasi UU No. 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran serta memperhatikan kondisi objektif yang ada. Misi Pelindo III dalam kurun waktu 5 (lima) tahun mendatang adalah:

1. Menjamin penyediaan jasa pelayanan prima melampaui standar yang berlaku secara konsisten.
2. Memacu kesinambungan daya saing industri nasional melalui biaya logistik yang kompetitif.
3. Memenuhi harapan semua stakeholders melalui prinsip kesetaraan dan tata kelola perusahaan yang baik (GCG).
4. Menjadikan SDM yang kompeten, berkinerja handal dan berpekeriti luhur.
5. Mendukung perolehan devisa negara dengan memperlancar arus perdagangan.

Pelindo III memiliki visi dan misi yang telah disetujui oleh Dewan Komisaris dan Direksi. Ini dibuktikan dengan telah disetujuinya Draft Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) tahun 2015-2019 untuk kemudian diserahkan kepada Pemegang Saham (Kementerian BUMN) pada tanggal 17 Februari 2015. Untuk memastikan pencapaian kelima misi perusahaan tersebut diatas, manajemen Pelindo III telah menetapkan 2 (dua) Tujuan Perusahaan yaitu:

1. Tujuan perusahaan berdasarkan Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia tentang Persetujuan Perubahan Anggaran Dasar Perusahaan Nomor: AHU-86444.AH.01.02 Tahun 2008 adalah:

“Melakukan usaha di bidang penyelenggaraan dan pengusahaan jasa kepelabuhanan, serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki perseroan untuk menghasilkan barang dan/jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai perseroan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.”

2. Tujuan perusahaan berdasarkan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul Badan Usaha Milik Negara (KPKUBUMN) adalah:

“Menjadi Emerging Industry Leader Pada Tahun 2018.”

Pelindo III memiliki komitmen yang kuat dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Oleh karenanya, setiap tindakan yang diambil oleh perusahaan selalu mengacu pada tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance). Perusahaan juga menerbitkan pedoman etika dan perilaku (Code of Conduct) sebagai acuan bagi seluruh insan Pelindo III mulai dari Komisaris, Direksi, hingga Pegawai untuk beretika dan berperilaku dalam proses bisnis serta berperilaku dengan pihak eksternal. Perangkat lain yang mendukung Pelindo III dalam meraih visi dan misi perusahaan adalah penghayatan nilai-nilai Budaya Perusahaan.

Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa, mengutamakan kepuasan pelanggan adalah menjadi prioritas. Manajemen Pelindo III menyadari perlunya dukungan budaya organisasi yang selaras dengan karakteristik bisnis, lingkungan bisnis dan strategi perusahaan yang telah terumuskan. Budaya ini dimaksud perlu dimiliki oleh seluruh insan PT Pelindo III serta terinternalisasi dengan baik dalam setiap proses bisnis perusahaan. Nilai inti perusahaan adalah sebagai berikut:

1. *Customer Focus*: Senantiasa menjadikan pengguna jasa sebagai fokus utama dalam penyediaan pelayanan jasa yang prima.
2. *Care*: Senantiasa mewujudkan kepedulian untuk kepentingan perusahaan baik secara internal maupun eksternal.
3. *Integrity*: Insan Pelindo III menjunjung tinggi integritas diri dalam menjalankan semua kegiatan perusahaan.

Evaluasi dan monitoring dilaksanakan setiap 3 bulan untuk memastikan implementasi budaya perusahaan telah berjalan dengan baik. Proses tersebut dilaksanakan melalui pembentukan *agent of change* di setiap Unit Kerja (untuk Kantor Pusat) dan di Pelabuhan Cabang. Penyampaian implementasi budaya perusahaan tahun berjalan oleh manajemen Pelabuhan Cabang kepada Direksi Pelindo III dilakukan ketika Rapat Kerja Tahunan Pelindo III di tahun berikutnya. Kini, Pelindo III menjadi salah satu BUMN besar di Indonesia dengan tingkat jumlah aset yang meningkat setiap tahunnya. Pelindo III juga menjadi segelintir BUMN yang memasuki pasar global. Hal ini membuktikan bahwa Pelindo III memiliki daya saing yang tinggi dan menjadi perusahaan berkelas internasional.

c. Makna Logo Perusahaan



PELINDO III

Gambar 5 Logo PT. Pelindo III (Persero)

Sumber : *Annual Report PT. Pelindo III (Persero) 2016*

Nilai Simbolik

- Dinamis dan Aktif
- Melayani dan Ramah
- Akrab

Makna Berbentuk

Terdiri atas gabungan unsur daratan/dermaga dan kolam pelabuhan di depan dermaga.

Penggunaan logo Pelindo sesuai dengan Surat Keputusan Bersama Direksi Perusahaan Umum Pelabuhan I, II, III, dan IV Nomo: UM.48/49/PP.192; Nomor: 607/KPTS.HH.293/PP.III-92; Nomor KD.25 tahun 1992 tanggal 6 November 1992 tentang Lambang dan Logo Perusahaan Umum Pelabuhan I, II, III, dan IV.

d. Bidang Usaha Produk dan Layanan Perusahaan

Sesuai dengan pasal 3 ayat 2 anggaran dasar Perseroan, maksud dan tujuan Pelindo III ialah melakukan usaha di bidang penyelenggaraan dan pengusahaan jasa kepelabuhan, serta meningkatkan nilai Perseroan dengan optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki Perseroan untuk menghasilkan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk mendapatkan/mengejar keuntungan guna menerapkan prinsip - prinsip Perseroan Terbatas. Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut di atas, Pelindo III dapat melaksanakan kegiatan usaha utama sebagai berikut:

1. Penyediaan dan/atau pelayanan kolam - kolam pelabuhan dan perairan untuk lalu lintas dan tempat - tempat berlabuhnya kapal.
2. Penyediaan dan/atau pelayanan jasa - jasa yang berhubungan dengan pemanduan (pilotage) dan penundaan kapal.
3. Penyediaan dan/atau pelayanan dermaga dan fasilitas lain untuk bertambat, bongkar muat petikemas, curah cair, curah kering, *multipurpose (general cargo)*, barang termasuk hewan, dan fasilitas naik turunnya penumpang dan/atau kendaraan.
4. Penyediaan pelayanan jasa bongkar muat petikemas, curah cair, curah kering, general cargo, dan kendaraan.
5. Penyediaan dan/atau pelayanan jasa terminal petikemas, curah cair, curah kering, *multipurpose*, penumpang, pelayaran rakyat, dan Ro-Ro.

6. Penyediaan dan/atau pelayanan gudang-gudang dan lapangan penumpukan dan tangki/tempat penimbunan barang - barang, angkutan bandar, alat bongkar muat, serta peralatan pelabuhan.
7. Penyediaan dan/atau pelayanan lahan untuk berbagai bangunan dan lapangan, industri dan gedung - gedung/bangunan yang berhubungan dengan kepentingan kelancaran angkutan multimoda.
8. Penyediaan dan/atau pelayanan listrik, bahan bakar minyak, air bersih, serta instalasi limbah pembuangan.
9. Penyediaan dan/atau pelayanan kegiatan konsolidasi dan distribusi muatan.

Selain kegiatan usaha utama sesuai yang dimaksud pada ayat 2 anggaran dasar Perseroan, Perseroan ini dapat melakukan kegiatan usaha lain yang dapat menunjang tercapainya tujuan Perseroan dan dalam rangka optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki Perseroan. Bidang usaha penunjang Pelindo III antara lain:

1. Pelayanan Air
2. Pelayanan Listrik
3. Pengusahaan Peralatan
4. Pelayanan Konsolidasi Muatan
5. Pengusahaan Properti
6. Kawasan industri
7. Pengusahaan Docking Kapal
8. Pengusahaan Forwarding

9. Pas pelabuhan

10. Pelayanan Kesehatan

Dalam hal kepelabuhanan, bidang usaha kepelabuhanan Pelindo III terdiri dari bidang usaha pelayanan kapal dan bidang usaha pelayanan barang antara lain:

Bidang Usaha Pelayanan Kapal, yang meliputi:

- a. Pelayanan labuh, yaitu pelayanan penyediaan kolam – kolam pelabuhan dan perairan untuk lalu lintas dan tempat – tempat berlabuhnya kapal;
- b. Pelayanan Pemanduan, yaitu kegiatan pelayanan membantu Nakhoda kapal agar navigasi dapat dilaksanakan dengan selamat, tertib, dan lancar;
- c. Pelayanan Penundaan, yaitu kegiatan pelayanan menarik mendorong atau menggandeng kapal yang berolah gerak untuk tambat ke atau untuk melepaskan dari dermaga, jetty, trestel, pier, pelampung, dolphin, kapal, dan fasilitas tambat lainnya menggunakan kapal tunda.
- d. Pelayanan Penambatan, yaitu kegiatan pelayanan kapal melakukan ikat tali di tambatan/dermaga untuk melakukan bongkar muat barang atau kegiatan lainnya.

Bidang usaha Pelayanan barang, yang meliputi:

- a. Pelayanan Bongkar Muat, yaitu pelayanan pembongkaran pemuatan muatan dari atau ke kapal.

- b. Pelayanan Gudang Penumpukan, yaitu pelayanan penimbunan sementara muatan setelah dibongkar atau dimuat dari atau ke kapal pada ruangan tertutup.
- c. Pelayanan Lapangan Penumpukan, yaitu pelayanan penumpukan sementara muatan setelah dibongkar atau akan dimuat dari atau ke kapal pada lapangan penumpukan terbuka.

Merujuk pada Anggaran Dasar Perseroan, bidang usaha Pelindo III adalah menyediakan dan mengusahakan jasa kepelabuhanan untuk menunjang kelancaran angkutan laut dalam rangka menunjang pelaksanaan pembangunan nasional, yaitu meliputi pengusahaan:

- Kolam-kolam pelabuhan dan perairan untuk lalu lintas dan tempat berlabuhnya kapal
- Jasa-jasa yang berhubungan dengan pemanduan (pilotage) dan penundaan kapal
- Dermaga dan fasilitas lain untuk bertambat, bongkar muat barang termasuk hewan dan fasilitas naik turunnya penumpang
- Gudang-gudang dan tempat penimbunan barang-barang angkutan Bandar, alat bongkar muat, serta peralatan pelabuhan
- Lahan untuk berbagai bangunan dan lapangan, industri dan gedung-gedung.bangunan yang berhubungan dengan kepentingan kelancaran angkutan laut
- Penyediaan listrik, bahan bakar minyak, air bersih dan instalasi limbah pembuangan

- Jasa terminal, kegiatan konsolidasi dan distribusi barang termasuk hewan
- Pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan kepelabuhanan
- Jasa pelayanan kesehatan
- Jasa transportasi laut
- Jasa persewaan fasilitas dan peralatan di bidang pelabuhan;
- Jasa perbaikan fasilitas dan peralatan pelabuhan
- Properti di daerah lingkungan pelabuhan
- Kawasan industri di daerah lingkungan pelabuhan
- Kawasan wisata di daerah lingkungan pelabuhan
- Depo petikemas
- Jasa konsultan di bidang kepelabuhanan
- Jasa komunikasi dan informasi di bidang kepelabuhanan
- Jasa konstruksi di bidang kepelabuhanan

Tabel 3 Ikhtisar Operasional Bidang Usaha Produk dan Layanan Perusahaan

Uraian Uraian	Satuan Satuan	2016	2015	2014	2013	2012
Arus Kapal	Unit	62.091	66.923	78.778	78.189	74.915
	Gross Tonage	206.720.633	257.425.419	302.594.028	298.607.157	262.790.436
Arus Barang	Ton	41.037.773	50.250.254	70.814.655	67.223.617	85.712.064
	M3	2.961.555	4.011.698	6.003.869	6.067.884	6.380.136
	Ton Liter	24.406.165	29.838.153	30.228.680	33.139.730	31.888.820
Arus Petikemas	Box	3.764.398	3.569.017	3.568.769	3.415.780	3.256.640
	TEU's	4.611.262	4.360.669	4.337.555	4.130.874	3.940.146
Arus Penumpang	Orang	2.920.636	3.238.315	3.408.599	3.365.271	3.452.152
Arus Hewan	Ekor	138.073	112.244	118.986	135.456	100.081

Sumber : Annual Report PT. Pelindo III (Persero) 2016

e. Struktur Organisasi

PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) secara umum penyelenggaraan dan pelaksanaannya dikelola oleh beberapa elemen utama, antara lain dipimpin langsung oleh Direksi, diawasi oleh Dewan Komisaris, serta dalam melaksanakannya dibantu oleh Pejabat Struktural yang terdiri dari:

