

**IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA BUMN**

(Studi pada PT. Pertamina Persero RU VI Balongan)

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana

Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**SINTYA AL FATAAH**

**NIM. 155030101111061**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

**MALANG**

**2019**

## MOTTO

Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan

(QS. Alam Nasyroh : 6)



**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul : Implementasi Prinsip – Prinsip *Good Corporate Governance* dalam Upaya Meningkatkan Kinerja BUMN (Studi pada PT. Pertamina Persero RU VI Balongan)

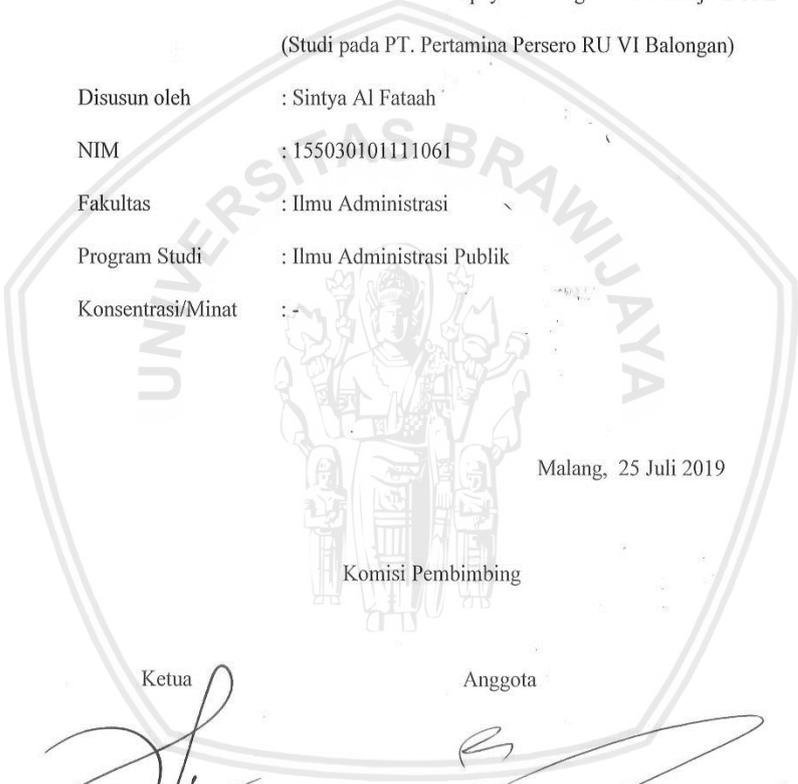
Disusun oleh : Sintya Al Fataah

NIM : 155030101111061

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

Konsentrasi/Minat : -



Malang, 25 Juli 2019

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

**Dr. Drs. Luqman Hakim M.Sc**  
NIP. 19560801 198701 1 001

**Muhammad Rosyihan Hendrawan, SIP., M.Hum**  
NIP. 201405 871204 1 001



**TANDA PENGESAHAN MAJELIS PENGUJI**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis  
 Tanggal : 3 Oktober 2019  
 Jam : 10.00  
 Skripsi atas nama : Sintya Al Fataah  
 Judul : Implementasi Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance dalam Upaya Meningkatkan Kinerja BUMN (Studi pada PT. Pertamina Persero RU VI Balongan)

**Dan dinyatakan LULUS**  
**MAJELIS PENGUJI**

Ketua	Anggota
	
<u><b>Dr. Drs. Luqman Hakim, M.Sc</b></u>	<u><b>M. Rosihan Hendrawan, S.IP., M.Hum</b></u>
NIP. 19560801 198701 1 001	NIP. 201405 871204 1 001
Anggota	Anggota
	
<u><b>Dr. Bambang Santoso Haryono, MS</b></u>	<u><b>Andhyka Muttaqin, S.AP., MPA</b></u>
NIP. 19610204198601 1 001	NIP. 85042103 1 10127



### PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah skripsi yang berjudul “Implementasi Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance dalam Upaya Meningkatkan Kinerja BUMN (Studi pada PT. Pertamina Persero RU VI Balongan)” 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 didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2013, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 21 Agustus 2019



Sintya Al Fataah  
NIM. 155030101111061



## RINGKASAN

Al Fataah, Sintya. 2019. Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* dalam Upaya Meningkatkan Kinerja BUMN (Studi pada PT. Pertamina Persero RU VI Balongan). Dosen Pembimbing: Dr. Drs. Luqman Hakim, M.Sc 2) M. Rosyihan Hendrawan S.IP., M.Hum

---

*Good Corporate Governance* (GCG) merupakan salah satu konsep yang wajib diterapkan oleh sebuah perusahaan untuk menyelamatkan perusahaan dari keterpurukan. GCG memiliki 5 prinsip yang wajib diterapkan yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran. Begitu pula dengan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN). BUMN wajib menerapkan GCG sebagai landasan operasionalnya untuk mendukung negara dalam tercapainya kesejahteraan bagi masyarakat. Salah satu perusahaan di bawah naungan BUMN adalah PT. Pertamina Persero. PT. Pertamina Persero telah menggunakan prinsip-prinsip GCG di semua unit operasinya agar dapat bertahan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Salah satu unit operasinya yakni PT. Pertamina Persero *Refinery Unit VI Balongan*.

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan dibatasi oleh dua fokus penelitian yaitu (1) Implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam upaya meningkatkan kinerja BUMN di PT Pertamina Persero RU VI Balongan yang meliputi lima prinsip, yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, kemandirian, dan kewajaran; (2) Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* dalam Upaya Meningkatkan Kinerja BUMN di PT Pertamina Persero RU VI Balongan. Data yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dokumentasi di lapangan. Sedangkan analisa data yang digunakan adalah analisa data deskriptif dengan melalui proses *data collection, data condensation, data display, dan conclusion*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi prinsip-prinsip GCG telah dilaksanakan oleh PT. Pertamina Persero RU VI Balongan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hal ini dibuktikan dengan adanya portal *website* yang dapat diakses setiap saat, adanya kejelasan terkait pengambilan keputusan, laporan keuangan, dan *E- Recruitment*. Kemudian, terdapat pedoman perilaku untuk mengetahui kejelasan fungsi organ perusahaan. menerapkan program CSR yang dilaksanakan dengan program budidaya jamur, *bank sampah* dan pengembangan kawasan *mangrove*. Tidak adanya intervensi dari pihak lain. Adanya sistem karir dan kesetaraan *gender* sehingga seluruh karyawan dapat bekerja dengan nyaman.

Kata kunci: Implementasi, *Good Corporate Governance*, BUMN, PT. Pertamina Persero

## RINGKASAN

Al Fataah, Sintya. 2019. Implementation of Good Corporate Governance Principles in Efforts to Improve BUMN Performance (Study at PT. Pertamina Persero RU VI Balongan). Academic Advisor: Dr. Drs. Luqman Hakim, M.Sc 2) M. Rosyihan Hendrawan S.IP., M.Hum

---

Good Corporate Governance (GCG) is one of the concepts that must be applied by a company to save the company from adversity. GCG has five principles that must be applied, namely transparency, accountability, responsibility, independence and fairness. Badan Usaha Milik Negara (BUMN). BUMN are required to apply GCG as an operational basis to support the country in achieving prosperity for the community. One of the companies under the auspices of BUMN is PT. Pertamina Persero. PT. Pertamina Persero has used GCG principles in all of its operating units in order to survive in the face of increasingly fierce competition. One of the operating units, PT. Pertamina Persero Refinery Unit VI Balongan.

This research is a descriptive study with a qualitative approach and is limited by two research focuses, namely (1) Implementation of the principles of Good Corporate Governance in an effort to improve the performance of BUMN in PT Pertamina Persero RU VI Balongan which includes five principles, namely transparency, accountability, responsibility, independence and fairness; (2) Supporting and Inhibiting Factors in the Implementation of Good Corporate Governance Principles in Efforts to Improve the Performance of BUMN in PT Pertamina Persero RU VI Balongan. Data obtained through observation, interviews, documentation in the field. While the data analysis used is descriptive data analysis through the process of data collection, data condensation, data display, and conclusion.

The results of this study indicate that the implementation of GCG principles has been carried out by PT. Pertamina Persero RU VI Balongan properly in accordance with applicable regulations. This is evidenced by the existence of a website portal that can be accessed at any time, there is clarity related to decision making, financial reports, and E-Recruitment. Then, there is a code of conduct to determine the clarity of the organ's functions. CSR programs implemented with mushroom cultivation programs, garbage banks and mangrove area development. The absence of intervention from other parties. A career and gender equality system so that all employees can work comfortably.

Keywords: Implementation, Good Corporate Governance, BUMN, PT. Pertamina Persero

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **”Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja BUMN (Studi pada PT. Pertamina Persero RU VI Balongan)”**. Skripsi ini merupakan bagian tugas akhir sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar sarjana Administrasi Publik pada prodi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan kali ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak, khususnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
2. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA., Ph.D selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
3. Bapak Dr. Fadillah Amin, M.AP., Ph.D selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
4. Bapak Dr. Drs. Luqman Hakim, M.Sc selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia mengarahkan, mendukung, dan membimbing penulis dalam menyelesaikan proposal skripsi.

5. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah memberikan bimbingan dan ilmu yang bermanfaat bagi penulis
6. Ibu Ivonne Natalia bagian Legal Consul RU VI selaku pembimbing dalam pelaksanaan penelitian di PT. Pertamina Persero RU VI Balongan
7. Orang tua penulis yang setia dan tidak ada henti-hentinya memberikan doa serta semangat bagi penulis
8. Kakak penulis yaitu Irvansyah Nuryadin dan Widia Nawangsari serta Keluarga Besar yang telah memberikan semangat, dukungan, dan doa
9. Teman-teman Jurusan Administrasi Publik 2015 yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah memberikan semangat, doa serta motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan proposal skripsi ini

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan sehingga kritik dan saran yang bersifat membangun akan sangat diharapkan untuk kesempurnaan skripsi ini. Semogaskripsi ini dapat bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 27 Agustus 2019

