

**IMPLEMENTASI GOOD CORPORATE
GOVERNANCE DALAM RANGKA
MENINGKATKAN KINERJA BUMN
(Studi pada PT Pupuk Kalimantan Timur Kota
Bontang)**

SKRIPSI

**Diajukan untuk menempuh ujian sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**RESSA ARDIANTI
105030101111027**



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

MALANG

2014

MOTTO

*"Tetapi kamu ini, kuatkansah hatimu, jangan semah
semangatmu, karena ada upah bagi usahamu!"
(2 Tawarikh 15 : 7)*



RINGKASAN

Ressa Ardianti. 2014. **Implementasi *Good Corporate Governance* Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja BUMN (Studi pada PT Pupuk Kalimantan Timur Kota Bontang)**. Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D, Drs.Stefanus Pani Rengu, MAP

Pada era globalisasi ini baik perusahaan pemerintah maupun perusahaan swasta dituntut untuk meningkatkan kinerjanya dalam rangka memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Salah satu upaya dalam meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan menerapkan *Good Corporate Governance*. Oleh karena itu sebagai salah satu anak perusahaan BUMN, PT Pupuk Kalimantan Timur berkomitmen untuk melaksanakan *Good Corporate Governance* sebagai bagian dari pola usaha yang bertanggung jawab. Implementasi *Good Corporate Governance* di Pupuk Kaltim diwujudkan melalui penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, kemandirian dan kewajaran. Dalam rangka mengetahui kinerja perusahaan, diperlukan sebuah penilaian kinerja yang andal dan berkualitas. Salah satunya melalui pendekatan *Balanced Scorecard*. Oleh karena itu dalam penelitian ini peneliti akan menganalisis bagaimana kinerja PT Pupuk Kalimantan Timur berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif yang ada yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dan hanya dibatasi pada dua fokus penelitian, yaitu (1) implementasi *Good Corporate Governance* dalam rangka meningkatkan kinerja PT Pupuk Kalimantan Timur ; (2) kinerja PT Pupuk Kalimantan Timur berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*. Sedangkan analisa data di lapangan yang digunakan adalah analisa deskriptif. Melalui tahapan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* di PT Pupuk Kalimantan Timur secara umum telah berjalan dengan baik. Berdasarkan hasil penelitian PT Pupuk Kalimantan Timur mampu menjalankan prinsip-prinsip tersebut sesuai dengan peraturan yang berlaku. Namun dari hasil penelitian ada beberapa kebijakan perusahaan belum berjalan dengan efektif, yaitu kebijakan Manajemen Risiko, *Whistler Blowing System* dan Penerapan Tata Kelola Informasi (TI) sehingga perlu ada upaya sosialisasi mengenai kebijakan tersebut sehingga seluruh *stakholder* dapat menjalankannya dengan baik. Berdasarkan penilaian kinerja melalui pendekatan *Balanced Scorecard* kinerja PT Pupuk Kalimantan Timur telah berjalan dengan baik. Hal ini tercermin dari 4 (empat) persepektif dalam *Balanced Scorecard*. Namun dalam pelaksanaannya, terdapat faktor eksternal yaitu adanya gejolak perekonomian dunia yang menyebabkan target laba perusahaan yang tercapai belum maksimal. Oleh karena itu PT Pupuk Kalimantan Timur perlu melakukan berbagai upaya dalam rangka pencapaian kinerja yang efektif sehingga srategi dan target perusahaan dapat tercapai.

Kata kunci : *Good Corporate Governance, Balanced Scorecard, Kinerja*

SUMMARY

Ressa Ardianti. 2014. **The Implementation of Good Corporate Governance In Order To Increase Performance of BUMN (Study at PT Pupuk Kalimantan Timur, Bontang City)**. Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D, Drs.Stefanus Pani Rengu, MAP

In this globalization era, government companies and private companies are required to improve its performance in order to give the best services to the public. One of an effort to increase the company performance is to implement Good Corporate Governance. Therefore as one of BUMN, PT Pupuk Kalimantan Timur is committed to implementing Good Corporate Governance as part of a pattern of responsible business. The implementation of Good Corporate Governance in PT Pupuk Kalimantan Timur is realized through the application of the principles of Good Corporate Governance: transparency, accountability, responsibility, independence and fairness. In order to know the performance of the company, needed a reliable performance appraisal and quality. One through the Balanced Scorecard approach. Therefore, in this study the researchers will analyze how the performance of PT Pupuk Kalimantan Timur through the Balanced Scorecard approach based on four perspectives that exist, namely a financial perspective, the customer perspective, the internal business perspective, and the learning and growth perspective.