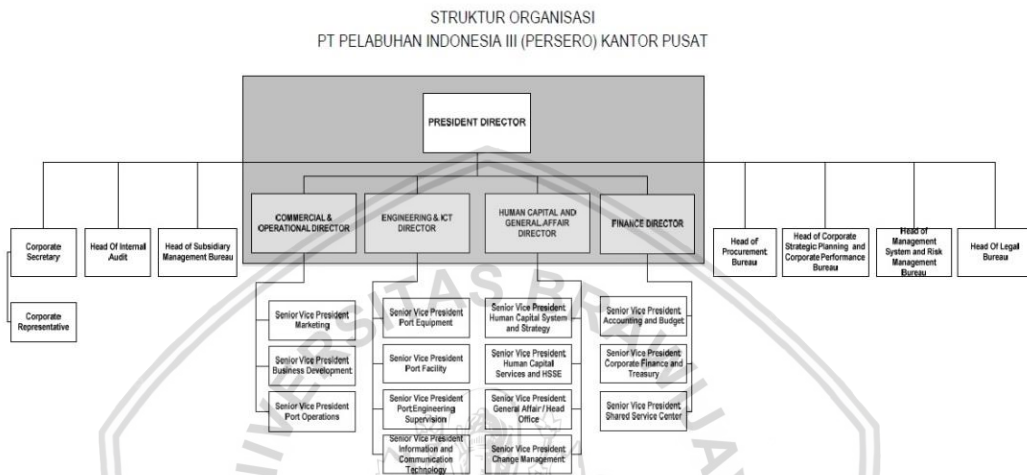
Tabel 4 Nama SDM Komisaris, Direksi, dan Pejabat Struktural Pelindo III

No	Nama	Jabatan	Usia	Masa Jabatan	Pendidikan
1	Hari Bowo	Komisaris Utama	61	3 Tahun	S2
2	Soritaon Siregar	Komisaris	61	5 Tahun	S2
3	Zainal Abidin	Komisaris	70	6 Bulan	S1
4	Wahju Satrio Utomo	Komisaris	58	2 Bulan	S3
5	Heddy Lugito	Komisaris	57	1 Tahun	S1
6	I Gusti Ngurah Askhara Danadiputra	Direktur Utama	46	10 Bulan	S2
7	Husein Latief	Direktur Teknik Teknologi Informasi dan Komunikasi	59	3 Tahun	S2
8	Toto Heli Yanto	Direktur SDM dan Umum	53	3 Tahun	S2
9	Mohammad Iqbal	Direktur Komersial dan Operasional	47	1 Tahun	S2
10	U. Saefudin Noer	Direktur Keuangan	52	2 Tahun	S2
11	Andriyuda Siahaan	Kepala Satuan Pengawasan Intern	39	5 Bulan	S1
12	Prasetyo	Kepala Biro Perencanaan Strategis dan Kinerja Perusahaan	47	10 Bulan	S1
13	Faruq Hidayat	Sekretaris Perusahaan	41	10 Bulan	S2
14	Raden Mas Kumara Anindhita Widiaswendra	Kepala Biro Hukum	33	5 Bulan	S1
15	Erry Akbar	Senior Manajer	46	8 Bulan	S2

	Panggabean	Pemasaran			
16	Bambang Hasbullah	Senior Manajer Operasional Pelabuhan	51	1 Tahun	S2
17	Abdul Rofid Fanany	Senior Manajer Sistem Manajemen dan Manajemen Resiko	45	8 Bulan	S2
18	Angga Pradiptya	Senior Manajer Supervisi Teknik	40	10 Bulan	S1
19	Boy Robyanto	Senior Manajer Fasilitas Pelabuhan	44	8 Bulan	S1
20	Topo Sapto Nugroho	Senior manajer Peralatan Pelabuhan	48	6 Bulan	S1
21	Agus Dharmawan	Senior Manajer Teknologi Informasi dan Komunikasi	41	1 Bulan	S1
22	I Putu Sukadana	Senior Manajer Strategi dan Kesisteman SDM	41	1 Bulan	S2
23	Edi Priyanto	Senior Manajer Pelayanan SDM	41	1 Bulan	S2
24	Andito Sutarto	Senior Manajer Umum/ Kepala Kantor Pusat	55	4 tahun	S1
25	Umar	Senior Manajer Pengadaan Barang dan Jasa	45	6 Bulan	S2
26	Yoni Setiawan	Senior Manajer Keuangan Korporat dan Tresuri	40	1 Tahun	S1
27	Budi Satriyo	Senior Manajer Akuntansi dan Perpajakan	44	6 Bulan	S1
28	Fahrus Salam	Senior Manajer Pembinaan Anak Perusahaan	35	1 Bulan	S1
29	Ismartadianto	Senior Manajer Pergantian Unit Teknik Manajemen	49	1 Bulan	S2
30	Sarjono	Senior Manajer Pembagian Service Center	38	6 Bulan	S1

31	Agus Hermawan	Senior Manajer Pengembangan Bisnis	44	1 Bulan	S1
----	---------------	------------------------------------	----	---------	----

Sumber : Annual Report PT. Pelindo III (Persero) 2016



Gambar 6 Bagan Struktur Organisasi Pelindo III 2017

Sumber : Perubahan keempat Peraturan Direksi Pelindo III Tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Pelabuhan

A. PENYAJIAN DATA FOKUS PENELITIAN

1. Pengelolaan BUMN berbasis GCG

a. Fungsi-Fungsi Pengelolaan

Dalam menjalankan visi dan misi guna mencapai target perusahaan maka sebuah BUMN harus dikelola dengan benar. Kesenambungan antara sumberdaya dengan faktor-faktor produksi, proses yang bertahap mulai awal sampai akhir, serta tata cara menyelesaikan sebuah tugas sangat diperlukan. Pengelolaan perusahaan adalah agen bagi para pemegang saham dalam menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Hal ini sesuai dengan pemaparan Ad selaku staf PIC bagian GCG:



“kegiatan pengelolaan yang ada di Pelindo III dimulai dari perencanaan yaitu penetapan RJPP, lalu ke tahap selanjutnya penetapan list tugas masing-masing divisi. Setelah itu pelaksanaan tugas dan tanggung jawab masing-masing divisi. Setelah pelaksanaan dan mendapatkan hasil, lanjut ke tahap evaluasi hasil yang dilakukan per satu tahun sekali.”

Dari hasil wawancara tersebut, dalam pengelolaan Pelindo III telah dilakukan secara berkesinambungan dan bertahap. Dimulai dari tahapan perencanaan seperti menetapkan RJPP. Setelah itu berlanjut ke tahapan implementasi seperti menjalankan rincian tugas dan tanggungjawab masing-masing divisi sesuai dengan list tugas masing-masing. Setelah terlaksana dan memperoleh hasil maka dilakukan tahapan selanjutnya yaitu evaluasi kinerja setiap satu tahun sekali.

1) Perencanaan (Planning)

Dalam pengelolaan berbasis GCG, diperlukan perencanaan dalam menentukan arah perusahaan. Dari perencanaan tersebut akan diperoleh kejelasan visi, misi dan target perusahaan berdasarkan RJPP yang telah disepakati bersama oleh organ-organ Persero. Hal ini sesuai dengan pemaparan Dn selaku staf CS:

“Penetapan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing divisi didasarkan pada visi, misi, dan target perusahaan yang telah disepakati bersama oleh para pemangku kepentingan dalam RJPP. Jadi pelindo III merumuskan terlebih dahulu rencana-rencana jangka pendek, menengah, maupun panjang, barulah dapat disusun strategi dan target perusahaan. Yang nantinya semua perencanaan itu menjadi sasaran yang harus dicapai oleh perusahaan.”

Dari hasil wawancara tersebut, Dalam menetapkan rincian tugas masing-masing divisi harus didasarkan pada visi, misi, dan target perusahaan. Semua itu harus ditetapkan dan disetujui oleh semua pemangku kepentingan. Tahap awal adalah perencanaan, dalam perencanaan tersebut dirumuskanlah sebuah rencana

jangka panjang perusahaan. Lalu dari RJPP tersebut muncul strategi dan target perusahaan. Kebijakan yang nantinya akan dibuat oleh direksi maupun yang disarankan oleh komisaris kepada direksi haruslah sesuai dengan kesepakatan yang ada pada RJPP. Sehingga sasaran tersebut yang harus dicapai perusahaan dalam kurun waktu tersebut.

2) Pengorganisasian (Organizing)

Setelah ditetapkannya RJPP, visi, misi, dan target perusahaan, tahapan selanjutnya adalah pengorganisasian. Agar dapat berjalan dengan baik, maka suatu organisasi/perusahaan harus melakukan pengorganisasian berdasarkan asas-asasnya. Hal ini sesuai dengan pemaparan Dn selaku staf CS:

“Pelindo III telah menetapkan/merumuskan tujuan dari perusahaan, sehingga ada kejelasan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing divisi yang ada. Selain itu juga adanya pembagian serta rentang kekuasaan dan tanggung jawab antar masing-masing pemangku kepentingan yang ada. Melalui sistem manajemen kinerja individu, tingkatan pengawasan bersifat 360° antara atasan dengan bawahan.”

Dari hasil wawancara tersebut, kejelasan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing divisi pada Pelindo III ditetapkan berdasarkan tujuan perusahaan. Adanya jenjang kekuasaan juga mempermudah dalam pembagian tugas sesuai dengan sumberdaya yang ada. Selain itu juga adanya rotasi pada Direksi, Komisaris, maupun pegawai Pelindo III. Masing-masing organ perseroan tersebut memiliki tingkatan pengawasan masing-masing maupun tingkatan pengawasan secara timbal balik antara atasan dengan bawahan maupun bawahan dengan atasan.

Hal ini ditambahkan pula oleh Ad selaku staf PIC bagian GCG:

“Pengorganisasian terwujud dengan terbentuknya divisi-divisi. Salah satu divisinya ya divisi ini yaitu divisi khusus penerapan GCG yang berperan penting dalam pengelolaan GCG. Divisi kami memiliki tugas yang meski berbeda-beda tapi semua demi Pelindo III”

Dari hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa pengorganisasian diwujudkan di Pelindo III. Pelindo III telah membentuk struktur organisasi yang memiliki tugas dan wewenang masing-masing. Dalam menyelesaikan tugasnya dewan direksi dibantu oleh divisi-divisi khusus yang menangani berbagai macam problematika yang berbeda. Terbentuknya banyak divisi walaupun memiliki tugas yang berbeda tetapi telah diselaraskan untuk Pelindo III yang lebih baik.

3) Penggerakan (Actuating)

Kinerja organ-organ Persero selain berdasarkan faktor kemampuan sumber daya manusianya juga didasarkan pada penetapan dan pemenuhan kebutuhan manusiawi dari para pegawai-pegawainya. Lalu kemampuan kepemimpinan seorang leader dalam memimpin sebuah perusahaan juga menentukan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Ad selaku staf PIC bagian GCG:

“Seperti halnya sebuah tujuan yang ingin dicapai setelah direncanakan, dibagi tugasnya, jadi sekarang tinggal Bergeraknya. Contoh kecil dari divisi kami yakni divisi khusus GCG, sumber daya baik itu manusia maupun alat berupaya agar tujuan dari rencana semula dapat sesuai target. Tapi hal ini bukan hanya tanggung jawab divisi. Selaku pegawai kami semua melakukan secara efektif dan efisien”

Dari hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan tidak hanya dengan adanya pembagian tugas dan komitmen pegawai saja. Namun harus ada gerak nyata atau partisipasi aktif dari

sumber daya yang ada baik itu manusia maupun alat. Terkadang walaupun para pegawai sudah melakukan tanggung jawabnya sesuai dengan tugas yang diberikan secara efektif dan efisien, hasil yang diperoleh masih belum maksimal. Oleh karenanya diperlukan faktor-faktor pendukung lainnya yang harus dipenuhi perusahaan agar target perusahaan dapat tercapai. Terlebih dalam pengembangan kualitas SDMnya serta perlakuan perusahaan kepada sehingga memicu peningkatan kinerja pegawai.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Dn selaku staf CS:

“Perlakukan Pelindo III terhadap para pegawainya sama, adil, dan setara dalam hal memenuhi hak pegawai satu dengan lainnya. Seperti misalnya adalah sistem *reward and punishment*, apabila ada pegawai yang melanggar maka pegawai tersebut akan diberi sanksi sesuai dengan peraturan yang ada. Apabila perusahaan berprestasi dan memperoleh bonus, maka semua pegawai akan menerima bonus tersebut. Contoh lainnya adalah hal kesempatan berkarir, semua pegawai mempunyai hak yang sama untuk memperoleh beasiswa, diklat, maupun pelatihan sehingga pengembangan SDM tersebut dapat dijadikan aset perusahaan.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, Pelindo III memperlakukan pegawainya secara adil, setara, dan sama dalam hal memenuhi hak pegawai. Dibuktikan dengan adanya sistem *reward and punishment*. Apabila perusahaan berprestasi dan mendapatkan bonus, maka bonus tersebut akan diterima oleh seluruh pegawai. Jika ada pegawai yang melakukan pelanggaran, maka pegawai tersebut akan menerima hukuman sesuai dengan peraturan yang berlaku. Dalam contoh lainnya adalah Pelindo III memberikan kesempatan pada pegawainya untuk berkarir dengan memberikan beasiswa, pelatihan, maupun diklat untuk pengembangan SDM yang nantinya akan menjadi aset bagi perusahaan.