Penulis

## DAFTAR ISI

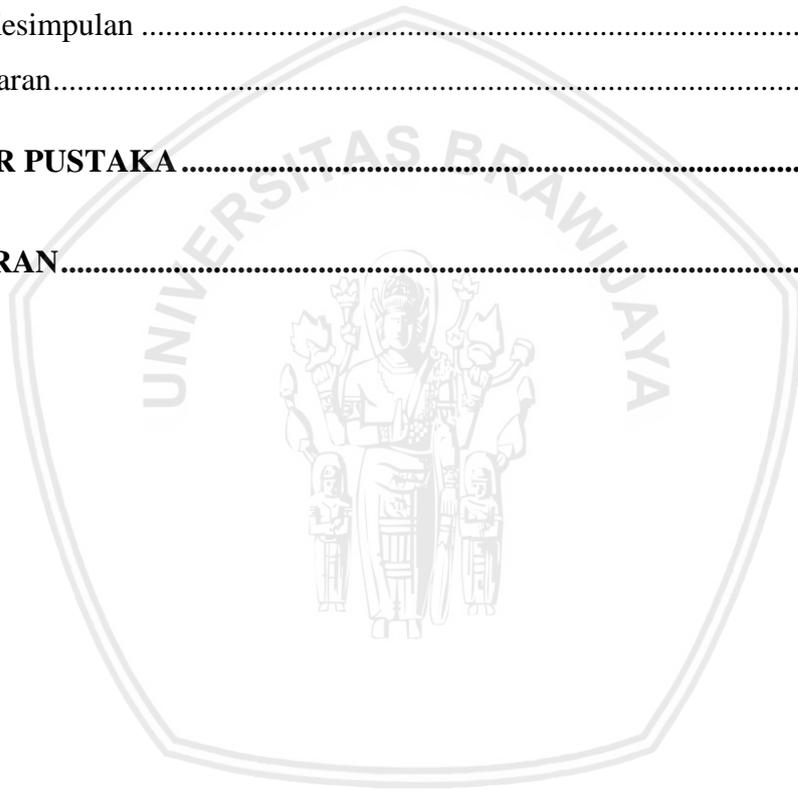
	Halaman
MOTTO .....	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI .....	ii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
RINGKASAN .....	v
SUMMARY .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	11
C. Tujuan Penelitian .....	11
D. Manfaat Penelitian .....	12
E. Sistematika Penulisan .....	13
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>15</b>
A. Administrasi Publik.....	15



1. Pengertian Administrasi Publik.....	15
B. Implementasi .....	16
1. Konsep Implementasi.....	16
C. <i>Good Corporate Governance</i> .....	22
1. Konsep dan Pengertian.....	22
2. Prinsip-Prinsip GCG .....	23
3. Manfaat GCG .....	27
4. GCG dan Hukum Perseroan.....	30
D. Kinerja.....	32
1. Definisi Kinerja.....	32
2. Indikator Kinerja .....	33
E. Badan Usaha Milik Negara .....	37
1. Pengertian BUMN .....	37
2. Dasar Hukum BUMN .....	38
3. Tujuan BUMN .....	39
4. Bentuk-Bentuk BUMN .....	40
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>43</b>
A. Jenis Penelitian.....	43
B. Lokasi dan Situs Penelitian .....	44
C. Fokus Penelitian .....	45
D. Jenis dan Sumber Data Penelitian .....	46
E. Teknik Pengumpulan Data.....	47
F. Instrumen Penelitian.....	49
G. Analisis Data .....	49
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>52</b>
A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian .....	52
1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	52
a. Kondisi Umum Kabupaten Indramayu .....	52
b. Visi dan Misi Kabupaten Indramayu .....	54

c. Lambang Kabupaten Indramayu .....	56
2. Gambaran Umum Situs Penelitian .....	58
a. Sejarah Singkat PT. Pertamina Persero.....	58
b. Visi dan Misi PT. Pertamina Persero .....	58
c. Logo PT. Pertamina Persero .....	60
d. Sejarah Singkat PT. Pertamina Persero RU VI Balongan.....	61
e. Visi Misi, Logo, Slogan PT. Pertamina persero RU VI Balongan .....	62
B. Penyajian Data Hasil Penelitian .....	64
1. Tujuan Implementasi Prinsip Good Corporate Governance .....	64
2. Implementasi Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance dalam Upaya Meningkatkan Kinerja BUMN .....	65
a. Transparansi .....	65
b. Akuntabilitas .....	69
c. Pertanggung Jawaban.....	73
d. Kemandirian.....	77
e. Kewajaran .....	80
3. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Good Corporate Governance di PT. Pertamina Persero RU VI Balongan .....	82
a. Faktor Pendukung .....	82
b. Faktor Penghambat.....	85
C. Analisis Data dan Pembahasan .....	90
1. Implementasi Prinsip Good Corporate Governance dalam Upaya Meningkatkan Kinerja BUMN di PT. Pertamina Persero RU VI Balongan .....	90
a. Transparansi .....	91
b. Akuntabilitas .....	93
c. Pertanggung Jawaban.....	95
d. Kemandirian.....	96
e. Kewajaran .....	98

2. Analisis Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Good Corporate Governace di PT. Pertamina Persero RU VI	
Balongan .....	99
a. Faktor Pendukung .....	99
b. Faktor Penghambat.....	102
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>105</b>
A. Kesimpulan .....	105
B. Saran.....	109
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>111</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>115</b>



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Hasil Pelaksanaan GCG di PT. Pertamina RU VI Balongan.....	10
Tabel 2. Kapasitas Kilang PT. Pertamina (Persero).....	60
Tabel 3. Hasil COC RU VI Balongan 2017&2018 .....	71
Tabel 4. Hasil Pelaksanaan COI di RU VI Balongan Tahun 2017 dan 2018 .....	79



**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 1. Hasil Nilai GCG Se-Asia Pasifik Tahun 2018.....	3
Gambar 2. Hasil Penilaian GCG di Pertamina oleh BPKP.....	8
Gambar 3. Model Analisis Data Interaktif .....	50
Gambar 4. Peta Kabupaten Indramayu .....	52
Gambar 5. Lambang Kabupaten Indramayu Jawa Barat .....	56
Gambar 6. Logo PT. Pertamina Persero.....	60
Gambar 7. Logo Unggulan PT. Pertamina Persero RU VI Balongan.....	63
Gambar 8. Laporan Tahunan Pertamina 2018 .....	67
Gambar 9. Laporan Keuangan Pertamina dari tahun 2015 – 2019 .....	68
Gambar 10. <i>Website</i> Resmi PT. Pertamina.....	69
Gambar 11. <i>Website E- Recruitment</i> Resmi PT. Pertamina.....	69
Gambar 12. Bentuk COC ( <i>Code of Conduct</i> ) .....	72
Gambar 13. Ruang Ibu Menyusui RU VI Balongan .....	81

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Isu mengenai *Corporate Governance* (Tata Kelola Perusahaan) telah menjadi salah satu bahasan penting dalam rangka mendukung pemulihan ekonomi dan pertumbuhan ekonomi yang stabil di masa yang akan datang setelah Indonesia dan di berbagai negara Asia lainnya mengalami krisis ekonomi pada pertengahan tahun 1997 (Zhuang et al., 2001). Baird (2000) juga mengemukakan bahwa salah satu akar penyebab timbulnya krisis ekonomi di Indonesia dan di berbagai negara Asia lainnya adalah buruknya pelaksanaan *Corporate Governance* di hampir semua perusahaan yang ada, baik perusahaan yang dimiliki pemerintah (BUMN) maupun yang dimiliki pihak swasta. Dengan buruknya pelaksanaan *Corporate Governance*, maka tingkat kepercayaan para pemilik modal menjadi turun karena investasi yang mereka lakukan menjadi tidak aman. Hal ini tentu akan diikuti dengan tindakan penarikan atas investasi yang sudah ditanamkan, sementara investor baru juga enggan untuk melakukan investasi. (Dwiridotjahjono, 2009:101-112)

Beberapa ahli juga berpendapat bahwa kelemahan dalam penerapan sistem Tata Kelola Perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) merupakan salah satu sumber utama kerawanan ekonomi yang

menyebabkan runtuhnya perekonomian Indonesia dan di berbagai Negara Asia lainnya. Kajian yang dibuat oleh Bank Dunia (yang dikutip oleh Djalil, 2000) menunjukkan bahwa lemahnya penerapan *Corporate Governance* merupakan faktor yang menentukan parahnya krisis di Asia. Kelemahan tersebut antara lain terlihat dari minimnya pelaporan kinerja keuangan dan kewajiban-kewajiban perusahaan, kurangnya pengawasan atas aktivitas manajemen oleh komisaris dan auditor, serta kurangnya insentif untuk mendorong terciptanya efisiensi di perusahaan melalui mekanisme persaingan yang fair. (Dwiridotjahjono, 2009:101-112)

Menurut Newel & Wilson (2002) secara teoritis, praktik *Good Corporate Governance* dapat meningkatkan nilai perusahaan, meningkatkan kinerja keuangan, mengurangi risiko yang mungkin dilakukan oleh dewan dengan keputusan-keputusan yang menguntungkan diri sendiri, dan secara umum meningkatkan kepercayaan investor. Sebaliknya praktik *Corporate Governance* yang buruk dapat menurunkan tingkat kepercayaan para investor. Hal ini diperkuat dengan hasil survey yang dilakukan oleh McKinsey & Company (2002) yang menunjukkan bahwa *Corporate Governance* menjadi perhatian utama para investor menyamai kinerja finansial dan potensi pertumbuhan, khususnya bagi pasar-pasar yang sedang berkembang (*emerging market*). (Dwiridotjahjono, 2009:101-112)

Gambar 1. Hasil Nilai GCG Se-Asia Pasifik Tahun 2018

Aggregate company scores by category								
(%)	Discipline	Transparency	Independence	Responsibility	Fairness	CG	E/S	Blended ESG
Australia	74.9	92.2	77.5	84.2	85.2	82.8	68.6	81.4
China	51.4	61.7	46.2	52.7	75.7	57.5	65.3	58.3
Hong Kong	62.4	69.6	50.1	63.8	85.9	66.3	68.9	66.6
India	57.0	77.1	40.3	55.0	86.6	63.2	67.8	63.7
Indonesia	45.8	63.1	31.9	34.9	80.3	51.2	59.2	52.0
Japan	69.0	64.7	27.7	84.2	88.0	66.7	74.2	67.5
Korea	40.5	57.9	29.9	51.1	55.5	47.0	67.1	49.0
Malaysia	61.3	72.8	49.6	58.4	85.9	65.6	64.4	65.5
Philippines	59.6	59.0	27.5	31.0	63.7	48.1	65.3	49.9
Singapore	55.9	83.8	59.2	57.4	94.2	70.1	66.1	69.7
Taiwan	70.0	53.1	48.9	77.4	79.5	65.8	73.0	66.5
Thailand	53.1	81.8	58.1	37.5	81.3	62.3	66.7	62.8
<b>Average</b>	<b>58.4</b>	<b>69.7</b>	<b>45.6</b>	<b>57.3</b>	<b>80.2</b>	<b>62.2</b>	<b>67.2</b>	<b>62.7</b>
Average ex-Aus	56.9	67.7	42.7	54.9	79.7	60.4	67.1	61.0
Max-Min range (ex-Aus)	29.5	30.6	31.7	53.2	38.7	23.1	15.0	20.7

Note: Boxes highlight leader (green) and laggard (yellow) ex-Australia. Source: CLSA

Sumber : CLSA (2018)

Hasil *survey* internasional yang dilakukan oleh CLSA (Credit Lyonnais Securities Asia) menunjukkan bahwa Indonesia di tahun 2018 memiliki nilai 51,2 dalam pelaksanaan *Corporate Governance*. *Survey* yang dilakukan oleh CLSA (Credit Lyonnais Securities Asia) menunjukkan bahwa rata-rata skor total penilaian CG di kawasan Asia yaitu 62,2 dari skala 0,00-100,00 (100,00 adalah nilai tertinggi) hal ini menunjukkan bahwa negara-negara di kawasan Asia masih memiliki nilai yang tergolong rendah. Pemilik nilai tertinggi didapat oleh negara Singapura dengan nilai 70,1 dan terendah didapat oleh Korea dengan nilai

47,0. Indonesia masih berada di atas Philipina dan Korea dari hasil penilaian CG. Namun, Indonesia juga memiliki skor yang lebih rendah jika dibandingkan dengan skor total di negara tetangga yakni Singapura, Malaysia. Dalam hal ini, terdapat 5 (lima) aspek yang dinilai oleh CLSA yaitu: transparansi, independensi, kedisiplinan manajemen, responsibilitas, kewajaran dari perusahaan. Oleh karena itu, tidak ada pilihan lain kecuali bahwa korporasi-korporasi baik perusahaan-perusahaan publik maupun perusahaan-perusahaan terbuka di pasar modal harus mulai melihat dan menerapkan *Good Corporate Governance* dan bukan sebagai aksesoris belaka, tetapi suatu sistem nilai dan *best practices* yang sangat fundamental bagi peningkatan nilai perusahaan.