This study using descriptive qualitative and limited to two research focus, namely (1) the implementation of Good Corporate Governance in order to improve the performance of PT Pupuk Kalimantan Timur (2) PT Pupuk Kalimantan Timur's performance based on the Balanced Scorecard approach. While the analysis of field data used is descriptive analysis. Through the stages of data collection, data reduction, data display and conclusion.

The implementation of the principles of Good Corporate Governance in PT Pupuk Kalimantan Timur in general has been running well. Based on the research PT Pupuk Kalimantan Timur able to run the principles of those in accordance with the prevailing regulation. However, from the results of the research there were some company policies have not been effective, that goes with the Risk Management Policy, Whistler Blowing System and Application of Governance Information (TI) so there needs to be an effort of socialization of these policies so that the entire stakeholder can run it well. Based on performance assessment through the Balanced Scorecard approach to performance of PT Pupuk Kalimantan Timur has gone well. This is reflected from the four (4) perspective in the Balanced Scorecard. This is reflected from the four (4) perspective in the Balanced Scorecard. But in practice, there are external factors that the turmoil of the world economy that led to the company's profit target reached has not been fullest. Therefore PT Pupuk Kalimantan Timur had to make various efforts in the framework of the achievement of an effective performance so that the Chief and company targets can be achieved.

Keywords : Good Corporate Governance, Balanced Scorecard, Performance

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan kasih dan berkat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Implementasi *Good Corporate Governance* Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja BUMN (Studi Pada PT Pupuk Kalimantan Timur Kota Bontang)”. Penulisan skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terselesaikan dengan baik tanpa adanya bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Orang tua tercinta Sukardi dan Sih Rumanti, terimakasih untuk kasih sayang, doa, dukungan, motivasi dan segala pengorbanan yang diberikan kepada penulis. Semoga keduanya selalu diberikan kesehatan olehNya.
2. Saudaraku Ike Merly Yunita Sari, Fery Andry Christanto dan Dicky Erlangga, terimakasih untuk doa dan semangat yang diberikan kepada penulis.
3. Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Dr. Dr. Choirul Saleh, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi.

5. Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si selaku Ketua Prodi Administrasi Publik.
6. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D yang dengan sabar membimbing penulis serta memberikan masukan sampai tulisan ini bisa terselesaikan.
7. Drs. Stefanus Pani Rengu, MAP yang yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan memberi masukan sampai tulisan ini bisa terselesaikan.
8. Seluruh dosen Fakultas Ilmu Administrasi, khususnya dosen jurusan Administrasi Publik yang selama telah membimbing dan yang telah memberikan ilmu dan pengalaman selama proses perkuliahan
9. Ibu Zita Palupi Kristiani selaku Manager Departemen Kepatuhan dan Manajemen Risiko PT Pupuk Kalimantan Timur yang telah memberikan ijin meneliti dan banyak memberikan masukan untuk penulis
10. Bapak Sunaryo Broto selaku Manager Pengembangan Karir, Organisasi dan Kompetensi PT Pupuk Kalimantan Timur yang telah memberikan ijin meneliti dan membimbing penulis
11. Bapak Muhendry Budi Vaya selaku Kepala Bagian Keefektifan Proses dan Kepatuhan Pupuk Kaltim yang telah mengarahkan dan memberikan waktunya untuk berdiskusi dengan penulis.
12. Seluruh karyawan PT Pupuk Kalimantan Timur Kota Bontang.
13. Endof Pudan Sembiring yang telah mendukung penulis dengan sabar.
14. Keluarga Besar HUMANISTIK (Himpunan Mahasiswa Jurusan Ilmu Administrasi Publik) terimakasih untuk pengalaman dan kekeluargaan yang luar biasa.