4) Pengawasan atau Pengendalian (Controlling)

Dalam menjamin keberhasilan RJPP maupun visi, misi, dan target perusahaan, maka diperlukannya sebuah pengawasan yang dilakukan terhadap sebuah perusahaan tersebut. Sehingga dalam pengelolaannya tidak melenceng dari strategi dan target yang telah ditetapkan. Pengawasan tersebut juga dijadikan sebagai dasar evaluasi kinerja perusahaan, sehingga akan mempengaruhi kinerja dan profitabilitas perusahaan tersebut kedepannya. Hal tersebut sesuai dengan penuturan Dn selaku staf CS:

“Pelindo III memiliki beberapa sistem pengawasan/pengendalian, baik yang berifat internal maupun eksternal. Pengendalian internal antara lain yaitu komite audit, komite GCG dan manajemen resiko, sistem pengendalian internal, satuan pengawas internal (SPI), kode etik, program pengendalian gratifikasi, serta whistleblowing sistem. Untuk pengendalian eksternal, Pelindo III melakukan assessment GCG melalui pihak luar yaitu BPKP perwakilan Provinsi Jawa Timur.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, Pelindo III sudah melakukan pengawasan dan pengendalian secara internal maupun secara eksternal. Pelindo III mempunyai sistem pengendalian internal berdasarkan bidang-bidang tertentu seperti komite audit, komite GCG dan manajemen resiko, sistem pengendalian internal, satuan pengawas internal, manajemen resiko, kode etik, program pengendalian gratifikasi serta whistleblowing system. Lalu dari segi eksternal, Pelindo III setiap tahun menyelenggarakan assessment GCG yang dilakukan oleh pihak luar yaitu Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Perwakilan Provinsi Jawa Timur.

b. Prinsip - prinsip GCG

Penerapan praktek GCG di Pelindo III sudah mulai dilaksanakan sejak tahun 2003. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya Keputusan Bersama Komisaris, Direksi dan Pegawai PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Nomor 129/XII/I/K/DK.P.III-2003, HK.04/A/P.III-2003 dan 25/DPP.SPPI.III/XII-2003 tentang Penerapan Panduan Good Corporate Governance (GCG) di Lingkungan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Hal tersebut juga disampaikan oleh Adseklaku staf Senior Manajer Teknologi Informasi dan Komunikasi bagian GCG yang selanjutnya dalam skripsi ini disingkat PIC bagian GCG:

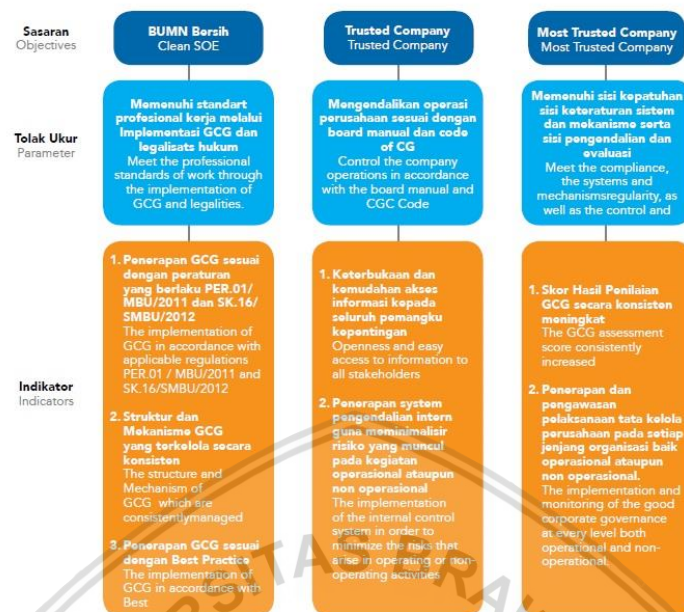
“Sebelum ditetapkan Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-01/MBU/2011 sebagai landasan pelaksanaan GCG di Indonesia, Pelindo III sudah memulai mencoba menerapkan GCG pada tahun 2003. Namun dalam pelaksanaannya belum terdapat sistematika yang jelas dikarenakan penerapannya tidak di sekretariat Perusahaan GCG.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa Pelindo III sudah menerapkan praktek GCG pada tahun 2003. Namun dikarenakan belum adanya landasan hukum yang mengatur secara jelas tentang GCG maka dalam pelaksanaannya masih belum tersistematis dengan sempurna dan tidak diterapkan oleh Sekretariat Perusahaan dikarenakan belum adanya divisi khusus yang menangani GCG. Pernyataan tersebut didukung oleh Dnseklaku staf CS:

“Pelindo III sudah mulai menerapkan GCG pada tahun 2003, namun belum ada unit khusus yang menangani GCG. Pada tahun 2009 terbentuklah unit khusus yang menangani GCG dan sudah adanya laporan Asesment GCG. Setelah adanya dasar hukum yang jelas tentang penerapan GCG pada BUMN tahun 2011, Pelindo III mulai melakukan penyesuaian dan persiapan pelaksanaan GCG. Barulah pada tahun 2012 dapat dikatakan Pelindo III telah memulai melaksanakan GCG sesuai dengan peraturan Perundang - undangan yang berlaku.”

Dari wawancara tersebut, unit khusus yang menangani penerapan GCG di Pelindo III terbentuk pada tahun 2009. Hasilnya adalah mulai adanya laporan assement GCG yang jelas. Setelah ditetapkannya Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-01/MBU/2011, Pelindo III pada tahun 2011 melakukan penyesuaian dan persiapan pelaksanaan GCG sesuai dengan Undang - Undang yang berlaku. Pada tahun 2012 Pelindo III memulai melaksanakan praktek GCG sesuai dengan undang - undang yang berlaku. Hal tersebut dibuktikan secara normatif dengan ditetapkannya Keputusan Bersama Dewan Komisaris dengan Direksi No. KEP.516/HK.04/P.III-2012 tentang Penerapan Panduan GCG.

Panduan GCG yang disahkan melalui keputusan bersama telah menetapkan arah implementasi GCG dalam bentuk Roadmap. Roadmap tersebut diharapkan menjadi panduan dalam mengimplementasikan GCG di semua tingkatan. Roadmap GCG mengarahkan agar GCG menjadi acuan dalam setiap aktivitas operasional, sehingga sasaran akhir sebagai Most Trusted Company dapat terwujud dan dapat meningkatkan serta mempertahankan kinerja secara berkesinambungan.



Gambar 7 Roadmap Penerapan GCG

Sumber : Annual Report PT. Pelindo III (Persero) 2016

Implementasi GCG dalam sebuah BUMN selalu dimonitor dan dievaluasi agar selalu terjaga kualitas penerapannya serta dapat mengikuti perkembangan perundang - undangan yang berlaku. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan dalam menilai apakah suatu perusahaan telah mengimplementasikan GCG diantaranya yang pertama *self assessment* secara mandiri, dimana sebuah perusahaan memiliki unit tersendiri yang melakukan audit internal terhadap perusahaannya. Kedua *assessment* melalui lembaga yang menerbitkan metode *self assessment* GCG seperti Bank Indonesia, Otoritas Jasa Keuangan, Kementerian BUMN, serta Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan. Ketiga berpartisipasi dalam sejumlah penghargaan yang melakukan penilaian tata kelola perusahaan yang dilakukan oleh instansi-instansi yang berkompeten dalam bidang GCG seperti *Corporate Governance Perception Index* yang dilakukan oleh

Indonesian Institute Corporate Governance (IICG) bekerjasama dengan majalah SWA. Menurut Dn selaku staf CS:

“Di Indonesia, penilaian GCG yang dijadikan acuan secara nasional adalah CCGS yang diterbitkan oleh Kementerian BUMN. Dan Pelindo III telah menggunakan indikator parameter assessment berdasarkan Surat Keputusan Kementerian BUMN No: SK 16/S.MBU/2012 tersebut sejak tahun 2013. Pencapaian parameter tersebut berpengaruh dalam layak/tidaknya penerbitan global bonding (surat hutang internasional). Selain itu juga pelindo III telah melakukan self assessment dan assessment melalui BPKP serta mengikuti penghargaan CGPI.”

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa reputasi/pengakuan bahwa sebuah perusahaan telah melaksanakan GCG dengan baik di Indonesia berpedoman pada *Company Corporate Governance Scoreboard* (CCGS) yang diterbitkan oleh Kementerian BUMN melalui Surat Keputusan Kementerian BUMN No: SK 16/S.MBU/2012. Sejak tahun 2013 Pelindo III telah menjadikan SK-16 tersebut tersebut sebagai dasar penilaian dan memperoleh beberapa penghargaan. Hal tersebut juga mempengaruhi dalam hal penanaman modal asing yang berasal dari penerbitan global bond yang diakui internasional. Pelindo III juga telah melakukan audit internal dan juga assessment melalui lembaga pemerintahan non departemen yaitu BPKP serta mengikuti ajang penilaian CGPI. Berikut adalah CCGS Pelindo III.

Tabel 5 Score CCGS Pelindo III

Tahun year	Skor CCGS CCGS Score	Company Corporate Governance Scoreboard (CCGS)	Pelaksana Organizer
2011	83,43	SK Menteri BUMN Nomor KEP-117/M-MBU/2002, tanggal 31 Juli 2002, tentang Penerapan Praktik Good Corporate Governance pada BUMN Decree of SOE Minister No. KEP-117 / M-MBU / 2002, dated July 31, 2002, on the implementation of Good Corporate Governance Practices in SOEs	Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Perwakilan Provinsi Jawa Timur Financial and Development Supervisory Agency (BPKP) Representatives of East Java Province
2012	85,21	SK Menteri BUMN Nomor KEP-117/M-MBU/2002, tanggal 31 Juli 2002, tentang Penerapan Praktik Good Corporate Governance pada BUMN Decree of SOE Minister No. KEP-117 / M-MBU / 2002, dated July 31, 2002, on the Implementation of Good Corporate Governance Practices in SOEs Self	Self Assessment (Internal)
2013	80,21	Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER 01/MBU/2011, tanggal 1 Agustus 2011 Regulation of the Minister of State Enterprises No. PER 01 / MBU / 2011, dated August 1, 2011	Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Perwakilan Provinsi Jawa Timur Financial and Development Supervisory Agency (BPKP) Representatives of East Java Province
2014	82,409	Keputusan Sekretaris Kementerian BUMN Nomor: SK-16/S.MBU/2012 tanggal 6 Juni 2012 Decision of the Secretary of the Ministry of SOEs Number: SK-16 / S.MBU / 2012 dated June 6, 2012	Self Assessment (Internal)
2015	82,956	Menggunakan indikator parameter assessment berdasarkan Keputusan Sekretaris Kementerian BUMN Nomor: SK 16/S.MBU/2012 tanggal 6 Juni 2012. Using the parameter indicator assessment by Secretary of the Ministry of SOEs Decree No. 16 / S.MBU / 2012 dated June 6, 2012.	Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Perwakilan Provinsi Jawa Timur Financial and Development Supervisory Agency (BPK) Representative of East Java Province
2016	84,830	Menggunakan indikator parameter assessment berdasarkan Keputusan Sekretaris Kementerian BUMN Nomor: SK 16/S.MBU/2012 tanggal 6 Juni 2012. Using the parameter indicator assessment by Secretary of the Ministry of SOEs Decree No. 16 / S.MBU / 2012 dated June 6, 2012.	Self Assessment (Internal)

Sumber : Annual Report PT. Pelindo III (Persero) 2015 & 2016

1) Transparansi (*Transparency*)

Keterbukaan informasi dalam hal proses pengambilan keputusan maupun dalam mengungkap informasi perusahaan yang jelas, akurat, dan tepat waktu baik kepada *stakeholder* maupun *shareholder* sangatlah penting. Sebab hal tersebut merupakan salah satu indikator dalam mengukur apakah sebuah perusahaan mampu memenuhi tuntutan zaman dalam mengatasi problematika baru yang muncul. Hal ini sesuai dengan penuturan Dn selaku staf CS:

“Keakuratan dan ketepatan waktu dalam menyampaikan sebuah informasi yang sifatnya harus disampaikan, disesuaikan dengan problem-problem baru yang terupdate selambat-lambatnya 7 hari setelah diterbitkannya surat keputusan Direksi.”

Berdasarkan pernyataan tersebut, penyampain sebuah informasi baru yang terupdate baik ditujukan kepada *stakeholder* aupun *shareholder* dan sifatnya harus

disampaikan, maka harus sudah dipublikasikan sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan. Sehingga sosialisasi kepada para pihak - pihak yang terkait dapat tercapai. Ada beberapa jenis informasi yang wajib diungkapkan serta beberapa informasi yang harus dirahasiakan oleh sebuah perusahaan, terutama BUMN. Informasi merupakan hak pokok setiap orang, serta keterbukaan informasi merupakan sarana pengoptimalan pengawasan publik. Hal ini sesuai dengan penuturan Dn selaku staf CS:

“Informasi yang dapat dipublikasikan oleh Pelindo III disesuaikan dengan undang-undang keterbukaan informasi publik. Kelengkapan informasi yang diterbitkan tidak bisa dikurangi dan tidak bisa melebihinya, karena sudah ada batasan-batasan yang jelas.”

Lalu ditambahkan Ad selaku staf PIC bagian GCG:

“Pada intinya apabila informasi tersebut bersifat *top secret* ya *not release*”

Berdasarkan pernyataan tersebut, informasi yang wajib diungkapkan oleh sebuah BUMN harus sesuai dengan Undang-undang nomor 14 Tahun 2008 tentang keterbukaan informasi publik. Serta dalam kelengkapan informasi yang diterbitkan dan batasan-batasannya juga harus sesuai dengan UU Keterbukaan Informasi Publik. Kemudahan akses dan bentuk informasi yang diberikan oleh sebuah perusahaan berbeda satu dengan lainnya. Jika informasi tersebut bersifat rahasia, maka informasi tersebut tidak akan dipublikasikan.