Undang-Undang Dasar 1945 dalam pasal 33 menyebutkan bahwa pelaku utama dalam sistem perekonomian di Indonesia adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Swasta (BUMS), dan koperasi. Maka, dapat dikatakan BUMN menjadi pelaku utama yang menggerakkan perekonomian nasional dan berhubungan erat dengan kestabilan keuangan negara, serta mempunyai tujuan lain yaitu meningkatkan kesejahteraan bagi masyarakat umum. Hal ini juga tercantum di dalam Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 pasal 2 ayat (1) tentang tujuan pendirian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berisi :

- a. Memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan pada khususnya;
- b. Mengejar keuntungan

- c. Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak;
- d. Menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi;
- e. Turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat.

Tujuan pendirian BUMN bisa terwujud sesuai harapan, apabila dalam pelaksanaannya menerapkan *Good Corporate Governance*. Landasan hukum sistem *Good Corporate Governance* tertera pada Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor. PER-01/MBU/2011 tentang penerapan Tata Kelola Perusahaan yang baik *Good Corporate Governance (GCG)* pada Badan Usaha Milik Negara. Kebijakan ini dinilai oleh Lembaga KNKG (Komite Nasional Kebijakan *Governance*) *Good Corporate Governance* merupakan suatu sistem yang dapat menyelamatkan keterpurukan BUMN baik dari segi pelayanan publik maupun sistem yang ada di internal organisasi BUMN itu sendiri. PER01/MBU/2011 bagian kedua pasal 2 alinea pertama menjelaskan bahwa:

“BUMN wajib menerapkan sistem *Good Corporate Governance* secara konsisten dan berkelanjutan dengan berpedoman kepada Peraturan Menteri ini serta dengan tetap memperhatikan ketentuan, norma yang berlaku dan anggaran dasar Badan Usaha Milik Negara.”

Perusahaan yang baik harus mempunyai sistem pengendalian yang baik, jika itu dilakukan maka perusahaan akan terkendali dan menghasilkan output yang baik, maka disinilah perlu diterapkannya prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam mewujudkan semua

itu. Mengingat pentingnya keberadaan BUMN bagi sektor ekonomi negara, maka BUMN yang merupakan aset milik negara harus mampu dikelola dengan baik, agar dapat memberikan kontribusi terhadap pendapatan nasional negara.

Dalam implementasinya, prinsip *Good Corporate Governance* tersebut dilaksanakan melalui partisipasi aktif seluruh elemen perusahaan yang bertujuan untuk mempublikasikan tujuan dan sasaran serta ukuran kinerja perusahaan kepada masyarakat secara transparan. Hal ini dikarenakan prinsip-prinsip dan praktik *Good Corporate Governance* menghendaki adanya suatu upaya untuk melindungi dan menyeimbangkan kepentingan antara pemegang saham dan para *stakeholders* lainnya. Melalui penerapan *Good Corporate Governance* tersebut diharapkan perusahaan mampu meningkatkan kinerjanya melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan, serta mampu meningkatkan pelayanan kepada *stakeholders*, perusahaan dapat lebih mudah memperoleh dana pembiayaan yang lebih murah sehingga dapat meningkatkan *corporate value*, mampu meningkatkan kepercayaan investor untuk menanamkan modalnya di Indonesia, terakhir pemegang saham akan merasa puas dengan kinerja perusahaan sekaligus akan meningkatkan *stakeholders value* dan *dividen*. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki peran yang penting dalam pertumbuhan ekonomi di tanah air kita ini maka BUMN diwajibkan untuk

mengimplementasikan prinsip-prinsip yang terkait dengan Tata Kelola Perusahaan yang baik yang terdiri dari transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran.

Salah satu perusahaan BUMN yang menerapkan prinsip GCG yakni PT. Pertamina (Persero). Berkaitan dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomer 27 Tahun 1968 bahwa kedudukan PT. Pertamina (Persero) adalah suatu kesatuan produksi yang turut membangun Ekonomi Nasional berdasarkan Pancasila dengan jalan menghasilkan laba baik berupa devisa ataupun rupiah bagi Negara demi kemakmuran dan kesejahteraan rakyat Indonesia. PT. Pertamina (Persero) merupakan perusahaan milik negara yang ditugaskan melaksanakan pengusahaan penambangan minyak dan gas mulai dari mengelola dan menghasilkan minyak dan gas dari ladang-ladang minyak di seluruh wilayah Indonesia, mengolahnya menjadi berbagai produk dan menyediakan serta melayani kebutuhan bahan bakar minyak dan gas di seluruh Indonesia.

PT. Pertamina Persero pernah mengalami kerugian pada saat direktur utama yang menjabat pada saat itu yakni Karen Agustiawan ditetapkan sebagai tersangka dalam kasus korupsi. Akibatnya negara merugi sebanyak 568 Miliar. Hal ini terjadi karena Karen Agustiawan melakukan investasi non rutin berupa pembelian sebagian aset milik *ROC Oil Company Ltd* di blok BMG Australia pada 27 Mei 2009 yang lalu. Tanpa surat pemerintah Karem langsung menyetujui untuk

melakukan investasi tersebut. Karen juga dinilai telah merusak tata kelola perusahaan. Belajar dari kasus tersebut Kementerian BUMN berupaya melakukan perbaikan mulai dari pengadaan hingga pada proses pencarian mitra kerja. Hingga akhirnya Kementerian BUMN memutuskan untuk memisahkan pengadaan dan proses mitra kerja diluar SOP. (Pebrianto Eko Wicaksono, 2019)

PT. Pertamina Persero terus melakukan upaya dalam menegakkan prinsip-prinsip GCG agar terhindar dari kasus korupsi yang pernah terjadi. Hal ini terbukti dengan hasil penilaian GCG *Assessment* PT. Pertamina Persero pada tahun 2017. Pada 2017, penilaian hasil GCG Pertamina dilakukan oleh Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP).

Table of GCG Assessment Criteria

No.	Assessment Criteria	Weight	Achievement (%)	Achievement Category
1	Commitment concerning the Sustainable Implementation of Corporate Governance	7.00	94	Very Good
2	Shareholders and GMS	9.00	89	Very Good
3	Board of Commissioners	35.00	91	Very Good
4	Board of Directors	35.00	92	Very Good
5	Disclosure of Information and Transperency	9.00	88	Very Good
6	Other Aspects	5.00	100	Very Good
	Total	100.00	91	Very Good

**Gambar 2. Hasil Penilaian GCG di Pertamina oleh BPKP**

*Sumber: Pertamina (2017)*

Dari gambar 1 menunjukkan hasil GCG Pertamina yang baik di tahun 2017 dengan hasil akhir 91 dari total penilaian 100. Kriteria yang digunakan termasuk komitmen terhadap implementasi tata kelola berkelanjutan, pemegang saham dan RUPS, dewan komisaris, jajaran direktur, keterbukaan informasi dan transparansi, termasuk berbagai aspek lainnya. PT. Pertamina masih terus berusaha untuk dapat mempertahankan hasil GCG ini.

PT. Pertamina (Persero) memiliki beberapa unit operasi yang tersebar di beberapa daerah, salah satunya RU VI Balongan yang merupakan unit operasional dalam memenuhi kebutuhan bahan bakar minyak di wilayah Jawa. Dalam setiap aktivitas perusahaan tidak luput dari kinerja karyawan, oleh karena itu perusahaan perlu memberikan perhatian kepada karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Untuk pedoman kinerjanya, PT. Pertamina Persero RU VI Balongan berpedoman pada Pedoman Umum (*Good Corporate Governance*) Indonesia oleh Komite Kebijakan (*Committee Governance*) sebagai salah satu strategi pengembangan sumber daya manusia. Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yaitu (*Transparency, Accountability, Responsibility, Independency dan Fairness*) diperlukan agar perusahaan dapat bertahan dalam menghadapi persaingan yang

semakin ketat. *Good Corporate Governance* diharapkan dapat menjadi sarana untuk mencapai visi dan misi Perusahaan.

**Tabel 1. Hasil Pelaksanaan GCG di PT. Pertamina RU VI Balongan**

Hasil GCG	2017	2018
Nilai	90,90%	89,96%
Jumlah Pekerja	940	906

*Sumber: KPI GCG Compliance (2017&2018)*

Dari tabel tersebut terlihat adanya penurunan nilai GCG. Menurut salah satu pekerja dan *staff legal counsel and compliance* terdapat sebab terjadinya penurunan di dalam menegakan GCG ini yaitu berkurangnya jumlah karyawan dan belum adanya kesadaran para pekerja itu sendiri dimana belum sepenuhnya memahami mengenai konsep dan penerapan *Good Corporate Governance*. Hal ini disebabkan oleh kurangnya fasilitas yang ada seperti tidak boleh membawa akses perangkat elektronik ke dalam kilang. Kemudian disebabkan banyaknya para pekerja yang sibuk dan terkadang sering dinas keluar kota dan rata-rata sebagian pekerja memiliki jam kerja model shift sehingga kurang memiliki pemahaman dan waktu untuk menjalankan sistem GCG yang dibuat oleh PT. Pertamina RU VI Balongan itu sendiri. Oleh karena itu,

PT. Pertamina RU VI Balongan terus melakukan upaya untuk meningkatkan kinerjanya melalui sistem GCG.

Penulis tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut, mengenai implementasi dari prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam upaya meningkatkan kinerja BUMN yang di adakan oleh PT. Pertamina Persero RU VI Balongan. Penelitian ini dituangkan sebagai skripsi dengan judul **“Implementasi Prinsip – Prinsip *Good Corporate Governance* dalam Upaya Meningkatkan Kinerja BUMN (Studi pada PT. Pertamina Persero RU VI Balongan)”**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan yang dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam upaya meningkatkan kinerja BUMN di PT. Pertamina Persero Refinery Unit VI?
2. Apa faktor pendukung dan penghambat implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam upaya meningkatkan kinerja BUMN di PT. Pertamina Persero Refinery Unit VI?