15. Sahabat sekaligus saudaraku dan Pengurus Harian 2013, Khalid Rosyadi, Lazuardi Sukma Permana, Ayu Eka Puspitasari, Erenda Irfia Safri, Alifandi Rachmad, Intania Dwi, Bogi Aulia Dafega, Dian Ali Mahmud, Adiwiratna B.G, Ade Maulana, Henny Prasetyowati, Ainindyra Padmasari, Garnis Irawanti, Refika Dwina, Prima Setya, dan Aulia Rossi yang selalu membantu dan menemani penulis baik dalam suka maupun duka, serta selalu memberikan motivasi kepada penulis.

16. Sahabat-sahabatku Jhon Mayer Simanjuntak, Hendra Pranata Khosasi, Forestry Christian Siregar, Silviana Ruth, Shelly Margareth, Eka Surya, George Rolland Samban, Muhammad Arif, Mahyerti Panggabean, dan I Made Aditya yang telah memberikan semangat kepada penulis.

17. Seluruh sahabat dan teman-teman Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang angkatan 2010.

Penulis sadar bahwa karya ini masih terdapat kekurangan maupun kesalahan, oleh karena itu maka kritik dan saran yang membangun dari pembaca sangat bermanfaat bagi penulis untuk memperbaiki kualitas karya skripsi ini. Semoga Skripsi ini dapat bermanfaat untuk perkembangan keilmuan dan bagi pihak-pihak yang berkepentingan untuk kemajuan Indonesia.

Malang, Agustus 2014

Penulis

DAFTAR ISI

MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
RINGKASAN	v
SUMMARY	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Kontribusi Penelitian.....	10
E. Sistematika Pembahasan	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	13
A. Administrasi Publik.....	13
B. <i>Good Governance</i>	14
C. <i>Good Corporate Governance (GCG)</i>	16
1. Latar Belakang <i>Good Corporate Governance</i>	16
2. Pengertian <i>Good Corporate Governance</i>	18
3. Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i>	19
4. Pedoman Pelaksanaa <i>Good Corporate Governance</i>	25
5. Manfaat <i>Good Corporate Governance</i>	27
D. Badan Usaha Milik Negara (BUMN).....	32
1. Pengertian BUMN	32
2. Bentuk BUMN	34
E. Kinerja.....	37
1. Pengertian Kinerja.....	37
2. Klasifikasi Kinerja.....	38
3. Penilaian Kinerja	39
F. <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	40
1. Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	40
2. Definisi <i>Balanced Scorecard</i>	42
3. Pengukuran Kinerja Dengan <i>Balanced Scorecard</i>	43



4. Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	44
---	----

BAB III METODE PENELITIAN	51
--	-----------

A. Jenis Penelitian	51
B. Fokus Penelitian	52
C. Lokasi dan Situs Penelitian	54
D. Jenis dan Sumber Data	55
E. Teknik Pengumpulan Data	58
F. Instrumen Penelitian	59
G. Metode Analisis	60

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	64
--	-----------

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	64
1. Gambaran Umum Kota Bontang	64
a) Letak Geografis Kota Bontang	64
b) Topografi Kota Bontang	64
c) Penggunaan Lahan Kota Bontang	65
d) Administrasi Kota Bontang	67
2. Gambaran Umum PT Pupuk Kalimantan Timur	68
a) Sejarah singkat PT Pupuk Kalimantan Timur	68
b) Visi, Misi dan Budaya Perusahaan PT Pupuk Kalimantan Timur	69
c) Unit Produksi	71
d) Kegiatan Usaha Utama PT Pupuk Kalimantan Timur	72
B. Penyajian Data Fokus Penelitian	75
1. Implementasi <i>Good Corporate Governance</i> PT Pupuk Kalimantan Timur dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Perusahaan	75
a) Transparansi	77
b) Akuntabilitas	91
c) Responsibilitas	104
d) Independensi	116
e) Kewajaran	119
2. Kinerja Pupuk Kaltim Berdasarkan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	120
a) Perspektif Keuangan	120
a. Laporan Laba Rugi Komprehensif	121
b. Laporan Keuangan Konsolidasian	124
b) Perspektif Pelanggan	127
a. Produk	127
b. Pelayanan Kepada Pelanggan	129
c) Perspektif Bisnis Internal	134
a. Distribusi Pupuk	135