Menurut Dn selaku staf CS:

“Pelindo III memiliki berbagai macam kemudahan akses informasi, diantaranya melalui website, wawancara, email, aplikasi, Pelindo III juga menyediakan layanan berupa E-PPID”

Berdasarkan pernyataan tersebut, Pelindo III telah memberikan kemudahan akses dalam penyampaian informasi publik melalui banyak cara antara

lain website, wawancara, email, aplikasi, dan melalui Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi secara online maupun offline. Lalu ditambahkan pula oleh Ad seklaku staf PIC bagian GCG:

“Dalam penyampaian sebuah informasi publik, Pelindo III memiliki beberapa kebijakan tertulis berdasar pada undang-undang yang berlaku. Kebijakan tersebut mengatur juga tata cara dalam penyampaian informasi sesuai dengan pedoman GCG ”

Dari pemaparan tersebut, Pelindo III memiliki kebijakan-kebijakan tertulis mengenai GCG yang mengatur tentang keterbukaan informasi publik sesuai dengan undang-undang yang berlaku. Salah satu masalah yang pernah terjadi berkaitan dengan transparansi ialah perpanjangan kontrak Terminal Petikemas Surabaya (PTS) dengan Dubai Port World (DPW) yang dinilai kurang transparan. Privatisasi TPS terjadi pada tahun 1999, P&O Maritime (Australia) memiliki saham sebanyak 49%. Pada tahun 2006 DPW mengakuisisi semua saham P&O Maritime, sehingga sampai saat ini komposisi saham TPS adalah Pelindo III 51% dan DPW 49%. Hal tersebut sesuai dengan pemaparan Dn selaku staf CS:

“TPS sahamnya dimiliki Pelindo III 51% dan DPW 49%. Kontrak kerjasamanya berakhir pada April 2019. Sejak tahun 2015 dari pihak DPW mengajukan perpanjangan kontrak, namun sampai saat ini masih belum diambil keputusan apakah akan diperpanjang atau tidak. Dari pihak Pelindo III sendiri telah memberikan beberapa rekomendasi kepada Kementrian BUMN. Namun keputusan finalnya sepenuhnya ada pada Kementrian BUMN selaku pemegang saham dari Pelindo III dan kontrak kerjasama tersebut berhubungan pula dengan penanaman modal asing.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, diketahui bahwa saham TPS dimiliki oleh Pelindo III sebesar 51% serta dari pihak Dubai Port World yang telah mengakuisisi semua saham P&O Maritime sebesar 49%. Kontrak kerjasama Terminal Petikemas Surabaya tersebut akan berakhir pada April 2019, sehingga

sejak tahun 2015 menawarkan permohonan perpanjangan kontrak. Namun hingga saat ini masih belum ada kejelasan apakah kontrak kerjasama tersebut akan diperpanjang atau tidak. Pelindo III sebagai pengelola dan pemegang saham terbesar sebanyak 51% telah melakukan beberapa kajian yang bisa menjadi rekomendasi kepada kementerian BUMN. Mengingat nilai kontrak yang cukup besar apabila kementerian BUMN akan membeli saham DPW sebesar 49%, serta di lain sisi kontrak kerjasama tersebut termasuk dalam penanaman modal asing yang merupakan program yang ditargetkan oleh pemerintah.

2) Akuntabilitas (*accountability*)

Kejelasan rincian tugas dan tanggung jawab sangatlah dibutuhkan dalam mengimplementasikan GCG. Karena harus disesuaikan dengan visi, misi, sasaran usaha, dan strategi perusahaan. Selain itu para pegawai juga dituntut untuk memiliki kompetensi sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Untuk dapat melaksanakannya diperlukan sistem pengendali internal yang efektif, serta ditunjang dengan ketersediaan ukuran kinerja yang sesuai dengan nilai dan strategi perusahaan.

Hal tersebut sesuai dengan pemaparan Dn selaku staf CS:

“Kejelasan dan kesesuaian rincian tugas dan tanggung jawab keseluruhan pegawai Pelindo III *base on job description*. *Job description* berisi antara lain list tugas, target pencapaian, hasil, serta evaluasi setiap 1 tahun. Hal tersebut diukur berdasarkan satuan kinerja individu secara 360° yang terdapat dalam sistem pengendalian internal serta diawasi satuan pengawas internal. Didalamnya juga diterapkan sistem reward and punishment.”

Berdasarkan uraian diatas, kejelasan rincian tugas dan tanggung jawab setiap divisi maupun keseluruhan pegawai seperti list tugas, target pencapaian,

hasil, dan evaluasi setiap 1 tahun sudah diatur dalam COC (Code of Corporate Governance/ Pedoman GCG) yang disetujui oleh stakeholder maupun shareholder. Sehingga tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan visi, misi, dan sasaran usaha serta strategi perusahaan. Kesesuaian tugas dengan kompetensi pegawai diukur berdasarkan satuan kinerja individu antara atasan dengan bawahan maupun bawahan dengan atasannya. Selain itu juga diterapkannya sistem reward and punishment. Sistem pengendalian internal tersebut diawasi oleh satuan pengawas internal.

Ditambahkan pula oleh Ad seklaku staf PIC bagian GCG:

“Hasil audit internal Pelindo III selama ini sudah berjalan dengan baik. Selain melakukan audit internal, kami pun juga mengadakan audit yang dilakukan oleh pihak luar seperti BPKP. Hal tersebut tidak dapat terlepas dari keterlibatan semua insan Pelindo III yang telah berkomitmen.”

Dari uraian tersebut, Pelindo III sudah melaksanakan audit internal dan audit melalui pihak luar. Proses penilaian tersebut sudah berjalan sesuai dengan kriteria yang telah ada, dan hasil yang diperoleh termasuk kategori baik. Semua itu diperoleh karena semua pihak-pihak yang ada seperti shareholder dan stakeholder berperan aktif dan berkomitmen melaksanakannya.

3) *Responsibilitas (responsibility)*

Berkomitmen dan patuh terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan peraturan perusahaan serta melaksanakan tanggung jawab sosial terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan termasuk dalam strategi meningkatkan elektabilitas sebuah perusahaan. Seperti yang dikatakan oleh Dn selaku staf CS:

“Semua kebijakan yang dibuat oleh Pelindo III pasti sesuai dengan peraturan dan anggaran, sebab kebijakan tersebut mempengaruhi capaian target dan hasil akhir perusahaan dan dikarenakan sudah dilakukan perumusan sebelumnya.”

Dari wawancara diatas, semua kebijakan yang dibuat oleh Pelindo III sudah melalui proses perumusan melalui rapat direksi dan anggota, sehingga keputusan yang diambil sesuai dengan perundang-undangan dan anggaran dasar. Sehingga kebijakan tersebut bisa berpengaruh positif terhadap pencapaian target dan hasil akhir perusahaan. Ditambahkan Ad selaku staf PIC bagian GCG:

“Semua kebijakan yang dibuat harus comply dengan pertauran perundang-undangan, jadi apabila ada peraturan baru seperti mengenai izin cuti direksi, komisaris dan pegawai ada pembaharuan, seperti yang dikatakan tadi dalam waktu 7 hari sudah harus wajib dipublikasikan.”

Berdasarkan wawancara tersebut, semua peraturan atau kebijakan perusahaan yang dibuat dan dirumuskan, harus segera disesuaikan dengan peraturan yang terbaru jika ada perubahan atau pembaharuan. Tenggat waktu yang diberikan untuk merumuskan dan mempublikasikannya maksimal 7 hari setelah peraturan perundang-undangan tersebut diresmikan. Lalu ditambahkan oleh Dn selaku staf CS:

“Contohnya seperti perubahan orientasi bisnis Pelindo III dari *port operator* menjadi *terminal operator* sesuai dengan undang-undang No 17 Tahun 2008 dan diperkuat dengan surat tugas dari Kementerian Perhubungan, Dirjen Perhubungan Laut yang tertanggal Februari 2011. Contoh lainnya yaitu Pelindo III berkomitmen dan konsisten untuk menjalankan dan mengimplementasikan tata kelola perusahaan yang baik serta wajib diketahui dan dijalankan oleh seluruh insan Pelindo III sesuai dengan pertauran menteri negara BUMN No PER-01/MBU/2011.”

Dari hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa Pelindo III telah melaksanakan penerapan prinsip tanggung jawab. Hal tersebut dibuktikan dengan

beberapa hal, diantaranya yang pertama adalah perubahan status/orientasi bisnis Pelindo III yang sebelumnya sebagai regulator yakni berstatus sebagai *port operator* menjadi operator atau berstatus sebagai terminal operator. Hal tersebut sesuai dengan UU No 17 Tahun 2008 tentang pelayaran dan dipertegas dengan surat tugas dari Kementerian Perhubungan, Dirjen Perhubungan Laut. Contoh yang berikutnya adalah komitmen dan konsistensi Pelindo III dalam menjalankan dan mengimplementasikan peraturan kementerian BUMN no PER-01/MBU/2011 tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik pada BUMN yang wajib diketahui dan dijalankan oleh seluruh organ Pelindo III.

4) Independensi (*Independency*)

Untuk menghindari terjadinya saling mendominasi, saling lempar tanggung jawab dan interveensi oleh kepentingan tertentu pada masing-masing divisi maka diperlukan sebuah sistem pengendalian internal. Sistem tersebut diharapkan dapat menjamin tidak adanya benturan kepentingan dan pengaruh tekanan selama kegiatan di Pelindo III berlangsung. Hal ini sesuai dengan penuturan Dn selaku staf CS:

“Untuk mencegah terjadinya saling mendominsasi, saling lempar tanggung jawab dan intervensi kepetingan lainnya, Pelindo III membuat sebuah COC (Code of Conduct) yang menjadi dasar dari sebuah *job description*.”

Dari pemaparan tersebut, Untuk menjegah terjadinya saling mendominsai, saling lempar tanggung jawab dan intervensi kepentingan maka diperlukan sebuah COC. COC mengatur tata cara/perilaku perusahaan terhadap para pemangku kepentingan serta mengatur bagaimana perilaku para karyawan berinteraksi guna

memenuhi tanggung jawabnya. Ditambahkan pula oleh Ad selaku staf PIC bagian

GCG:

“Dalam COC tersebut ada satu bab yang mengatur tentang benturan kepentingan. Contohnya apabila ada pihak yang ingin bekerjasama (antar direksi ataupun antar pegawai) harus menandatangani surat pernyataan tidak ada benturan kepentingan maupun MOU. Kalaupun adanya benturan kepentingan dan salah satu pihak merasa terpengaruhi maka ada peraturan lagi yang menindaklanjutinya.”

Berdasarkan pemaparan tersebut, untuk mengatur tentang adanya benturan kepentingan maka Pelindo III melalui Peraturan Direksi nomor PER.30/HK.03/P.III-2015 memiliki pedoman umum sistem pengendalian internal. Dalam COC juga terdapat satu bab yang mengatur tentang benturan kepentingan. Dicontohkan apabila antar direksi maupun antar pegawai ingin melakukan kerjasama dengan pihak interen maupun dari pihak luar, maka harus ada surat pernyataan dari masing-masing pihak serta adanya MOU. Apabila tetap ada benturan kepentingan dan salah satu pihak merasa benturan kepentingan tersebut dapat mempengaruhinya, maka berlaku peraturan lain yang menindaklanjutinya.

5) Kewajaran (*Fairness*)

Kesetaraan dalam memenuhi hak-hak dan kewajiban pemangku kepentingan muncul sejalan dengan adanya perjanjian dan peraturan perundang-undangan. Untuk itu sebuah perusahaan perlu memberikan tugas sesuai dengan kedudukan dan wewenang pegawai. Pegawai juga memiliki hak yang sama dalam menyampaikan pendapat. Perusahaan juga memperlakukan pegawainya dengan adil. Hal ini diungkapkan juga oleh Dn selaku staf CS:

“Pelindo III memiliki sebuah *whistleblowing system*, dimana sebuah pengaduan entah itu dari pegawai maupun direksi ataupun pihak luar seperti konsumen dan vendor ditindaklanjuti secara rahasia, anonim

dan mandiri. Dalam pengungkapan sebuah informasi, pelindo III mengklasifikasikan informasi beserta pihak yang dapat menginformasikannya. Dalam hal reward pegawai, semua menerima hak yang sama sesuai dengan jabatan. Begitupula dalam hal punishment, yang melanggarlah yang menerima konsekuensinya sesuai dengan peraturan.”

Berdasarkan wawancara tersebut, dengan adanya sebuah sistem pengendalian internal diharapkan semua stakeholder, shareholder, pegawai, maupun masyarakat ikut berperan aktif dalam melakukan pengawasan publik melalui whistleblowing system terhadap Pelindo III. Dalam mempublikasikan sebuah informasi publik harus disesuaikan tingkatan informasi tersebut, sehingga dapat ditentukan pula siapa yang berwenang dalam mempublikasikan informasi tersebut. Pelindo III memperlakukan semua pegawainya secara adil tanpa terkecuali, agar tidak terjadi kesenjangan sosial antar pegawai.