## **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan pokok-pokok masalah yang diajukan di atas, tujuan dan kegunaan penelitian ini dapat dirinci sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam upaya meningkatkan kinerja BUMN di PT. Pertamina Persero Refinery Unit IV.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis faktor pendukung dan penghambat implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam upaya meningkatkan kinerja BUMN di PT. Pertamina Persero Refinery Unit VI.

#### **D. Manfaat Penelitian**

1. Kontribusi Akademis
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat akademis untuk menambah wacana ilmu pengetahuan berupa analisis penjelasan mengenai implementasi dari prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam upaya meningkatkan kinerja BUMN sebagai bagian dari Ilmu Administrasi Publik.
  - b. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi referensi, tambahan wawasan dan dapat memberikan informasi bagi peneliti berikutnya.
2. Kontribusi Praktis
  - a. Bagi peneliti sebagai wahana dalam peningkatan pengetahuan dan kreatifitas berfikir dalam menganalisa keadaan di lapangan yang disesuaikan dengan teori – teori yang telah diterima dan dipelajari pada perkuliahan.
  - b. Bagi PT. Pertamina Persero RU VI Balongan memberikan informasi terkait upaya PT. Pertamina dalam melaksanakan

*Good Corporate Governance* untuk meningkatkan kinerja BUMN.

#### **E. Sistematika Penulisan**

Penelitian ini di tuangkan dalam penulisan skripsi yang terdiri dari lima bab yang merupakan rangkaian antara satu bab dengan bab lainnya. Cara mengetahui gambaran yang berkenaan dengan bahasan dalam penelitian ini untuk tiap babnya, maka sistematis pembahasannya disusun sebagai berikut :

##### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini berisi pembahasan mengenai penyusunan skripsi yang meliputi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika penulisan.

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

Bab ini menguraikan dan menjelaskan tentang teori-teori yang melandasi penulisan dan pembahasan yang berkaitan dengan judul.

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

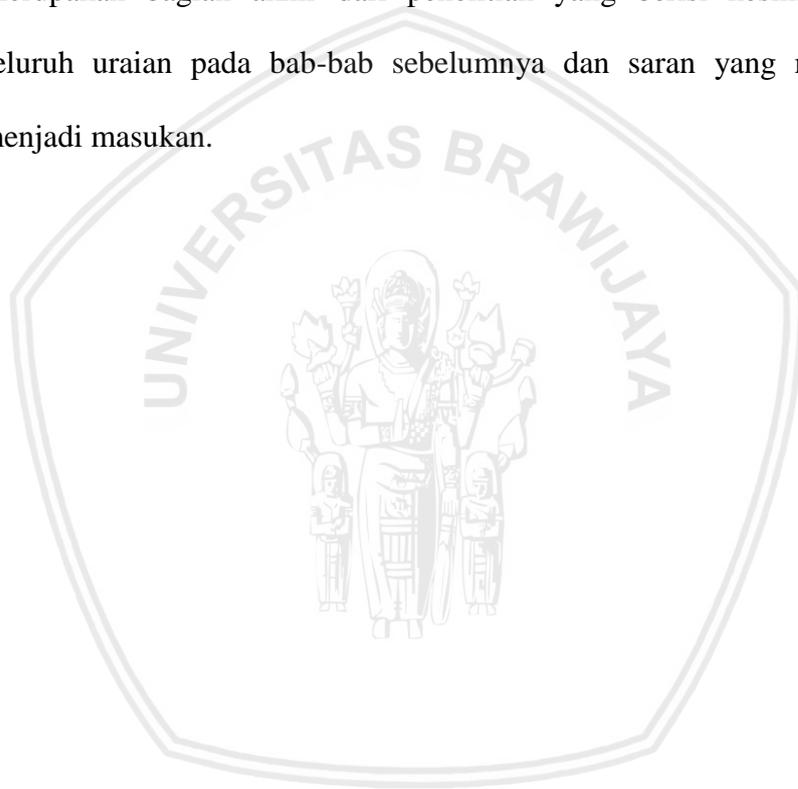
Pada bab ini membahas tentang jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, analisis data.

**BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjadi inti dari penulisan skripsi di dalamnya akan di uraikan mengenai gambaran umum perusahaan dan menjelaskan hasil penelitian mengenai data-data yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

**BAB V : PENUTUP**

Merupakan bagian akhir dari penelitian yang berisi kesimpulan dari seluruh uraian pada bab-bab sebelumnya dan saran yang mendukung menjadi masukan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Administrasi Publik

##### 1. Pengertian Administrasi Publik

Kata administration dalam bahasa Inggris berasal dari kata ad + ministrative dalam bahasa memiliki arti “to serve” memberikan jasa, pelayanan, bantuan, melayani, atau mengabdikan. Karakteristik utama administrasi adalah memberikan pelayanan dan pengabdian yang sebaik-baiknya pada masyarakat. Dari kata latin administrare kemudian di alihkan dalam kata Inggris to administer di beri arti sama dengan to manage, sehingga administration memiliki arti yang sama dengan management yaitu “mengelola, memimpin atau mengarahkan semua kegiatan manusia dalam rangka mencapai tujuan bersama” (Makmur, 2003:1)

Penyelenggaraan semua kepentingan publik dan masalah publik (public interest and public affairs) yang ada pada suatu negara merupakan ruang lingkup kegiatan administrasi publik (Mindarti, 2007:3). Seperti di tegaskan Caiden dalam Mindarti (2007:3) administrasi publik merupakan seluruh kegiatan administrasi untuk segenap urusan publik. Oleh karena itu, dalam pengertian yang paling luas, seperti ditegaskan Dimock dan Koenig (1973) administasi publik adalah negara dalam melaksanakan kekuasaan politiknya

(Mindarti, 2007:3). Selanjutnya Sjamsuddin (2006:116) mengemukakan bahwa “administrasi publik berusaha melembagakan praktek-praktek manajemen agar sesuai dengan nilai efektifitas dan efisiensi dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat secara lebih baik”. Artinya, dalam memenuhi kebutuhan masyarakat yang lebih baik negara memerlukan kegiatan pengelolaan di semua bidang mulai dari pengambilan kebijakan hingga implementasi program pemberdayaan sosial. Maka dari itu, administrasi publik merupakan pandangan keilmuan yang mewakili segala kegiatan yang berhubungan dengan pelaksanaan proses pemerintahan.

Berdasarkan beberapa penjelasan dari para ahli maka dapat ditarik kesimpulan bahwa administrasi publik merupakan perencanaan, pengkoordinasian dan pelaksanaan kegiatan pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat luas serta dalam rangka pencapaian tujuan organisasi publik. Administrasi publik sebagai salah satu instrumen memiliki peran yang sangat penting dalam melaksanakan tujuan dari organisasi pemerintah, terutama kepada hal-hal yang berkenaan langsung dengan kebutuhan publik.

## **B. Implementasi**

### **1. Konsep Implementasi**

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Tidak lebih dan tidak kurang.

Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program atau melalui formulasi kebijakan derivat atau turunan dari kebijakan publik tersebut. Rangkaian implementasi kebijakan dapat diamati dengan jelas yaitu dimulai dari program, ke proyek dan ke kegiatan. Model tersebut mengadaptasi mekanisme yang lazim dalam manajemen, khususnya manajemen sektor publik. Kebijakan diturunkan berupa program-program yang kemudian diturunkan menjadi proyek-proyek, dan akhirnya berwujud pada kegiatan-kegiatan, baik yang dilakukan oleh pemerintah, masyarakat maupun kerjasama pemerintah dengan masyarakat.

Van Meter dan Van Horn (dalam Budi Winarno, 2008:146-147) mendefinisikan implementasi kebijakan publik sebagai tindakan-tindakan dalam keputusan-keputusan sebelumnya. Tindakan-tindakan ini mencakup usaha-usaha untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi tindakan-tindakan operasional dalam kurun waktu tertentu maupun dalam rangka melanjutkan usaha-usaha untuk mencapai perubahan besar dan kecil yang ditetapkan oleh keputusan-keputusan kebijakan yang dilakukan oleh organisasi publik yang diarahkan untuk mencapai tujuantujuan yang telah ditetapkan. Adapun makna implementasi menurut Daniel A. Mazmanian dan Paul Sabatier (1979) sebagaimana dikutip dalam buku Solihin Abdul Wahab (2008: 65), mengatakan bahwa:

Implementasi adalah memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijaksanaan yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijaksanaan Negara yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat/dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian.

Dari penjelasan-penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan tidak akan dimulai sebelum tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran ditetapkan atau diidentifikasi oleh keputusan-keputusan kebijakan. Jadi implementasi merupakan suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh berbagai aktor sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran kebijakan itu sendiri.

Terdapat beberapa teori dari beberapa ahli mengenai implementasi kebijakan, yaitu:

1) Teori George C. Edward Edward III (dalam Subarsono, 2011: 90-92) berpandangan bahwa implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yaitu:

- a) Komunikasi, yaitu keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan, dimana yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran (*target group*), sehingga akan mengurangi distorsi implementasi.
- b) Sumberdaya, meskipun isi kebijakan telah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumberdaya untuk melaksanakan, maka implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumber daya tersebut dapat berwujud sumber daya manusia, misalnya kompetensi implementor dan sumber daya finansial.

c) Disposisi, adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik, maka implementor tersebut dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementor memiliki sikap atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif.

d) Struktur Birokrasi, Struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Aspek dari struktur organisasi adalah *Standard Operating Procedure* (SOP) dan fragmentasi. Struktur organisasi yang terlalu panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menimbulkan red-tape, yakni prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks, yang menjadikan aktivitas organisasi tidak fleksibel.

Menurut pandangan Edwards (dalam Budi Winarno, 2008: 181) sumber-sumber yang penting meliputi, *staff* yang memadai serta keahlian-keahlian yang baik untuk melaksanakan tugas-tugas mereka, wewenang dan fasilitas-fasilitas yang diperlukan untuk menerjemahkan usul-usul di atas kertas guna melaksanakan pelayanan-pelayanan publik. Struktur Birokrasi menurut Edwards (dalam Budi Winarno, 2008: 203) terdapat dua karakteristik utama, yakni *Standard Operating Procedures* (SOP) dan Fragmentasi:

SOP atau prosedur-prosedur kerja ukuran-ukuran dasar berkembang sebagai tanggapan internal terhadap waktu yang terbatas dan sumber-sumber dari para pelaksana serta keinginan untuk keseragaman dalam bekerjanya organisasi-organisasi yang kompleks dan tersebar luas. Sedangkan fragmentasi berasal dari tekanan-tekanan diluar unit-unit birokrasi, seperti komite-komite legislatif, kelompok-kelompok kepentingan pejabat-pejabat eksekutif, konstitusi negara dan sifat kebijakan yang mempengaruhi organisasi birokrasi pemerintah.