b. Produksi	139
c. Penjualan	143
d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	146
a. Kompetensi Karyawan	146
b. Pelatihan Karyawan	148
C. Analisis Data Penelitian	150
1. Implementasi <i>Good Corporate Governance</i> PT Pupuk Kalimantan Timur dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Perusahaan	150
a) Transparansi	151
b) Akuntabilitas	155
c) Responsibilitas	159
d) Independensi	163
e) Kewajaran	164
2. Kinerja Pupuk Kaltim Berdasarkan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	166
a) Perspektif Keuangan	174
b) Perspektif Pelanggan	175
c) Perspektif Bisnis Internal	177
d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	179
BAB V PENUTUP	180
A. Kesimpulan	180
B. Saran	185
DAFTAR PUSTAKA	186
LAMPIRAN	

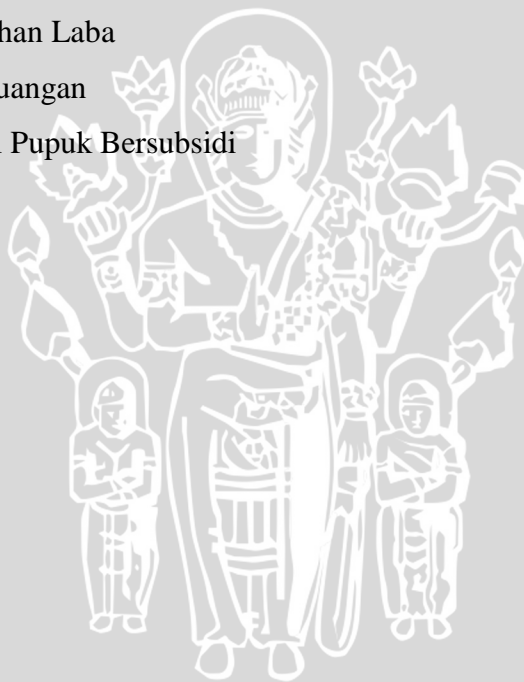
DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
1	Penggunaan Lahan di Kota Bontang	65
2	Remunerasi Direksi Pupuk Kaltim	80
3	Remunerasi Dewan Komisaris Pupuk Kaltim	81
4	<i>Assessment</i> Pupuk Kaltim 2011	101
5	Afiliasi Dewan Komisaris dan Direksi	117
6	Rangkap Jabatan Pupuk Kaltim	118
7	Laba Rugi Komprehensif Pupuk Kaltim Tahun 2009-2013	122
8	Laporan Posisi Keuangan	125
9	Komplain Pelanggan Tahun 2013	132
10	Survey Kepuasan Pelanggan	133
11	Pabrik Pupuk Kaltim	140
12	Produksi Pupuk Pupuk Kaltim Tahun 2012-2013	142
13	Tonase Penjualan Tahun 2012-2013	145
14	KPI Dalam Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	170



DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
1	Hubungan Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	43
2	Ukuran Utama Pada Perspektif Pelanggan	48
3	Komponen-Komponen Analisa Data	62
4	Grafik Survei Penerapan GCG dan Budaya Sadar Risiko Pupuk Kaltim	83
5	Alur pelaporan Pengaduan WBS Melalui Media	99
6	Grafik Tingkat Pemahaman Karyawan	100
7	Bagan CSR Pupuk Kaltim	107
8	Grafik Pertumbuhan Laba	123
9	Grafik Posisi Keuangan	126
10	Skema Distribusi Pupuk Bersubsidi	136



DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Jumlah Halaman
1	Surat Keputusan Direksi Nomor 40/DIR/VII.2013 Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance) PT Pupuk Kalimantan Timur	4
2	<i>Curriculum Vitae Penulis</i>	3

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