Ditambahkan pula oleh Ad selaku staf PIC bagian GCG:

“Semua pegawai mendapat perlakuan yang sama, fasilitas yang sama. Jika ada yang mendapat prestasi maka semua akan mendapat penghargaan yang sama. Jika ada yang melakukan pelanggaran maka konsekuensi diterima oleh yang melanggar. Hak pegawai semua sama seperti izin cuti, kesempatan dalam hal jenjang karir dan lain sebagainya. Semua sudah dijamin oleh Pelindo III sesuai dengan COC yang telah dirumuskan bersama.”

Dari wawancara tersebut, keadilan dan kesetaraan merupakan kunci mencegah terjadinya kesenjangan sosial. Semua pegawai mendapatkan perlakuan dan hak yang sama. Setiap pegawai mendapat kesempatan cuti yang sama. Begitupula dalam hal berkarir, untuk meningkatkan pengembangan sumber daya manusia yang kedepannya bisa menjadi aset bagi Pelindo III maka setiap pegawai dapat mengajukan beasiswa. Selain itu Pelindo III juga rutin mengadakan

berbagai pelatihan,seminar, maupun diklat kepada pegawainya untuk menambah kemampuan dan pengetahuannya.

Ditambahkan pula oleh Dn selaku staf CS:

“prinsip keadilan tidak hanya berlaku pada internal perusahaan saja, namun juga mencakup semua pihak baik itu pihak interen Pelindo III sendiri maupun dari pihak luar seperti para stakeholder. Diantaranya pembagian deviden kepada negara selaku pemegang saham, adanya program PKBL untuk masyarakat, serta menjadi perintis kegiatan usaha yang belum atau tidak bisa dilakukan oleh pihak swasta”

Dari wawancara tersebut, prinsip keadilan tidak hanya berlaku kepada pihak internal perusahaan saja, tapi juga berlaku untuk semua pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dengan Pelindo III. Pihak-pihak tersebut antara lain pemerintah, swasta, maupun masyarakat. Hal ini ditujukan agar selain terpenuhinya tujuan BUMN dalam mengejar keuntungan, juga agar Pelindo III dapat menyelenggarakan kemanfaatan umum bagi perkembangan perekonomian nasional serta pemenuhan hajat hidup orang banyak.

2. Hasil Pengelolaan BUMN berbasis GCG

a. Perbedaan Sebelum dan Sesudah Penerapan

a) Sebelum diterapkannya GCG

Terdapat perbedaan yang signifikan antara sebelum dan sesudah diterapkannya GCG di Pelindo III. Perubahan tersebut berpengaruh besar terhadap kinerja Pelindo III. Sebelum diterapkannya GCG di Pelindo III ada beberapa hal yang terjadi. Menurut Dn selaku staf CS:

“Sebelum ada peraturan yang jelas mengenai GCG dalam pengelolaannya masih terdapat beberapa kendala dikarenakan

sistemnya masih acak dan belum jelas serta belum adanya COC. Dari sisi kinerja operasionalnya masih mengalami beberapa masalah yang disebabkan karena sistem yang masih acak / belum adanya SOP yang jelas. Hal itu berdampak pada profitabilitas dan reputasi perusahaan.”

Dari wawancara tersebut diketahui bahwa sebelum adanya peraturan yang jelas yang mengatur tentang penerapan GCG terdapat beberapa kendala antara lain sistem yang mengatur pengelolaan Pelindo III masih random/acak. Hal tersebut disebabkan belum jelasnya Pedoman yang mengatur tata cara atau perilaku perusahaan terhadap para pemangku kepentingannya dan juga mengatur bagaimana perilaku karyawan dalam berinteraksi dengan sesama karyawan dan juga bagaimana perilaku karyawan diatur dalam rangka memenuhi tanggung jawab. Dalam hal operasional perusahaan masih terjadi beberapa kendala dikarenakan belum diterapkannya standar operasional prosedur, sehingga berpengaruh pada profitabilitas dan reputasi perusahaan.

Ditambahkan oleh Ad selaku staf PIC bagian GCG:

“Sebelum menerapkan GCG, kegiatan tata kelola perusahaan yang baik tidak diterapkan di sekper dikarenakan belum ada unit khusus yang menangani. Sehingga belum adanya laporan tentang kinerja perusahaan tiap tahunnya.”

Dari hasil wawancara tersebut diketahui bahwa sebelum adanya GCG, Pelindo III dalam pengelolaan perusahaan masih terbilang acak dikarenakan pembagian tugasnya belum ada pedoman yang jelas. Serta tidak adanya unit khusus yang menangani masalah pengelolaan perusahaan. Sehingga Pelindo III belum memiliki Annual Report tiap tahunnya.

b) Setelah diterapkannya GCG

Ketika peraturan mengenai GCG diterbitkan pada tahun 2011, Pelindo III mulai melakukan penyesuaian / persiapan untuk mengimplementasikan tata kelola perusahaan yang baik (GCG). Penerapannya sudah dilakukan oleh unit khusus yang menangani GCG dan penerapannya dilakukan di bagian sekretariat perusahaan.

Menurut Dn selaku staf CS:

“Setelah Pelindo III mengimplementasikan GCG pada sekper, terdapat banyak sekali perubahan yang dilakukan. Diantaranya perbaikan pada sistemnya sehingga sekarang sistemnya yang sebelumnya acak sekarang sudah jelas karena memiliki pedoman. Lalu kinerja operasional juga mulai diperbaiki sehingga profitabilitas laba perusahaan naik. Dengan meningkatnya laba perusahaan, otomatis reputasi perusahaan juga diakui secara internasional.”

Berdasarkan wawancara tersebut, dampak yang dirasakan setelah Pelindo III menerapkan GCG antara lain adanya Standard Oprasional Prosedur yang dijadikan sebagai pedoman kinerja operasional perusahaan. Dengan adanya SOP tersebut menjadikan sistem yang ada sekarang menjadi jelas. Dengan adanya GCG profitabilitas dan reputasi perusahaan menjadi surplus/naik. Sehingga reputasi perusahaan diakui secara internasional berdasarkan setifikasi oleh Kementrian BUMN. Dampaknya dalam penanaman modal asing, Pelindo III dapat menerbitkan surat hutang internasional (*Global Bond*).

b. Faktor Pendukung

Faktor pendukung yang mempengaruhi serta dapat membantu terlakananya pengelolaan berbasis GCG pada BUMN. Hal tersebut adalah

komitmen para shareholder, stakeholder, pegawai, maupun pihak-pihak yang terkait. Menurut Dn selaku staf CS:

“Faktor pendukung dalam pelaksanaan GCG tidak lepas dari kontribusi dan komitmen para pemangku kepentingan seperti komisaris, direksi, insan pelindo, kementerian BUMN selaku pemegang saham terbesar, vendor, dan juga masyarakat itu sendiri. Semua pihak harus berperan aktif sesuai dengan pedoman perilaku yang telah ada. Apabila semua pihak berkomitmen dan mematuhi peraturan-peraturan perundangan yang ada maka visi, misi, target perusahaan akan tercapai.”

Dari wawancara tersebut dapat diketahui bahwa faktor pendukung terlaksananya pengelolaan BUMN berbasis GCG yang sesuai dengan visi, misi dan target Pelindo III yaitu komitmen dalam pelaksanaan prinsip-prinsip GCG. Serta peran aktif dari semua pemangku kepentingan seperti para shareholder dan stakeholder serta dukungan pihak-pihak lain yang terkait seperti vendor maupun masyarakat.

Ditambahkan pula oleh Ad selaku staf PIC bagian GCG:

“Faktor pendukung lainnya adalah dengan adanya unit khusus yang menangani implementasi GCG di Pelindo III, sehingga mempermudah dalam tahap perencanaan hingga evaluasi penerapan GCG di Pelindo III.”

Dari wawancara tersebut dapat diketahui bahwa selain komitmen para pemangku kepentingan dalam pengelolaan BUMN berbasis GCG, adanya satuan kerja/unit khusus yang menangani tentang GCG juga membantu dalam pelaksanaan GCG. Sehingga pengelolaan berbasis GCG dapat berjalan berkesinambungan mulai dari tahap awal yaitu perencanaan menuju ke tahap selanjutnya yaitu penerapan. Serta berlanjut ke tahap akhir yaitu evaluasi yang dilakukan setiap akhir tahun. Sehingga kejelasan data-data tersebut dapat dijadikan acuan untuk penerapan pada tahun-tahun yang akan datang.

c. Faktor Penghambat

Faktor penghambat dapat muncul karena masalah dalam sebuah pelaksanaan. Dalam pelaksanaan yang dilakukan oleh Pelindo III dalam menerapkan GCG terdapat beberapa hal yang terjadi. Menurut Dn selaku staf CS:

“Beberapa faktor penghambat memang ada. Dalam sebuah perusahaan milik negara pemegang saham terbesar adalah BUMN. Pelindo III diberi mandat oleh negara untuk mengelola pelabuhan. Jadi kami tidak bisa memberi tekanan kepada pemegang saham dalam mengambil keputusan. Seperti dalam kasus transparansi TPS, kami yang mengelola bekerjasama dengan DPW. Namun dalam hal mengenai perpanjangan kontrak kami hanya bisa sebatas memberikan beberapa opsi berdasarkan kajian yang telah dilakukan. Keputusan final tentang perpanjangan kontrak ada di pihak BUMN sebagai pemegang saham serta berhubungan dengan program pemerintah tentang investasi/penanaman modal asing.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, terdapat beberapa faktor penghambat dalam pengelolaan BUMN berbasis GCG. Dalam kasus tentang transparansi Terminal Petikemas Surabaya, Pelindo III bekerjasama dengan Dubai Port World dalam pengelolaannya. Kontrak tersebut akan berakhir pada April 2019. DPS telah mengajukan perpanjangan kontrak pada tahun 2015, namun keputusan akhir untuk memperpanjang kontrak ada pada BUMN. Pelindo sebagai operator hanya sebatas sebagai operator serta memberikan kajian kepada BUMN sebagai pemegang saham. Apabila saham DPW sebesar 49% akan diakuisisi/*takeover* maka target pemerintah tentang investasi penanaman modal asing akan hilang serta nilai saham yang dimiliki DPW juga tidak sedikit. Apabila kontrak tersebut diperpanjang maka target penanaman modal asing tercapai, namun target pengelolaan TPS 100% oleh BUMN tidak tercapai.

Ditambahkan pula oleh Ad selaku staf PIC bagian GCG:

“Faktor penghambat lainnya ialah dari sisi yuridistis yaitu regulasi tentang GCG yang ada di Indonesia saat ini hanya mewajibkan sebuah BUMN untuk melaksanakan prinsip-prinsip GCG. Namun belum ada sanksi tegas yang diberikan apabila sebuah BUMN belum/tidak melaksanakan GCG.”

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa Regulasi di Indonesia tentang penerapan GCG seperti pada Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik pada BUMN pasal 2 masih sebatas mewajibkan BUMN untuk menerapkan GCG secara konsisten dan berkelanjutan dengan berpedoman pada Peraturan Menteri ini dengan tetap memperhatikan ketentuan, dan norma yang berlaku serta anggaran dasar BUMN. Namun belum/tidak disebutkan bahwa sebuah BUMN akan mendapatkan sanksi apabila BUMN tersebut tidak/belum menerapkan GCG. Sanksi yang diberikan seperti tertuang dalam pasal 97 ayat 3 UU No 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas berupa Direksi yang terbukti bersalah atau lalai dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab penuh secara pribadi atas kerugian Perseroan.

B. ANALISIS FOKUS PENELITIAN

1. Pengelolaan BUMN

Pengelolaan Good Corporate Governance pada PT Pelindo III telah sesuai dengan teori pengelolaan itu sendiri. Pengelolaan menurut Adisasmita (2011:22) bukan hanya melaksanakan suatu kegiatan, akan tetapi merupakan rangkaian kegiatan yang meliputi fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan,

pelaksanaan, dan pengawasan. Selain itu terdapat pula teori menurut Dr Winardi E dalam Hardjanto (2013:81), manajemen yang seringkali dialihbahasakan sebagai pengelolaan didefinisikan sebagai sebuah proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisian, penggerakan dan pengawasan (teori oleh George R. Terry yaitu POAC yang terdiri dari *planning, organizing, actuating, and controlling*) yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lain.

Sedangkan menurut Adisasmita, Rahardjo (2011:22) Istilah pengelolaan memiliki pengertian yang sama dengan manajemen, dimana pengelolaan merupakan bagian dari proses manajemen karena didalamnya harus diperhatikan mengenai proses kerja yang baik, mengorganisasikan suatu pekerjaan, mengarahkan dan mengawasi, sehingga apa yang diharapkan dapat terlaksana dengan baik. Berdasarkan beberapa pengertian tentang pengelolaan yang telah dikemukakan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengelolaan bukan hanya melaksanakan suatu kegiatan, akan tetapi merupakan rangkaian kegiatan yang meliputi fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan serta efektif dan efisien. Dari kedua teori yang telah disebutkan peneliti memilih teori dari Dr Winardi E dalam Hardjanto (2013:81) sebagai pisau bedah dalam menyajikan data serta menganalisa fungsi-fungsi pengelolaan BUMN. Adapun fungsi-fungsi pengelolaan BUMN berbasis GCG pada Pelindo III dapat disebutkan sebagai:

a. Perencanaan (Planning)

Perencanaan merupakan bagian yang sangat penting dari pengelolaan dalam usaha mencapai suatu tujuan. Dalam pengelolaan berbasis GCG pada PT Pelindo III telah mulai diwacanakan sejak tahun 2003 hingga akhirnya melalui keputusan bersama ditetapkanlah arah implementasi GCG dalam bentuk *roadmap*. Sesuai dengan Perencanaan dalam arti luas menurut Adisasmita (2011:22) adalah suatu proses mempersiapkan secara sistematis kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai suatu tujuan. Sistematis dimaksudkan agar tujuan kegiatan-kegiatan yang ingin dicapai tidak melenceng ketika dilaksanakan. Adapun 7 prinsip dan petunjuk untuk menyusun perencanaan yang baik menurut Ranupandjojo (1996:21) yaitu rencana harus memiliki tujuan yang khas, Ada kegiatan yang diprioritaskan, melibatkan semua orang, perencanaan hendaknya memperhatikan pelaksanaan fungsi lainnya, rencana harus selalu diperbaiki, adanya penanggungjawab perencanaan, semua perencanaan selalu bersifat tentatif dan bersifat interim.