2) Teori Merilee S. Grindle Keberhasilan implementasi menurut Merilee S. Grindle (dalam Subarsono, 2011: 93) dipengaruhi oleh dua

variabel besar, yakni isi kebijakan (*content of policy*) dan lingkungan implementasi (*context of implementation*). Variabel tersebut mencakup: sejauhmana kepentingan kelompok sasaran atau target group termuat dalam isi kebijakan, jenis manfaat yang diterima oleh target group, sejauhmana perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan, apakah letak sebuah program sudah tepat, apakah sebuah kebijakan telah menyebutkan implementornya dengan rinci, dan apakah sebuah program didukung oleh sumberdaya yang memadai. Sedangkan Wibawa (dalam Samodra Wibawa dkk, 1994: 22-23) mengemukakan model Grindle ditentukan oleh isi kebijakan dan konteks implementasinya. Ide dasarnya adalah bahwa setelah kebijakan ditransformasikan, barulah implementasi kebijakan dilakukan. Keberhasilannya ditentukan oleh derajat implementability dari kebijakan tersebut. Isi kebijakan tersebut mencakup hal-hal berikut:

Kepentingan yang terpengaruhi oleh kebijakan.

- a. Jenis manfaat yang akan dihasilkan.
- b. Derajat perubahan yang diinginkan.
- c. Kedudukan pembuat kebijakan.
- d. (Siapa) pelaksana program.
- e. Sumber daya yang dihasilkan.

Sementara itu, konteks implementasinya adalah:

- a) Kekuasaan, kepentingan, dan strategi aktor yang terlibat.
- b) Karakteristik lembaga dan penguasa.
- c) Kepatuhan dan daya tanggap.

Keunikan dari model Grindle terletak pada pemahamannya yang komprehensif akan konteks kebijakan, khususnya yang menyangkut

dengan implementor, penerima implementasi, dan arena konflik yang mungkin terjadi di antara para aktor implementasi, serta kondisikondisi sumber daya implementasi yang diperlukan.

3) Teori Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier Menurut Mazmanian dan Sabatier (dalam Subarsono, 2011: 94) ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi keberhasilan implementasi, yakni karakteristik dari masalah (*tractability of the problems*), karakteristik kebijakan/undang-undang (*ability of statute to structure implementation*) dan variabel lingkungan (*nonstatutory variables affecting implementation*).

4) Teori Donald S. Van Meter dan Carl E. Van Horn Menurut Meter dan Horn (dalam Subarsono, 2011: 99) ada lima variabel yang mempengaruhi kinerja implementasi, yakni standar dan sasaran kebijakan, sumberdaya, komunikasi antarorganisasi dan penguatan aktivitas, karakteristik agen pelaksana dan kondisi sosial, ekonomi dan politik. Menurut pandangan Edward III (Budi Winarno, 2008: 175-177) proses komunikasi kebijakan dipengaruhi tiga hal penting, yaitu:

- a) Faktor pertama yang berpengaruh terhadap komunikasi kebijakan adalah transmisi. Sebelum pejabat dapat mengimplementasikan suatu keputusan, ia harus menyadari bahwa suatu keputusan telah dibuat dan suatu perintah untuk pelaksanaannya telah dikeluarkan.
- b) Faktor kedua adalah kejelasan, jika kebijakan-kebijakan diimplementasikan sebagaimana yang diinginkan, maka petunjuk-petunjuk pelaksanaan tidak hanya harus diterima oleh para pelaksana kebijakan, tetapi juga komunikasi kebijakan tersebut harus jelas. Seringkali instruksi-intruksi yang diteruskan kepada

pelaksana kabur dan tidak menetapkan kapan dan bagaimana suatu program dilaksanakan.

c) Faktor ketiga adalah konsistensi, jika implementasi kebijakan ingin berlangsung efektif, maka perintah-perintah pelaksanaan harus konsisten dan jelas. Walaupun perintah-perintah yang disampaikan kepada pelaksana kebijakan jelas, tetapi bila perintah tersebut bertentangan maka perintah tersebut tidak akan memudahkan para pelaksana kebijakan menjalankan tugasnya dengan baik.

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa semua kebijakan negara, apapun bentuknya dan jenisnya dimaksudkan untuk mempengaruhi dan mengontrol pembuatan manusia sesuai aturan-aturan dan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Sehubungan dengan hal tersebut, peranan badan atau lembaga pemerintah sangat besar sekali untuk mampu memberikan dorongan kepada anggota-anggota masyarakat agar mereka mematuhi dan melaksanakan setiap peraturan atau kebijakan pemerintah.

### **C. *Good Corporate Governance* (GCG)**

#### **1. Konsep dan pengertian *Good Corporate Governance***

*Good Corporate Governance* merupakan proses dan struktur yang digunakan mengarahkan dan mengelola bisnis serta urusan-urusan perusahaan, dalam rangka meningkatkan kemakmuran bisnis dan akuntabilitas perusahaan, dengan tujuan utama mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang, dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholders yang lain. Ruru (1998:3)

*Good Corporate Governance* sangat penting untuk membentuk perilaku korporasi, termasuk respon perusahaan terhadap berbagai tekanan pasar yang sangat dinamis. *Good Corporate Governance* merupakan system yang harus menjamin terpenuhinya kewajiban perusahaan kepada seluruh *stakeholders*, dan harus mampu berkerja sama dengan semua *stakeholders* dalam mencapai tujuan perusahaan. Buruknya hubungan perusahaan dengan *stakeholder* dapat menimbulkan hambatan dan gangguan pada jalannya operasi di perusahaan. Kunci tercapainya *Good Corporate Governance* dalam perusahaan adalah berfungsinya secara efektif organ-organ perusahaan yang terjamin kualitasnya dan integritasnya sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan sekaligus memenuhi kepentingan seluruh *stakeholders*.

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

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor. PER-01/MBU/2011 tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik *Good Corporate Governance (GCG)* pada Badan Usaha Milik Negara dalam Pasal 3 prinsip-prinsip GCG yang dimaksud dalam peraturan ini adalah Transparansi, Akuntabilitas, Pertanggung Jawaban, Kemandirian, Kewajaran.

### **a. Transparansi**

#### Prinsip Dasar

Berdasarkan PER-01/MBU/2011 dalam Pasal 3 prinsip transparansi yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses

pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkap informasi material dan relevan mengenai perusahaan.

Menurut ketentuan KNKG (Komite Nasional Kebijakan Governance) (KNKG, 2006:5-7) terdapat pedoman pelaksanaan GCG berdasarkan pada prinsip transparansi:

- a. Perusahaan menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan mudah di akses.
- b. Informasi meliputi visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali
- c. Prinsip keterbukaan yang dianut oleh perusahaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi.
- d. Kebijakan perusahaan harus tertulis dan secara proposional dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan.

#### **b. Akuntabilitas**

Prinsip Dasar

Berdasarkan PER-01/MBU/2011 dalam Pasal 3 prinsip akuntabilitas yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggung jawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.

Menurut ketentuan KNKG (Komite Nasional Kebijakan Governance) (KNKG, 2006:5-7) terdapat pedoman pelaksanaan GCG berdasarkan pada prinsip akuntabilitas:

- a. Perusahaan menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua pegawai secara jelas
  - b. Perusahaan meyakini bahwa semua organ perusahaan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas
  - c. Perusahaan memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif.
  - d. Perusahaan harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan
  - e. Setiap organ perusahaan dan semua pegawai harus berpegang pada etika bisnis.
- c. Responsibilitas/pertanggung jawaban**

Prinsip Dasar

Berdasarkan PER-01/MBU/2011 dalam Pasal 3 prinsip pertanggung jawaban yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

Menurut ketentuan KNKG (Komite Nasional Kebijakan Governance) (KNKG, 2006:5-7) terdapat pedoman pelaksanaan GCG berdasarkan pada prinsip responsibilitas:

- a. Organ perusahaan berpegang pada peraturan perundang-undangan
- b. Perusahaan harus melaksanakan tanggung jawab sosial

**d. Independensi/Kemandirian**

Prinsip Dasar

Berdasarkan PER-01/MBU/2011 dalam Pasal 3 prinsip kemandirian yaitu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

Menurut ketetapan KNKG (Komite Nasional Kebijakan Governance) (KNKG, 2006:5-7) terdapat pedoman pelaksanaan GCG berdasarkan pada prinsip independensi:

- a. Masing-masing organ perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun.
- b. Masing-masing organ perusahaan harus melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan. (KNKG 2006)

**e. Kewajaran**

Prinsip Dasar

Berdasarkan PER-01/MBU/2011 dalam Pasal 3 prinsip kewajaran yaitu keadilan dan kesetaraan didalam memenuhi hak-

hak pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan.

Menurut ketetapan KNKG (Komite Nasional Kebijakan Governance) (KNKG, 2006:5-7) terdapat pedoman pelaksanaan GCG berdasarkan pada prinsip kewajaran:

- a. Perusahaan memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan
- b. Perusahaan memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan
- c. Perusahaan memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan pegawai, berkarir dan melaksanakan tugasnya (KNKG 2006)

Berdasarkan beberapa penjelasan dari para ahli maka dapat ditarik kesimpulan bahwa prinsip-prinsip utama pada GCG yang diantaranya adalah Transparansi, Akuntabilitas, Pertanggung Jawaban, Kemandirian, Kewajaran. Dengan adanya prinsip tersebut dapat menjadikan berfungsinya secara efektif organ-organ perusahaan yang terjamin kualitasnya dan integritasnya sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan sekaligus memenuhi kepentingan seluruh *stakeholders*.

### **3. Manfaat *Good Corporate Governance***

Berbagai keuntungan yang diperoleh dengan penerapan *Good Corporate Governance* Rachma (2009:15-16) antara lain:

1. Dengan *Good Corporate Governance* proses pengambilan keputusan akan berlangsung secara lebih baik sehingga akan menghasilkan keputusan yang optimal, dapat meningkatkan efisiensi serta terciptanya budaya kerja yang lebih sehat. Ketiga hal ini jelas akan sangat berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, sehingga kinerja perusahaan akan mengalami peningkatan.
2. *Good corporate governance* akan memungkinkan dihindarinya atau sekurang-kurangnya dapat diminimalkan tindakan penyalahgunaan wewenang oleh pihak direksi dalam pengelolaab perusahaan maupun pihak berkepentingan lainnya sebagai akibat tindak tersebut.
3. Nilai perusahaan dimata investor akan meningkat sebagai akibat dari meningkatnya kepercayaan mereka kepada pengelolaan perusahaan tempat mereka berinvestasi. Peningkatan kepercayaan investor kepada perusahaan akan dapat memudahkan perusahaan mengakses tambahan dana yang diperlukan berbagai keperluan perusahaan, terutama untuk tujuan ekspansi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh McKinsey dan *Company* membuktikan bahwa lebih dari 70% investor institusional bersedia membayar lebih ( mencapai 26-30% lebih mahal) saham perusahaan yang menerapkan *Corporate Governance* dengan baik dibandingkan dengan perusahaan yang penerapannya meragukan.