Tahapan awal dari pengelolaan BUMN berbasis GCG pada PT Pelindo III (Persero) diterapkan pada visi, misi, dan fungsi perusahaan. Target tersebut ditetapkan melalui RUPS dalam perencanaannya baik secara jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Perencanaan ini ditetapkan dan disetujui oleh semua pemangku kebijakan pada PT Pelindo III (Persero). Perencanaan pengelolaan BUMN berbasis GCG pada PT Pelindo III (Persero) dilakukan oleh unit divisi khusus yang menangani GCG sejak tahun 2009. Seiring berlalunya waktu, terdapat pula aturan yang menjadi dasar hukum penerapan GCG sehingga

dibentuknya unit divisi khusus GCG melakukan penyesuaian sebagai salah satu bentuk perencanaan yang sistematis. Perencanaan pengelolaan sejak tahun 2012 dengan adanya dasar hukum berupa Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-01/MBU/2011 yang dilakukanpun memiliki bentuk roadmap.

Kegiatan yang dilakukan guna mencapai tujuan dapat berubah sesuai dengan tuntutan zaman. Perubahan tersebut berdasar pada perubahan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan ditetapkan melalui surat keputusan direksi. Pertanggungjawaban dilakukan oleh tiap insan Pelindo III mulai dari Komisaris, Direksi, Pejabat struktural, masing-masing divisi hingga para pegawai. Setiap tahun akan diadakan evaluasi baik operasional maupun non operasional dengan tujuan agar Pelindo III di periode selanjutnya lebih baik lagi. Penyusunan perencanaan di Pelindo III juga dilakukan secara baik dengan terpenuhinya 7 poin perencanaan yang baik menurut Ranupandojo (1996:21).

b. Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas tanggung jawab dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Agar suatu organisasi dapat berjalan dengan baik atau dalam rangka membentuk suatu organisasi yang baik atau dalam usaha menyusun suatu organisasi, perlu kita perhatikan atau pedomani beberapa asas-asas atau prinsip-prinsip organisasi mulai dari perumusan tujuan, pembagian kerja, delegasi kekuasaan, rentang kekuasaan, tingkatan pengawasan, kesatuan perintah dan tanggung jawab, serta koordinasi.

Dalam rangka pengelolaan BUMN berbasis GCG pada PT Pelindo III (Persero), maka BUMN tersebut melakukan tahapan kedua yakni pengorganisasian. Pengorganisasian ini sebagai tindak lanjut dari fungsi perencanaan. Pengelompokan orang-orang menjadi suatu divisi, diberi tugas, tanggung jawab, serta wewenang sendiri. Penerapan pengorganisasian dari pengelolaan BUMN berbasis GCG pada PT Pelindo III (Persero) sudah baik, selain itu juga telah sesuai dengan teori Siagian (2004:48). Salah satu penerapannya yakni setelah merumuskan visi, misi, dan tujuan perusahaan berdasarkan RJPP maka dilakukan pembagian kerja atau yang disebut *job description*. Dalam RUPS tahun sebelumnya telah ditentukan dan disetujui pendelegasian organ Persero mulai dari Penunjukan Dewan komisaris, Direksi pada periode selanjutnya.

Setelah pendelegasian tersebut, Direksi akan menentukan Pejabat Struktural dibawah direksi yang akan membantu direksi menjalankan semua kegiatan perusahaan. Salah satu pembagian kerja tersebut ada terbentuknya divisi khusus yang menangani GCG. dengan ini maka pembagian kinerja dari tugas diemban sesuai dengan sumberdaya yang ada. Adanya tingkatan pengawasan mulai dari direksi yang diawasi oleh dewan komisaris, lalu adanya satuan pengawas internal yang mengawasi kinerja perusahaan, serta adanyan sistem audit dan pengendali internal. Masing-masing divisi memiliki *job description* yang berbeda satu dengan yang lainnya namun bertujuan mencapai target yang sama. Agar target tersebut tercapai maka masing-masing divisi yang ada melakukan

koordinasi satu dengan lainnya agar kinerja perusahaan dapat berjalan secara optimal dan efisien.

c. Penggerakan (Actuating)

Penggerakan atau juga bisa didefinisikan sebagai segala tindakan untuk menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi, agar dengan kemauan penuh berusaha mencapai tujuan organisasi dengan berlandaskan pada perencanaan dan pengorganisasian. Penggerakan mencakup penetapan dan pemuasan kebutuhan manusiawi dari pegawai-pegawainya, memberi penghargaan, memimpin, mengembangkan dan memberi kompensasi kepada mereka. actuating atau juga disebut” gerakan aksi “ mencakup kegiatan yang dilakukan seorang manajer untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur-unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat tercapai. Dalam proses actuating ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu:

1. Tujuan pemberian perintah
2. Unsur perintah
3. Jenis-jenis perintah
4. Prinsip-prinsip perintah

Penggerakan dari GCG pada PT Pelindo III mulai disesuaikan dan persiapan penggerakan disesuaikan dengan roadmap oleh divisi khusus penanganan GCG yang telah dibentuk dalam PT Pelindo III sehingga pada tahun 2012 telah dapat dilaksanakan sesuai dengan aturan Undang-Undang yang berlaku. Tujuan dibentuknya divisi khusus yang menangani GCG di Pelindo III selain menjalankan amanat undang-undang yang mewajibkan sebuah BUMN

menerapkan prinsip-prinsip GCG secara konsisten dan berkelanjutan juga untuk mengkoordinasi tugas-tugas masing-masing divisi agar terkoordinasi kepada satu tujuan yang sama. Unsur perintah yang diberikan kepada masing-masing divisi maupun pegawai sudah dalam bentuk *job description*. Jenis perintah yang diberikan berupa lisan jika tugas yang diberikan bersifat sederhana maupun dalam keadaan darurat, sedangkan perintah tertulis diberikan pada pekerjaan yang harus dipertanggungjawabkan maupun ketika ada perubahan kebijakan. Prinsip-prinsip perintah yang diterapkan oleh Pelindo III sudah sangat jelas terbukti dengan ditetapkannya peraturan-peraturan direksi serta RJPP. Pelaksanaan ini menghasilkan mulai adanya laporan yang jelas menyusul ditetapkannya Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-01/MBU/2011.

d. Pengawasan atau pengendalian (Controlling)

Pengawasan atau pengendalian diperlukan dalam menjamin bahwa rencana yang ditetapkan telah dilaksanakan sesuai dengan semestinya dan juga menilai kesesuaian atau terjadinya penyimpangan dari rencana. Pengawasan dapat merefleksikan sifat-sifat dan kebutuhan-kebutuhan berbagai kegiatan yang harus diawasi. Sehingga dapat dengan segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan. Pengawasan juga harus bersifat fleksibel dan ekonomis, agar dapat merefleksikan pola sebuah organisasi dan mudah dipahami serta dapat menjamin diadakannya tindakan korektif. Siswanto (2009:149) mengemukakan secara umum terdapat sepuluh karakteristik pengawasan atau pengendalian yang efektif, yaitu akurat, tepat waktu, objektif dan komprehensif, dipusatkan pada tempat pengendalian strategis, secara ekonomi realistik, secara organisasi realistik, dikoordinasikan

dengan arus pekerjaan organisasi, fleksibel, prespektif, dan operasional danditerima para anggota organisasi

Beberapa cara pengawasan dilakukan seperti halnya oleh PT Pelindo III secara akurat, tepat waktu, objektif dan komperhensif yang pertama yakni secara mandiri, dimana sebuah perusahaan memiliki unit tersendiri yang melakukan audit internal terhadap perusahaannya. Pengawasan kedua yaitu melalui lembaga yang menerbitkan metode self assesment GCG seperti Bank Indonesia, Otoritas Jasa Keuangan, Kementerian BUMN, serta Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan. Ketiga berpartisipasi dalam sejumlah penghargaan yang melakukan penilaian tata kelola perusahaan yang dilakukan oleh instansi-instansi berkompeten dalam bidang GCG seperti Corporate Governance Perception Index yang dilakukan oleh Indonesian Institute Corporate Governance bekerjasama dengan majalah SWA. Sesuai dengan Sujamto dalam Adisasmita (2011:25) pengawasan sebagai sebuah usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya dan semestinya.

Sitem pengendalian pada Pelindo III sudah terpusat pada satuan pengawas internal dengan sistem berupa sitem pengendalian internal, dalam hal ini juga telah memenuhi persyaratan secara organisasi realistis. Selain itu juga adanya komite audit yang melakukan kajian secara ekonomi realistik. Sistem pengawasan yang ada di Pelindo III bersifat fleksibel karena dalam mengambil keputusan selalu dikoordinasikan dengan arus pekerja organisasi serta didasarkan pada prespektif dan operasional. Selain itu sistem pengawasan yang ada di Pelindo III telah diterima dan dijalankan oleh semua insan Pelindo III.

2. Prinsip-prinsip GCG

Konsep dari GCG sebelum akhirnya ditetapkan di Indonesia telah ditetapkan oleh beberapa negara lainnya. Konsep GCG merupakan sebuah sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah untuk semua stakeholder (Moeljono 2005:27). Adapun 5 prinsip GCG dalam pengelolaan BUMN yang turut tertuang dalam Undang-Undang No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan sebagai prinsip tata kelola perusahaan yang baik dalam pengelolaan perusahaan, korporasi yang baik harus mencerminkan sebagai berikut:

a. Transparansi

Transparansi sebagai salah satu prinsip terlaksananya GCG erat kaitannya dengan keterbukaan informasi. Dalam pengelolaan BUMN berbasis GCG pada PT Pelindo III (persero) hal ini diwujudkan dengan baik. Salah satu bentuk dari transparansi yakni penyampaian sebuah informasi yang sifatnya memang harus disampaikan maka informasi akan diterbitkan secara akurat. Menurut Nugroho (2008:16) informasi yang berkualitas memiliki kriteria (1) Akurat, yaitu informasi bebas dari kesalahan dan bebas dari bias. Bebas dari kesalahan bahwa informasi benar-benar menyatakan apa yang harus dinyatakan. Informasi yang diterbitkan oleh Pelindo III telah melalui beberapa tahapan perumusan mulai dari perencanaan melalui rapat direksi dan RUPS hingga tahapan evaluasi melalui penerbitan informasi yang telah diaudit baik oleh pihak internal Pelindo III maupun melalui pihak ketiga. Sehingga informasi yang diterbitkan oleh Pelindo III dapat dikatakan akurat atau bebas dari kesalahan dan bias.

Kriteria selanjutnya menurut Nugroho (2008:16) adalah relevan, yaitu informasi benar-benar sesuai dengan kebutuhan pihak yang membutuhkan informasi. Informasi yang diberikan dan diterbitkan oleh Pelindo III dapat dikatakan akurat dan relevan, sebab informasi tersebut telah melalui berbagai macam tahapan sebelum informasi tersebut dapat diterbitkan serta telah diteliti dan informasi tersebut telah sesuai dengan data yang dibutuhkan oleh para pemohon informasi. Informasi yang didapatkan oleh pemohon informasi adalah informasi yang telah diteliti terlebih dahulu sehingga dapat dikatakan bebas dari kesalahan dan menyatakan yang harus dinyatakan.

Kriteria yang terakhir Menurut Nugroho (2008:16) adalah tepat waktu, yaitu informasi harus diberikan kepada waktu yang tepat. Informasi yang sudah kadaluarsa hanya bernilai sampai, sekalipun informasinya sama dan tidak berubah. Penyampaian informasi pada Pelindo III pun harus tepat waktu selambat-lambatnya 7 hari setelah surat keputusan direksi dikeluarkan. Hal ini sesuai dengan transparansi menurut Djanegara (2008:14) yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan. Keterbukaan yang diwajibkan oleh Undang-Undang seperti mengumumkan pendirian PT dalam Tambahan Berita Negara Republik Indonesia maupun surat kabar. Berdirinya PT Pelindo III (persero) pun tertuang dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 58 Tahun 1991 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan umum Pelabuhan III menjadi perusahaan perseroan yang

ditandatangani oleh Presiden kedua Republik Indonesia Soeharto pada tanggal 19 Oktober 1991.