4. Bagi kinerja pemegang saham, dengan peningkatan kinerja sebagaimana disebut pada poin 1, dengan sendirinya juga akan menaikkan nilai saham mereka dan juga deviden yang akan mereka terima. Bagi negara hal ini juga akan menaikkan jumlah pajak yang akan dibayarkan oleh perusahaan yang berarti akan terjadi peningkatan penerimaan negara dari sektor pajak. Apalagi bila perusahaan yang bersangkutan berbentuk perusahaan BUMN, maka peningkatan kinerja tadi juga akan dapat meningkatkan penerimaan Negara dari pembagian laba BUMN.
5. Karena dalam praktik *Good Corporate Governance* karyawan ditempatkan sebagai salah satu *stakeholders* yang seharusnya dikelola dengan baik oleh perusahaan, maka motivasi dan kepuasan kerja karyawan juga diperkirakan akan meningkat. Peningkatan ini dalam tahapan selanjutnya tentu akan dapat pula meningkatkan produktivitas dan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap perusahaan.
6. Dengan baiknya pelaksanaan *Good corporate Governance* maka tingkat kepercayaan para *stakeholders* kepada perusahaan akan meningkat sehingga citra positif perusahaan akan naik. Hal ini tentu saja akan dapat menekan angka biaya (*cost*) yang timbul sebagai akibat tuntutan para *stakeholders* kepada perusahaan.
7. Penerapan *Corporate Governance* yang konsisten juga akan meningkatkan kualitas laporan keuangan perusahaan. Manajemen

akan cenderung untuk tidak melakukan rekayasa terhadap laporan keuangan, karena adanya kewajiban untuk mematuhi berbagai aturan dan prinsip akuntansi yang berlaku dan penyajian informasi secara transparan.

Berdasarkan beberapa penjelasan diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat banyak *benefit* bagi setiap organ perusahaan yang menerapkan GCG. Hal ini akan memberikan dampak positif terhadap setiap kinerja perusahaan, yang akan mengalami peningkatan selain itu juga dapat memberikan deviden yang besar bagi setiap organisasi maupun perusahaan yang menerapkan sistem GCG.

#### **4. *Good Corporate Governance* dan Hukum Perseroan di Indonesia**

Kegiatan perusahaan di Indonesia didasarkan atas hukum Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1995 Tentang Perseroan Terbatas. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 perseroan terbatas adalah badan hukum yang merupakan persekutuan modal, didirikan berdasarkan perjanjian, melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam Undang-Undang ini serta peraturan pelaksanaannya.

UU Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas sebelumnya telah diatur dalam UU Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas pencabutannya disebabkan oleh adanya perubahan dan perkembangan yang cepat berkaitan dengan teknologi, ekonomi,

harapan masyarakat tentang perlunya peningkatan pelayanan dan kepastian penegakan hukum, kesadaran sosial lingkungan, serta tuntutan pengelolaan usaha yang sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*).

Ketentuan yang disempurnakan ini antara lain:

1. Dimungkinkan mengadakan RUPS dengan memanfaatkan teknologi informasi yang ada seperti : telekonferensi, video konferensi, atau sarana media elektronik lainnya (pasal 77)
2. Kejelasan mengenai tata cara pengajuan dan pemberian pengesahan status badan hukum dan pengesahan Anggaran Dasar Perseroan
3. Memeperjelas dan mempertegas tugas dan tanggung jawab direksi dan dewan komisaris termasuk mengatur mengenai komisaris independent dan komisaris utusan
4. Kewajiban perseroan untuk melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan

Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang perseroan terbatas tidak mengatur secara eksplisit tentang *Good Corporate Governance*. Meskipun begitu, Undang-Undang ini mengatur secara garis besar tentang mekanisme hubungan, peran, wewenang, tugas dan tanggung jawab, prosedur dan tata cara rapat, serta proses pengambilan keputusan dan organ minimal yang ahrus ada dalam perseroan, yaitu Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), direksi, dan dewan

komisaris, wewenang dari ketiga organ ini diatur dalam Bab 1 Pasal 1.

Sebagai berikut :

Ayat 4 : Rapat umum pemegang saham, yang selanjutnya disebut RUPS adalah organ perseoran yang mempunyai wewenang yang tidak diberikan kepada direksi atau dewan komisaris dalam batas yang ditentukan dalam Undang-Undang ini dan/atau anggaran dasar.

Ayat 5 : Direksi adalah organ perseoran yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan perseoran untuk kepentingan perseoran, sesuai dengan maksud dan tujuan perseoran serta mewakili perseoran, baik di dalam maupun diluar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar.

Ayat 6 : Dewan komisaris adalah organ perseoran yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberi nasehat kepada direksi.

## **D. Kinerja**

### **1. Definisi Kinerja**

Dalam suatu organisasi terdapat tugas yang dibebankan kepada setiap pegawai. Tugas yang dikerjakan oleh setiap pegawai dalam organisasi akan menimbulkan hasil guna mencapai sasaran dan tujuan yang ditetapkan sebelumnya, hal ini dikatakan sebagai kinerja.

Adapun pengertian kinerja menurut beberapa ahli yaitu :

- a. Menurut Tika (2006:121) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu.
- b. Menurut Bastian (2006:74) mengemukakan bahwa kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah suatu proses pekerjaan yang dilaksanakan untuk mencapai hasil pekerjaan guna mewujudkan tujuan tertentu dan dalam waktu tertentu. Kinerja bersifat multi dimensional dengan pengukuran yang bervariasi tergantung pada kompleksitas faktor-faktor yang membentuk kinerja.

## **2. Indikator kinerja**

Untuk mengoperasionalkan suatu konsep terdapat beberapa indikator yang biasanya digunakan dalam mengukur kinerja. Menurut Dwiyanto (2002:48-49) mengemukakan ukuran dari tingkat kinerja antara lain :

- a. Produktivitas

Produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dan output. Konsep

produktivitas dirasa terlalu sempit dan General Accounting Office (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting. Indikator produktivitas secara luas digunakan untuk mengukur dan mengetahui output atau keluaran yang dihasilkan oleh suatu organisasi pada suatu periode waktu tertentu.

b. Kualitas Pelayanan

Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap kinerja layanan dapat dijadikan kinerja organisasi publik.

c. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan

aspirasi masyarakat. Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula.

d. Akuntabilitas

Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Kinerja organisasi publik tidak hanya dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah seperti pencapaian target, tetapi juga harus dinilai dari ukuran eksternal seperti nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku di masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang di masyarakat.

Indikator kinerja menurut Kumorotomo (Pasolong, 2013 : 180) yakni sebagai berikut :

a. Efisiensi

Efisiensi yaitu menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomi.

b. Efektivitas

Efektivitas yaitu apakah tujuan yang didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai. Hal tersebut erat kaitannya

dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan.

c. Keadilan

Keadilan yaitu mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercukupan atau kepatasan.

d. Daya Tanggap

Daya tanggap yaitu berlainan dengan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan swasta, organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap Negara atau pemerintah akan kebutuhan masyarakat yang mendesak.

Holloway dalam (Pasolong, 2013 : 181) menyebutkan bahwa indikator kinerja dapat berupa akuntabilitas, efisiensi, efektivitas, dan *equity* (keadilan). Dijelaskan lebih jauh bahwa ada juga indikator konvensional kinerja yang berupa tingkat profitabilitas, kepuasan *stakeholder*, kepuasan pelanggan.

Dari beberapa penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja terdiri atas produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, dan akuntabilitas yang digunakan untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi atau perusahaan. Sehingga perusahaan dapat mengembangkan tingkat kinerjanya.

## **E. Badan Usaha Milik Negara (BUMN)**

### **1. Pengertian Badan Usaha Milik Negara (BUMN)**

Ilmu administrasi publik memiliki hubungan erat dengan aktivitas kerjasama antar *stakeholders* yang bertujuan untuk memanfaatkan sumber daya yang ada di Indonesia, serta dibutuhkan suatu landasan hukum yang kuat untuk membangun, mengelola, dan mengembangkan suatu organisasi baik instansi pemerintah maupun perusahaan swasta. Pengelolaan sumber daya tersebut membuat pemerintah membentuk badan yang mayoritas ataupun seluruhnya dikuasai oleh negara, atau lebih dikenal dengan nama Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berada di bawah naungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) bergerak dalam berbagai sektor di antaranya sektor pertambangan, industri, perkebunan, pertanian, transportasi dan sektor-sektor lain yang menguasai hajat hidup orang banyak. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dituntut untuk dapat mengelola sumber daya alam Indonesia serta mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga mampu memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat. BUMN merupakan badan usaha yang sebagian besar atau seluruh modalnya dimiliki oleh negara. BUMN memegang kendali usaha untuk kepentingan sektor publik. Pengendalian badan usaha oleh negara sangat penting dilakukan untuk kepentingan orang banyak (publik) dan

mencegah timbulnya penguasaan secara monopoli oleh suatu golongan tertentu.

Pengertian Badan Usaha Milik Negara dalam UU Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN disebutkan bahwa BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang pisahkan.

## **2. Dasar Hukum Badan Usaha Milik Negara**

Keberadaan BUMN di Indonesia tidak dapat dilepakan dari adanya dinamika politik tanah air, yaitu dengan dimulai dari pembentukan pemerintahan presidensial pada November 1957, presiden Soekarno mengumumkan pernyataan bahwa Irian Barat dan Nasionalisasi perusahaan – perusahaan Belanda yang beroperasi di Indonesia yang diperkuat oleh penerbitan Undang-Undang No. 19 Tahun 1960 Tentang Perusahaan Negara. Dan dasar pembentukan BUMN di dalam Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 33 yang berbunyi:

- a. Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan asas kekeluargaan
- b. Cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara
- c. Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat

- d. Perekonomian nasional diselenggarakan berdasar asas demokrasi ekonomi dengan prinsip kebersamaan, efisiensi berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, kemandirian serta dengan menjaga keseimbangan kemajuan dan kesatuan ekonomi nasional.

Pasal 33 tersebut secara eksplisit disebutkan bahwa perekonomian Indonesia diselenggarakan oleh koperasi, perusahaan swasta dan Badan Usaha Milik Negara. Peran BUMN dalam pengelolaan bisnis yang menangani kepentingan masyarakat artinya BUMN berperan strategis dan vital bagi kemakmuran rakyat dan keadilan sosial sebagai upaya pemenuhan kewajiban dan cita-cita negara seperti yang tertuang dalam pembukaan UUD 1945 alinea IV yang berbunyi :”... melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa..”.

### **3. Tujuan Badan Usaha Milik Negara**

Pendirian Badan Usaha Milik Negara menurut UU Nomor 19 tahun 2003 tentang BUMN pasal 2, memiliki tujuan antara lain :

1. Memberi kontribusi bagi perkembangan perekonomian nasional secara umum.
2. Menjadi salah satu sumber pendapatan melalui penerimaan pajak, deviden dan privatisasi.

3. Mengejar keuntungan.
4. Menyelenggarakan pelayanan publik berupa barang dan jasa yang memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak.
5. Sebagai perintis dalam kegiatan usaha yang membutuhkan modal besar yang belum dapat dijalankan oleh sektor swasta dan koperasi.
6. Berperan aktif dalam membina dan memberdayakan pengusaha golongan ekonomi lemah, UKM, Koperasi, dan masyarakat.

#### **4. Bentuk Badan Usaha Milik Negara**

##### **1. Perusahaan Umum**

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN adalah Badan Usaha Milik Negara yang dibentuk dimana seluruh modalnya dimiliki negara berupa kekayaan negara yang dipisahkan dan tidak terbagi atas saham. Tujuan Perum adalah menyelenggarakan usaha yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan jasa yang bermutu tinggi sekaligus memupuk keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan. Sifat usaha perum lebih kepada pelayanan publik namun tetap diharapkan menghasilkan laba untuk kelangsungan usahanya.

##### **2. Perusahaan Perseroan Terbuka**

Berdasarkan PP Nomor 12 Tahun 1998 dan UU Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perusahaan Perseroan yaitu minimal 51% saham dimiliki oleh negara dan tujuan utamanya mengejar

keuntungan guna meningkatkan nilai perusahaan dan menyediakan barang dan jasa bermutu tinggi dan berdaya saing kuat. KEP-100/MBU/2002 tentang penilaian kesehatan BUMN mengelompokkan Badan Usaha Milik Negara ke dalam kategori jasa keuangan yaitu yang bergerak dalam bidang jasa perbankan, asuransi, jasa pembiayaan, dan jasa penjaminan. Sektor ini memiliki rasio keuangan yang berbeda dari sektor barang dan jasa lainnya sehingga akan sulit untuk diperbandingkan. Sektor non jasa keuangan terdiri dari infrastruktur dan non infrastruktur. Badan Usaha Milik Negara infrastruktur bergerak dibidang penyediaan barang dan jasa untuk kepentingan masyarakat luas, yang bidangnya usahanya meliputi:

- a. Pembangkitan, transmisi atau pendistribusian tenaga listrik.
- b. Pengadaan atau pengoprasian sarana pendukung pelayanan angkutan barang atau penumpang baik laut, udara atau kereta api
- c. Jalan dan jembatan tol, dermaga, pelabuhan laut atau sungai, danau, lapangan terbang, dan bandara
- d. Bendungan dan Irigasi

Badan Usaha Milik Negara non infrastruktur adalah BUMN yang bergerak diluar bidang infrastruktur misalnya pertambangan, telekomunikasi, konstruksi, pariwisata, perkebunan, pertanian, farmasi, niaga, dan lain-lain.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa badan usaha milik negara merupakan badan yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang pisahkan. BUMN di bentuk berdasarkan Nomor 19 tahun 2003 tentang BUMN. BUMN lebih mengedepankan proses privatisasi demi mengejar keuntungan tetapi juga berkontribusi bagi perkembangan perekonomian nasional secara umum yaitu dengan berperan aktif dalam membina dan memberdayakan pengusaha golongan ekonomi lemah, UKM, Koperasi, dan masyarakat.

BUMN terdiri dari 2 jenis yaitu perusahaan umum dan perusahaan perseroan terbuka. Perbedaan keduanya adalah jika Perum lebih kepada pelayanan publik namun tetap diharapkan menghasilkan laba untuk kelangsungan usahanya, jika perseroan terbuka lebih kepada kategori jasa keuangan dan non jasa keuangan. Yang dimaksud kategori jasa yaitu seperti perbankan, asuransi, jasa pembiayaan, dan jasa penjaminan. Pada sektor non jasa keuangan terdiri dari infrastruktur dan non infrastruktur. BUMN merupakan salah satu wujud cita-cita bangsa Indonesia yang sesuai dengan pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 yakni untuk dapat melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian dalam penulisan ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Sugiyono (2005) dalam Gunawan (2015:83) penelitian kualitatif mengkaji perspektif partisipan dengan strategi-strategi yang bersifat interaktif dan fleksibel. Penelitian kualitatif ditujukan untuk memahami fenomena-fenomena sosial dari sudut pandang partisipan. Dengan demikian, penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah dimana peneliti merupakan instrumen kunci.

Penelitian ini menekankan pada proses pengumpulan data yang diamati oleh peneliti baik lisan maupun tulisan, memaknai data guna mengetahui pola-pola hubungan serta analisis karena bermaksud mendapatkan gambaran yang jelas terkait informasi mengenai sejauh mana Implementasi dari prinsip-prinsip *Good Corporate Governanced* dalam upaya peningkatan kinerja BUMN yang diadakan oleh PT. Pertamina RU VI Balongan, serta apa saja faktor yang mempengaruhi proses pelaksanaannya, khusus pada PT. Pertamina RU VI Balongan.

## B. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dilaksanakannya penelitian dimana peneliti melakukan penelitian secara benar agar mendapatkan data yang benar-benar akurat, terpercaya dan dapat dipertanggung jawabkan. Alasan peneliti memilih lokasi dan situs penelitian di PT. Pertamina RU VI Balongan dikarenakan karena telah memenuhi syarat-syarat di antaranya:

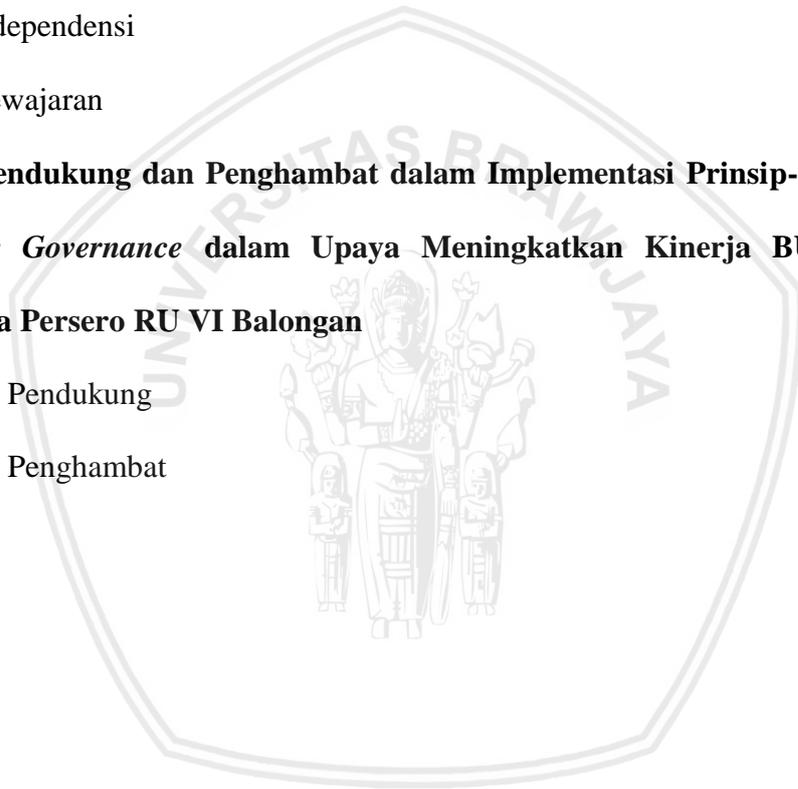
1. Sesuai dengan substansi penelitian yang akan diteliti
2. Lokasi penelitian dapat memberikan data yang cukup sehubungan dengan permasalahan yang akan diteliti.
3. Dapat menerima kehadiran peneliti dalam kurun waktu tertentu.
4. Lokasi mudah diakses oleh peneliti.

Lokasi penelitian ini adalah di Kabupaten Indramayu, Jawa Barat. Dan situs pada penelitian ini adalah di PT. Pertamina Persero RU VI Balongan bidang *Legal Counsel & Compliance*.

### C. Fokus Penelitian

Dalam penulisan ini yang menjadi fokus penelitian adalah sebagai berikut:

- 1. Implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governancedalam upaya meningkatkan kinerja BUMN di PT Pertamina Persero RU VI Balongan***
  - 1) Transparansi
  - 2) Akuntabilitas
  - 3) Responsibilitas
  - 4) Independensi
  - 5) Kewajaran
- 2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* dalam Upaya Meningkatkan Kinerja BUMN di PT Pertamina Persero RU VI Balongan**
  - 1) Faktor Pendukung
  - 2) Faktor Penghambat



## D. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian kualitatif pada dasarnya ada 2 (dua) jenis data, yaitu data primer dan data sekunder.

### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber secara langsung tanpa melalui perantara yakni langsung dari pelaku yang disebut *first –hand information* (Silalahi, 2009:289). Sumber data yang diperoleh merupakan hasil dari wawancara dengan informan kemudian dicatat dalam bentuk catatan tertulis atau perekam video atau audio tape. Data primer juga disebut data asli. Adapun wawancara dilakukan pada:

- a. Bapak Primanto Adi Nugroho selaku Manager Legal Counsel and Compliance
- b. Ibu Ivone Natalia selaku staff Legal Counsel and Compliance
- c. Bapak Tri Wahyudi selaku Ketua Serikat Pekerja RU VI Balongan
- d. Bapak Irvansyah Nuryadin Pekerja Bidang RCC
- e. Mas Amirullah Lubis Pekerja Bidang *Engineering & Development*
- f. Bapak Usman Triyanto Pekerja Bidang *Laboratory*
- g. Mba Fardhila Rochman Pekerja Bidang *Engineering & Development*

### 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang sudah tersedia sehingga kita tinggal mencari dan mengumpulkan. Data sekunder dapat diperoleh dengan lebih mudah dan dalam kurun waktu yang lebih cepat karena sudah tersedia sebelumnya (Sarwono, 2006:123). Sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini berupa dokumen,

catatan, arsip, peraturan yang ada di PT. Pertamina RU VI Balongan. Adapun bentuk data tersebut berupa:

- a. Undang Undang Republik Indonesia No. 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN) INPRES No. 17/1969.
- b. Peraturan Menteri Negara BUMN No.:Per-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance) Pada Badan Usaha Milik Negara.
- c. Peraturan Menteri Negara BUMN No.:PER-05/MBU/ 2007 tentang Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan.
- d. Laporan Berkelanjutan PT. Pertamina RU VI Balongan Tahun 2015, 2016, 2017
- e. Buku Pedoman Perilaku dan Etika Bisnis Pertamina Tahun 2017

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dalam penulisan ini di antaranya sebagai berikut:

1. Wawancara secara mendalam (*In-Depth Interview*)

Wawancara merupakan suatu kegiatan tanya jawab dengan tatap muka antara pewawancara dan yang diwawancarai tentang masalah yang diteliti, dimana pewawancara bermaksud memperoleh persepsi, sikap dan pola pikir dari yang diwawancarai yang relevan dengan masalah yang diteliti (Gunawan, 2015:162). Jenis wawancara yang digunakan adalah semi struktur dimana peneliti menggunakan pertanyaan lengkap. Peneliti juga mengadakan tanya jawab secara

langsung, percakapan langsung secara mendalam, serta wawancara yang dilakukan dengan informan terhadap semua aspek-aspek yang akan diteliti. Tujuan dilakukan wawancara semi struktur ini untuk mendapatkan data yang memadai tentang obyek penelitian secara langsung dari ucapan dan tindakan informan. Dalam hal ini peneliti menggunakan jenis wawancara dimana berhadapan secara langsung dua arah dengan narasumber tersebut.