Transparansi dalam pengelolaan BUMN berbasis GCG pada PT Pelindo III (persero) berkaitan dengan penyampaian sebuah informasi baru. Informasi ini terupdate secara baik yang ditujukan kepada stakeholder maupun shareholder. Dengan penyampaian informasi secara akurat dan tepat waktu maka sosialisasi kepada pihak-pihak yang terkait dapat dicapai. Transparansi juga diwujudkan dalam bentuk lain yakni berkaitan dengan keterbukaan informasi publik. PT Pelindo III (persero) memberikan kemudahan akses dalam penyampaian informasi diantaranya melalui website, wawancara, email, aplikasi dan melalui pejabat pengelola informasi serta dokumentasi secara online maupun offline. Kelemngkapan informasi yang diterbitkan diatur serta dibatasi sesuai dengan UU Keterbukaan Informasi Publik.

b. Akuntabilitas

Akuntabilitas yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggung jawaban organisasi sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif (Djanegara, 2008:15). Sejak pembentukan Pelindo III dituangkan dalam Akta Notaris Imas Fatimah, S.H., Nomor : 5, tanggal 1 Desember 1992 sebagaimana telah mengalami beberapa kali perubahan hingga perubahan terakhir dalam Akta Notaris Yatiningsih, S.H, M.H., Nomor: 72, tanggal 10 Juli 2015. Sebagai operator terminal pelabuhan, Pelindo III mengelola 43 pelabuhan dengan 16 kantor cabang yang tersebar di tujuh propinsi di Indonesia meliputi Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Kalimantan

Tengah, dan Kalimantan Selatan. Pelindo III telah ditunjuk oleh Kementerian Perhubungan, Dirjen Perhubungan Laut sebagai Badan Usaha Pelabuhan yang melakukan kegiatan penyelenggara usaha terminal pelabuhan, sehingga terjadi perubahan orientasi bisnis menjadi terminal operator.

c. Responsibilitas

Pertanggungjawaban yaitu kesesuaian didalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku serta prinsip-prinsip korporasi (Djanegara, 2008:15). Pelindo III telah menjalankan prinsip-prinsip GCG sesuai dengan Peraturan Menteri BUMN No PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan GCG pada BUMN sejak tahun 2012. Pelindo III selaku Badan Usaha Pelabuhan telah mengalami perubahan fungsi sesuai dengan Undang-undang No 17 Tahun 2008 tentang pelayaran dari penyelenggara usaha kepelabuhan menjadi penyelenggara usaha terminal pelabuhan, sehingga status Pelindo III bukan lagi sebagai regulator melainkan sebagai operator. Secara otomatis juga merubah bisnis Pelindo III dari Port Operator menjadi Terminal Operator.

Selain itu Pelindo III juga telah menjalankan tugas dan fungsinya sebagai BUMN sesuai dengan Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN. Antara lain Pelindo III telah memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian melalui pemberian deviden kepada Pemerintah Republik Indonesia sebagai pemegang saham. Selain itu Pelindo III telah menyelenggarakan kemanfaatan umum bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak, terbukti dengan adanya program Kemitraan dan Bina Lingkungan yang termasuk dalam kebijakan

perusahaan melalui Peraturan Direksi Pelindo III Nomor PER.01/ML.01/P.III-2016.

d. Independensi

Kemandirian yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh dari pihak mana pun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat (Djanegara, 2008:15). Dalam hal ini Pelindo III telah melakukan pengelolaan secara profesional. Hal tersebut dibuktikan dengan telah tercapainya parameter atau sasaran sebagai *Most Trusted Company* yaitu memenuhi sisi kepatuhan, keteraturan sistem, mekanisme serta sisi pengendalian dan evaluasi. Skor hasil penilaian GCG secara konsisten meningkat serta telah menerapkan dan melakukan pengawasan GCG secara operasional maupun non operasional

Menurut Komite Nasional Kebijakan Governance dikatakan bahwa masing-masing organ perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*) dan dari segala pengaruh atau tekanan. Dalam hal ini Pelindo III telah meminimalisir adanya benturan kepentingan dalam melakukan kerjasama melalui penandatanganan nota kesepahaman (MOU). Selain itu mengacu pada Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, Pelindo III melalui Peraturan Direksi nomor PER.30/HK.03/P.III-2015 memiliki pedoman umum sistem pengendalian internal. Sistem tersebut bertujuan memberi jaminan bahwa setiap pelaksanaan kegiatan di lingkungan perusahaan dapat:

1. Menjaga dan mengamankan aset perusahaan
2. Mengurangi dampak keuangan/kerugian, penyimpangan termasuk kecurangan/fraud
3. Menjamin pelaksanaan semua kegiatan bisnis PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) sesuai dengan ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku
4. Menyediakan informasi keuangan dan manajemen yang benar, lengkap dan tepat waktu
5. Meningkatkan efisiensi, efektivitas dan keekonomisan dalam kegiatan operasional PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)
6. Meningkatkan efektivitas budaya risiko (risk culture) pada organisasi secara menyeluruh.

e. Kewajaran

Prinsip kelima dari GCG yakni kewajaran. Kewajaran yaitu keadilan dan kesetaraan didalam memenuhi hak-hak stakeholder yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Djanegara,2008:14-15). Pelindo III telah berkontribusi dalam memenuhi hak-hak para stakeholder antara lain pembagian deviden kepada pemerintah sebagai pemegang saham berdasarkan keputusan RUPS. Selanjutnya pemberian bantuan kemitraan dan bina lingkungan kepada masyarakat di sekitar perusahaan seperti bantuan permodalan maupun pembinaan. Serta menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta maupun kegiatan-kegiatan yang hanya bisa dikelola oleh negara..



Prinsip keadilan dan kesetaraan menjamin bahwa setiap keputusan dan kebijakan yang diambil adalah demi kepentingan seluruh pihak yang berkepentingan baik itu pelanggan, shareholders ataupun masyarakat luas. Prinsip keadilan ini tercermin dalam Pasal 53 ayat 2 bahwa: “ Setiap saham dalam klasifikasi yang sama memberikan kepada pemegangnya hak yang sama.” Dalam mengambil sebuah keputusan ataupun sebuah kebijakan, Pelindo III selalu melakukan kajian terlebih dahulu serta mengendakannya pada RUPS.

3. Hasil Pengelolaan Sebelum dan Setelah Pengelolaan BUMN berbasis GCG

a. Sebelum Pengelolaan BUMN berbasis GCG

Sebelum tahun 2003 PT Pelindo III (persero) belum menerapkan pengelolaan BUMN berbasis GCG. Kegiatan tata kelola perusahaan yang baik masih dinilai jauh dari harapan. Belum adanya laporan tentang kinerja perusahaan setiap tahun atau yang disebut dengan anual report merupakan hal yang terjadi ketika PT Pelindo III (persero) belum memiliki divisi khusus dalam pengimplementasian GCG. Sehingga dapat dikatakan bahwa Pelindo III belum berhasil menerapkan GCG.

Menurut Surat Keputusan Menteri Negara/Kepala Badan Penanaman Modal dan Pembinaan BUMN No 23/M PM/BUMN/2000 tentang Pengembangan Parktik GCG dalam persero menjelaskan bahwa Tata Kelola Perusahaan yang Baik atau Good Corporate Governance (GCG) adalah prinsip korporasi yang sehat yang perlu diterapkan dalam pengelolaan perusahaan yang dilaksanakan semata-

mata demi menjaga kepentingan perusahaan dalam rangka mencapai maksud dan tujuan perusahaan. Pengelolaan BUMN berbasis GCG oleh PT Pelindo pun dimulai di tahun 2003. Proses penerapan GCG pada tahun itu terkendala dengan sistem yang masih acak dan belum jelas. Dikarenakan pelaksanaannya yang belum matang maka perubahan ini belum memberi dampak yang signifikan bahkan berdampak pada profitabilitas dan reputasi perusahaan.

b. Setelah Pengelolaan BUMN berbasis GCG

Pengelolaan BUMN berbasis GCG pada PT Pelindo III (persero) setelah diterapkan dapat membawa hasil yang baik sesuai dengan tujuan semula. Pelindo III yang sebelumnya hanya mempublikasikan informasi publik berupa profil perusahaan, sekarang telah membuat dan menerbitkan laporan tahunan atau yang disebut anual report. Laporan tersebut berisi berbagai macam informasi publik sesuai dengan ketentuan yang terdapat dalam konsep GCG. Laporan tersebut memiliki tema tersendiri setiap tahunnya, namun tetap berkesinambungan dengan laporan-laporan tahun sebelumnya. Laporan tersebut merupakan hasil pengimplementasian GCG di Pelindo III. Sesuai dengan pernyataan (Tangkilisan,2003:100) Inti dari tansparansi adalah meningkatkan keterbukaan dan kinerja perusahaan secara teratur dan tepat waktu serta benar.

Bukti lainnya yang diperoleh setelah penerapan GCG di Pelindo III adalah dengan prestasi yang berhasil dicapai oleh PT Pelindo III (persero). Hasil dari pengelolaan berbasis GCG yakni prestasi dari penilaian oleh jasa atau ahli penilai sebagai bukti keseriusan PT Pelindo III dalam menerapkan prinsip-prinsip GCG

dengan pergerakan yang dilakukan dari kegiatan pengorganisasian dan juga perencanaan. Peraturan yang muncul yakni Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-01-MBU/2011 pun semakin memberikan dorongan bagi PT Pelindo III (persero) dalam mewujudkan pengelolaan berbasis GCG. Unit divisi khusus GCG terbentuk dan melaksanakan roadmap yang telah ada dengan prinsip-prinsip GCG sesuai dengan PerMen BUMN No. PER-01/MBU/2011 pasal 2 menjelaskan bahwa GCG adalah prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha dengan fokus utamanya terkait dengan proses pengambilan keputusan dari perusahaan yang mengandung nilai-nilai *transparency*, *responsibility*, *accountability*, dan *fairness*.

4. Faktor Pendukung dan Penghambat Pengelolaan BUMN berbasis GCG

Faktor penghambat dan juga faktor pendukung dalam pengelolaan badan usaha milik negara berbasis good corporate governance pada PT Pelindo III (persero) ini dapat muncul baik dalam tahapan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, maupun pengawasan. Faktor-faktor ini dikategorikan sebagai faktor pendukung jika faktor tersebut dapat mempengaruhi serta dapat membantu terlaksananya tahapan ataupun prinsip pengelolaan BUMN berbasis GCG pada PT Pelindo III (persero). Faktor pendukung internal terlaksananya pengelolaan BUMN berbasis GCG pada PT Pelindo III (persero) yaitu komitmen serta peran aktif dari semua pemangku kepentingan seperti shareholder dan stakeholder. Faktor

pendukung eksternal berupa dukungan pihak lain yang terkait seperti vendor maupun masyarakat.

Faktor penghambat berbeda dengan faktor pendukung. Faktor penghambat dalam pengelolaan BUMN berbasis GCG dikategorikan karena muncul masalah dalam sebuah tahapan ataupun kendala dalam prinsip yang diterapkan. Faktor penghambat dalam pengelolaan BUMN berbasis GCG pada PT Pelindo III (persero) dari beberapa hal yang terjadi yaitu pada kasus perpanjangan kontrak Terminal Petikemas Surabaya adalah besarnya nilai saham yang harus dibeli oleh negara dan kesiapan semua sumber daya yang ada jika diperpanjang, serta hilangnya investasi modal asing jika kontrak tidak diperpanjang. Dalam penerapan praktek GCG pada BUMN terdapat kendala dari sisi yuridis yaitu belum/tidak adanya sanksi jika sebuah BUMN tidak menerapkan GCG dikarenakan undang-undang yang ada di Indonesia saat ini hanya mewajibkan sebuah BUMN menerapkan prinsip-prinsip GCG.

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian di lapangan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Fungsi-fungsi pengelolaan BUMN berbasis GCG meliputi 4 hal, diantaranya:
 - a) Dalam fungsi *planning* Pelindo III telah merumuskan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) yang dijadikan sebagai acuan dalam membuat strategi perusahaan guna mencapai target perusahaan. Strategi perusahaan tersebut nantinya akan menjadi dasar dari pembuatan *job description* masing-masing divisi maupun karyawan. Dalam bidang GCG Pelindo III melakukan penetapan arah implementasi GCG dalam bentuk *roadmap*.
 - b) Dalam fungsi *organizing* Pelindo III dibentuk berdasarkan Undang-undang Nomor 58 Tahun 1991, dan diperjelas dalam akta Notaris Yatiningsih, SH, MH Nomor 72 tanggal 10 Juli 2015 sebagai terminal pelabuhan yang mengelola 43 pelabuhan dengan 16 kantor cabang yang tersebar di tujuh provinsi di Indonesia. Pelindo III memiliki jajaran direksi dibantu oleh para pejabat senior yang diawasi oleh jajaran komisaris yang terstruktur. Penetapan dewan komisaris dan direksi sepenuhnya ada pada Kementerian BUMN sebagai seluruh pemegang saham Pelindo III.

- c) Dalam fungsi *actuating* Pelindo III telah merumuskan sebuah roadmap dan dijalankan oleh divisi khusus yaitu komite GCG dan manajemen resiko yang dibentuk untuk menangani GCG. Divisi GCG tersebut dibentuk untuk melaksanakan amanat dari undang-undang yang berlaku. Selain divisi khusus dalam menangani GCG, Pelindo III juga membentuk komite-komite lainnya antara lain komite dewan komisaris, komite audit, komite nominasi dan remunerasi, komite lain dibawah dewan komisaris, sekretaris perusahaan, serta satuan pengawas internal.
- d) Dalam fungsi *controlling* Pelindo III memiliki beberapa sistem yang bertugas melakukan pengawasan serta pengendalian agar tugas-tugas yang dilaksanakan sesuai dengan semestinya dan tidak menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan antara lain *whistleblowing system*, sistem pengendali internal, manajemen resiko, serta program pengendalian gratifikasi
2. Penerapan Prinsip-prinsip GCG meliputi 5 hal, antara lain:
- a) Dalam prinsip transparansi Pelindo III menyediakan informasi secara tepat, jelas, akurat, serta mudah diakses oleh para *shareholder* maupun *stakholder*. Transparansi mengenai informasi perusahaan dijelaskan secara terperinci setiap tahunnya. Informasi tersebut dapat dengan mudah diakses melalui email info@pelindo.co.id, melalui website resmi www.pelindo.co.id atau <https://e-ppid.pelindo.co.id> serta

mengajukan surat permohonan informasi secara langsung melalui kantor pusat Pelindo III.

- b) Dalam prinsip akuntabilitas Pelindo III mempunyai kejelasan mengenai tanggung jawab sesuai dengan regulasi pemerintah yang mewajibkan semua divisi-divisi yang ada serta para karyawan melakukan aktivitasnya sesuai dengan *job description* yang telah dibuat. Dalam mengaplikasikan akuntabilitas tersebut didukung pula oleh *reward and phunismen sytem*. Pelindo III akan memberikan *reward* berupa insentif/bonus dan *phunismen* berupa sanksi pada insan Pelindo III sesuai dengan kebijakan yang telah dibuat oleh Pelindo III. Pelindo III juga memiliki Code of Corporate Governance yang menjadi pedoman dalam implementasi GCG di Pelindo III. Dalam hal beretika maupun berperilaku semua karyawan Pelindo III berpegang teguh pada *Code of Conduct* yang telah disepakati bersama. Penerapan pedoman etika dan perilaku tersebut tercermin dalam 3 budaya perusahaan yaitu *customer focus, care, and integrity*.
- c) Dalam prinsip pertanggungjawaban Pelindo III memiliki Sistem Manajemen Mutu (ISO), menjalankan program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL), serta memberikan bantuan sosial dan sponsorship. Selain itu Pelindo III juga memberikan perlakuan secara berimbang terhadap seluruh *stakeholder* serta membuka akses informasi publik kepada *stakeholder* yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Pelindo III juga membuka layanan saran dan

pengaduan kepada para *stakeholder* agar terciptanya pengawasan publik guna kemajuan dan mutu layanan perusahaan.

- d) Dalam prinsip kemandirian Pelindo III memiliki kebijakan yang mengatur tentang adanya intervensi/benturan kepentingan. Apabila ada karyawan maupun insan Pelindo III memiliki benturan kepentingan, maka diharuskan untuk membuat surat pernyataan terlebih dahulu. Dalam *Code of Conduct* Pelindo III, perusahaan melarang pemberian dan penerimaan hadiah/gratifikasi kepada jajarannya.
- e) Dalam prinsip keadilan dan kewajaran Pelindo III memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh pegawainya untuk mengembangkan karir dan melaksanakan tugasnya secara profesional. Dalam hal penilaian terhadap kinerja individu pada Pelindo III menganut asas 360°, seorang atasan menilai kinerja bawahannya begitupula bawahan dapat menilai kinerja atasannya. Selain itu Pelindo juga memberikan perlakuan yang berimbang kepada para *stakeholder*.

3. Hasil pengelolaan BUMN berbasis GCG:

- a. Sebelum diterapkannya GCG di Pelindo III sistem pengelolaan yang ada masih bersifat acak/random. Hal tersebut dikarenakan belum adanya pedoman yang digunakan dalam menetapkan pembagian tugas serta pedoman yang mengatur etika perusahaan serta para pemangku kepentingan. Dalam hal operasional belum ditetapkannya standard

operasional prosedur (SOP), sehingga berpengaruh terhadap profitabilitas dan reputasi perusahaan.

- b. Sesudah penerapan GCG Pelindo III sudah memiliki SOP yang jelas serta dijadikan acuan dalam kinerja operasional perusahaan. Dengan adanya SOP maka sistematisasi perusahaan menjadi terstruktur, sehingga pembagian tugas menjadi jelas. Hal tersebut juga berpengaruh pada meningkatnya reputasi dan profitabilitas perusahaan menjadi naik/surplus. Pelaksanaan GCG di Pelindo III dilaksanakan oleh semua insan Pelindo III dan diawasi oleh unit khusus yang menangani GCG.
- c. Faktor pendukung pengelolaan BUMN berbasis GCG di Pelindo III dipengaruhi oleh komitmen dan kontribusi secara aktif dari para stakeholder dan shareholder. Adanya Pedoman GCG juga mempermudah para pemangku kepentingan dalam memahami dan melaksanakan GCG. Serta dengan dibentuknya unit khusus yang mengawasi pelaksanaan GCG di Pelindo III.
- d. Faktor Penghambat pengelolaan BUMN berbasis GCG di Pelindo III dalam kasus transparansi perpanjangan kontrak Terminal Petikemas Surabaya adalah adanya timpang tindih antara peraturan perundang-undangan yang ada yaitu privatisasi pelabuhan dan penanaman modal asing. Lemahnya regulasi yang mengatur penerapan GCG dalam sebuah BUMN di Indonesia juga menjadi faktor penghambat utama dalam penerapan GCG di Pelindo III dikarenakan belum adanya



sanksi apabila sebuah perusahaan BUMN tidak/belum menerapkan GCG.

B. SARAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan fenomena dan hasil penelitian yang ditemui oleh penulis di lapangan, maka saran maupun rekomendasi yang dapat diberikan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Pelindo III sebaiknya lebih memaksimalkan lagi penerapan prinsip-prinsip GCG sebagai acuan dari pengelolaan perusahaan untuk meningkatkan kinerja manajemen dari perusahaan terutama dalam segi profitabilitas. Dengan menerapkan keseluruhan acuan penerapan prinsip-prinsip GCG yang sudah ada maka penerapan GCG di Pelindo III menjadi lebih maksimal dan dapat memenuhi tujuan awal dari penerapan GCG.
2. Pelindo III sebaiknya dalam pelaksanaan prinsip transparansi berupa pemaparan hasil assesment GCG tiap tahunnya pada anual report tidak ditampilkan dalam bentuk hasil terbaik yang ditampilkan dari audit internal maupun audit dari pihak lain (BPKP). Karena Pelindo III sudah melakukan kedua audit tersebut maka dalam penyajiannya hasil assesment GCG alangkah baiknya jika dikomparasikan antara audit internal dengan audit pihak lain (BPKP), sehingga data yang ada dapat dibandingkan dan lebih valid.
3. Kementerian BUMN selaku representasi Pemerintah Indonesia selaku pemegang saham 100% dan sebagai pembuat kebijakan hendaknya lebih

memahami dan mendalami tentang konsep-konsep GCG beserta bagaimana pelaksanaan praktek GCG di Indonesia. Sehingga dalam menjalankan kewenangannya sebagai pemegang saham melalui RUPS dapat terlaksana dengan baik dan sesuai dengan regulasi yang berlaku. Serta sebagai regulator dalam membuat kebijakan-kebijakan sesuai dengan prinsip-prinsip GCG.

4. Dalam masalah transparansi perpanjangan kontrak TPS dengan DPW, BUMN harus segera menyelesaikan dan mempertimbangkan dengan baik berdasarkan kajian-kajian yang sudah ada. Jika kontrak kerjasama tersebut akan diperpanjang karena menyangkut investasi modal asing, maka harus dipastikan agar kontrak kerjasama tersebut tidak merugikan negara dan dilengkapi dengan MOU serta dilakukan secara transparan. Pihak Pelindo III juga harus memberikan kajian-kajian kepada BUMN serta membahasnya dengan pemegang saham dalam RUPS dan tidak melangkahi wewenang BUMN sebagai pemegang saham. Jika kontrak kerjasama tersebut tidak diperpanjang karena berkaitan dengan nawacita presiden soal kemandirian bangsa, maka harus dipastikan bahwa sarana prasarana yang ada sudah memadai serta didukung oleh kesiapan dan kualitas dari SDMnya mengingat nilai saham yang harus dibeli jumlahnya sangat besar dan berpengaruh terhadap menurunnya target investasi modal asing di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisasmita, Rahardjo. 2011. *Manajemen Pemerintahan Daerah*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Adi, Rianto. 2004. *Metodologi Penelitian Sosial dan Hukum*. Jakarta: Grafika
- Afiffudin. 2010. *Pengantar Administrasi Pembangunan, Konsep, Teori dan Implikasinya di Era Reformasi*. Bandung: Alfabeta
- Akadun. 2007. *Administrasi Perusahaan Negara*. Bandung: Alfabeta
- Ali, Mufiz. 2004. *Pengantar Ilmu Administrasi Negara*. Jakarta Pusat: Universitas Terbuka
- Baird, M. 2000. *The Proper Governance of Companies Will Become as Crucial to the World Economy as the Proper Governing of Countries*. Paper.
- Chandler, R. C. & J. C. Plano. 1988. *The Public Administration Dictionary. Second Edition*: Santa Barbara, CA: ABC-CLIO Inc
- Erni Tisnawati Sule, Kurniwan Saefullah. 2009. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana Perdana Media Goup
- Hardjanto Imam. 2012. *Teori manajemen Publik*. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
- _____. 2013. *Ekonomi Sektor Publik*. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
- Hasibuan, Malayu. 2011. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara
- Indrayani, Mei dan Nurkholis. 2001. *Persepsi Manajemen Perusahaan Terhadap Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance*. TEMA (Telaah Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi). Vol. II: 136 – 156.
- Keban, Yaremis T. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu*. Jakarta: Gava Media
- Kuncoro, Mudrajad. 1997. *Ekonomi Pembangunan Teori, Masalah, dan Kebijakan*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Listiyaningsih. 2014. *Adminstrasi Pembangunan: Pendekatan Konsep dan Implementasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Moeljono, Djokosantoso. 2005. *Good Corporate Culture Sebagai Inti Good Corporate Governance*. Jakarta: Pt Elex Media Komputindo
- Moleong, Lexy J. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya

- Nugroho, E. 2008. *Sistem Informasi Manajemen*. Yogyakarta: Andi
- Nurastuti, Wiji. 2007. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Ardana Media
- Pasolong, Harbani. 2008. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta
- Rosenbloom, David H. & Kravchuk, Robert S. 2005. *Public Administration: Understanding Management, Politics and Law In The Public Sector*. New York : Mc Graw Hill
- Siagian, Sondang P. 2003. *Adminstrasi Pembangunan: Konsep, Dimensi dan Strateginya*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- _____. 2004. *Filsafat Administrasi Edisi Revisi*, Jakarta: Bumi Aksara
- _____. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- _____. 2012. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Sudriamunawar, Haryono. 2002. *Pengantar Study Administrasi Pembangunan*. Bandung: Mandar Maju
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Suryono, Agus. 2004. *Pengantar Teori Pembangunan*. Malang: UM Press
- Susilo Martoyo. 1998 *Pengetahuan Dasar Manajemen dan Kepemimpinan*. Yogyakarta: BPFE
- Sutedi, Adrian. 2012. *Good Corporate Governance*. Jakarta: Sinar Grafika
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2003. *Mengelola Kredit Berbasis Good Corporate Gornance*. Yogyakarta: Balairung & Co
- Terry, George R. 2012. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- The Liang Gie, 1993. *Pengertian, Kedudukan dan Perincian Administrasi*. Yogyakarta: Direvisi oleh Sutarto. Liberty
- Thoha, Miftah. 2008. *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Jakarta: Kencana
- Tjokroamidjoyo, Bintoro. 1989. *Perencanaan Pembangunan*. Jakarta: CV Haji Masagung.
- Wibowo, E., H.S., Tomo., dan Tangkilisan, H.N.S. 2004. *Memahami Good Governance dan Good Corporate Governance*. Yogyakarta: YPAPI
- Wiratha, Made. 2006. *Metode Penelitian Sosial Ekonomi*. Yogyakarta: CV Andi Offset
- Zarkasyi, Wahyudin. 2008. *Good Corporate Governance pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan Jasa Keuangan Lainnya*. Bandung: Alfabeta

Undang-undang Dasar tahun 1945

Undang-undang Nomor 03 Tahun 1982 tentang Wajib Daftar Perusahaan

Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN

Undang-undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas

Undang-undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik

Peraturan Presiden Nomor 41 Tahun 2015 tentang Kementerian Badan Usaha Milik Negara

Peraturan Presiden Nomor 82 Tahun 2015 tentang Jaminan Pemerintah Pusat Atas Pembiayaan Infrastruktur Melalui Pinjaman Langsung dari Lembaga Keuangan Internasional Kepada Badan Usaha Milik Negara

Peraturan Presiden Nomor 41 Tahun 2017 tentang Kementerian Badan Usaha Milik Negara

Peraturan Menteri BUMN Nomor 117 Tahun 2002 tentang Penerapan Praktek Good Corporate Governance pada Badan Usaha Milik Negara

Peraturan Menteri BUMN Nomor 01 Tahun 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik

Peraturan Menteri BUMN Nomor 09 Tahun 2012 tentang Perubahan pasal 12 Peraturan Menteri BUMN Nomor 01 Tahun 2011