## 2. Observasi (Pengamatan)

Pengamatan merupakan studi yang disengaja dan dilakukan secara sistematis, terarah, terencana pada suatu tujuan dengan mengamati dan mencatat fenomena atau perilaku satu atau sekelompok orang dalam konteks kehidupan sehari-hari, dan memperhatikan syarat-syarat penelitian ilmiah Gunawan (2015:150). Jenis observasi yang digunakan peneliti dalam pengumpulan data di lapangan adalah observasi non partisipan yaitu peneliti melakukan pengamatan secara tidak langsung dan dilaksanakan secara kondisional dengan tidak terlibat langsung dalam keseharian karyawan. Dimana peneliti mengamati jalannya implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam setiap kegiatannya.

## 3. Dokumentasi

Menurut Arikunto (1996:148) metode dokumentasi ini berasal dari kata dokumen yang mempunyai arti barang-barang tertulis yang ada. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara. Hasil penelitian akan lebih dapat dipercaya jika didukung dengan dokumen. Teknik dokumentasi yang digunakan oleh peneliti terdiri dari dokumen, arsip yang terdapat di PT. Pertamina RU VI Balongan.

## F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data agar pekerjaan menjadi lebih mudah dan hasilnya lebih sistematis serta lengkap sehingga mudah untuk diolah. Arikunto (2006:160)

Adapun instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

### 1. Peneliti sendiri

Peneliti sebagai aktor utama yang menangkap kejadian atau perilaku yang terjadi dalam objek penelitian, karena peneliti berhubungan langsung dengan narasumber.

### 2. Pedoman wawancara (*Interview Guide*)

Peneliti menggunakan pedoman wawancara karena berisi daftar pertanyaan yang digunakan sebagai pedoman untuk melakukan wawancara kepada narasumber agar data yang diteliti lebih relevan.

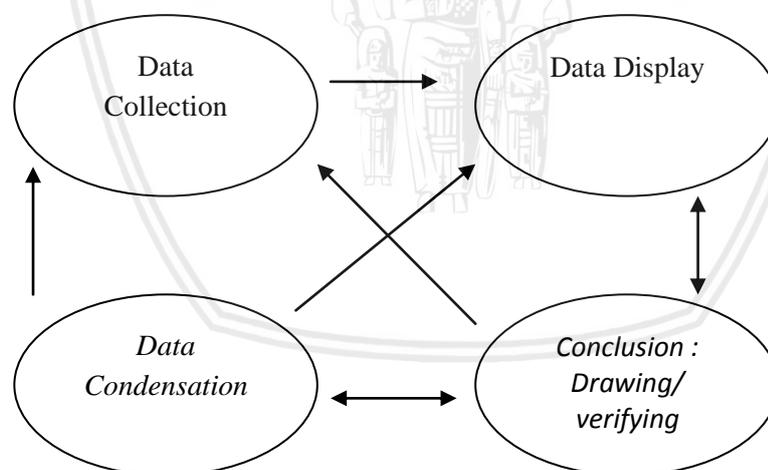
### 3. Alat penunjang atau perangkat penunjang yang terdiri dari kamera, handphone, alat perekam suara, catatan lapangan. Instrumen tersebut dapat membantu peneliti dalam menggunakan metode dokumentasi, sehingga apa yang didapatkan dilapangan dapat terdokumentasi dengan baik.

## G. Analisis Data

Analisis data adalah kegiatan yang dilakukan oleh peneliti untuk mengolah data yang telah diperoleh dari lapangan untuk mendapatkan hasil penelitian. Menurut Bogdan dalam Sugiyono (2014:334) menjelaskan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat

diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan sebelum memasuki lapangan, selama dilapangan, dan setelah selesai di lapangan. Proses analisis bergerak dari suatu hal yang khusus atau spesifik yaitu yang diperoleh dilapangan ke arah suatu temuan yang bersifat umum yang muncul melalui analisis data berdasarkan teori yang digunakan. Sesuai dengan penelitian yang digunakan yaitu penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif M.B Miles, A.M Huberman dan J. Saldana (2014:8-10) mengemukakan bahwa ada 4 bentuk analisis yaitu: pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan verifikasi.

Gambar model interaktif yang diajukan M.B Miles Huberman dan J. Saldana:



**Gambar 3. Model Analisis Data Interaktif**

Sumber : Miles, Huberman dan Saldana (2014:10)

Teknik analisis data M.B Miles, A.M. Huberman dan J. Saldana dipilih karena memberikan sistematika yang sesuai untuk peneliti dalam menganalisis data yang di peroleh.

Tahapan-tahapan analisis data adalah sebagai berikut:

1. Pengumpulan data (*Data Collection*)

Pengumpulan data merupakan proses siklus dan interaktif, sehingga peneliti selama melakukan pengumpulan data harus bergerak bolak-balik diantara kegiatan kondensasi, penyajian, hingga penarikan kesimpulan selama waktu penelitiannya hingga data terkumpul.

2. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Kondensasi data yaitu sebagai kegiatan merangkum, dimana peneliti memilih hal-hal yang pokok, dan memfokuskan pada hal-hal yang penting. Dalam penelitian ini kondensasi data akan dilakukan setelah peneliti melakukan kegiatan wawancara, obeservasi, dan dokumentasi PT.Pertamina RU VI Balongan. Kondensasi data juga akan dilakukan sesuai dengan indikator yang sudah peneliti tentukan sebelumnya.

3. Penyajian Data (*Data Display*)

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam uraian singkat berupa bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya dalam penyajian data yang biasa digunakan. Peneliti menggunakan penyajian data yang bersifat naratif.

4. Penarikan Kesimpulan (*Conclusion : Drawing/Verifying*)

Dalam penelitian ini kesimpulan akan menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal yaitu terkait implementasi prinsip-prinsip *good corporate governance*, dan faktor-faktor pendukung dan penghambat baik pada kondisi internal maupun eksternal dalam penerapan GCG di PT. Pertamina RU VI Balongan.

## BAB IV

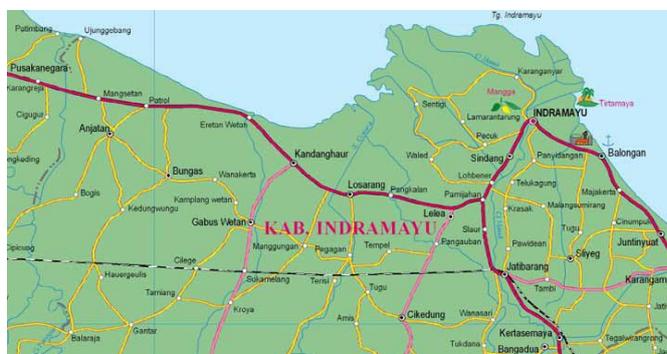
### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian

##### 1. Gambaran Lokasi Penelitian

###### a. Kondisi Umum Kabupaten Indramayu

Secara geografi Kabupaten Indramayu terletak pada posisi  $107^{\circ} 52' - 108^{\circ} 36' BT$  dan  $6^{\circ} 15' - 6^{\circ} 40' LS$ . Kabupaten Indramayu adalah sebuah kabupaten di Provinsi Jawa Barat, Indonesia. Ibukotanya adalah Indramayu, Indramayu sebagai pusat pemerintahan, titik keramaian yang ada di Indramayu terletak di Jatibarang. Kabupaten ini berbatasan dengan Laut Jawa di utara, Kabupaten Cirebon di tenggara, Kabupaten Majalengka dan Kabupaten Sumedang, serta Kabupaten Subang di barat. Kabupaten Indramayu terdiri atas 31 kecamatan, yang dibagi lagi atas sejumlah 313 desa dan kelurahan. Pusat pemerintahan di Kecamatan Indramayu, yang berada di pesisir Laut Jawa.



**Gambar 4. Peta Kabupaten Indramayu**

*Sumber : Polres Indramayu (2019)*

Berdasarkan topografinya ketinggian wilayah pada umumnya berkisar antara 0 – 18 m di atas permukaan laut dan wilayah dataran rendahnya berkisar antara 0 – 6 m di atas permukaan laut berupa rawa, tambak, sawah, pekarangan. Kabupaten Indramayu sebagian besar permukaan tanahnya berupa dataran dengan kemiringan antara 0% – 2% seluas 201.285 ha (96,03%) dari total wilayah. Keadaan ini terpengaruh terhadap drainase, bila curah hujan tinggi maka daerah-daerah tertentu akan terjadi genangan air dan bila musim kemarau akan mengakibatkan kekeringan.

Pada tahun 2010 berdasarkan hasil registrasi penduduk jumlah penduduk Kabupaten Indramayu tercatat sebanyak 1.769.423 jiwa terdiri dari laki-laki 885.345 jiwa dan perempuan 884.078 jiwa dan pada tahun 2011 tercatat sebanyak 1.675.790 jiwa yang terdiri dari laki-laki 862.846 jiwa dan perempuan 812.944 jiwa dan pada tahun 2015 tercatat sebanyak 1.823.757 jiwa yang terdiri dari laki-laki 924.375 jiwa dan perempuan 899.382 jiwa.

Kabupaten Indramayu dilalui jalur utama pantura, yakni jalur nomor satu sebagai urat nadi perekonomian pulau Jawa, jalur pantura Indramayu mulai dari ruas Partol-Lohbener-Jatibarang-Sukagumiwang. Juga jalur pantura Jatibarang-Karangampel-Krangkeng yang menuju ke arah Cirebon, sebagai jalur alternatif bisa melalui jalur Lohbener lalu ke kota Indramayu kemudian ke Karangampel diteruskan ke arah Cirebon. Oleh karena Indramayu dilalui oleh jalur utama pantura, maka wilayah Indramayu

menjadi tempat persinggahan dan perantaraan dari daerah di timur Pulau Jawa, sehingga Indramayu menjadi salah satu wilayah Jawa Barat yang berbahasa Jawa.

#### **b. Visi dan Misi Kabupaten Indramayu**

Misi Visi Bupati dan Wakil Bupati Kabupaten Indramayu Tahun 2015 – 2020 adalah “Terwujudnya masyarakat indramayu yang religius, maju, mandiri, sejahtera serta terciptanya keunggulan daerah

1. **Religius**, diartikan bahwa masyarakat Indramayu diharapkan memiliki tingkat pemahaman dan pengamalan nilai – nilai agama secara baik dan benar sehingga dapat tercermin dalam pola berfikir dan bertindak laku sesuai dengan nilai – nilai agama yang diyakininya.
2. **Maju**, diartikan bahwa masyarakat indramayu cerdas, terampil, bergerak dinamis, kreatif, inovatif serta tangguh menghadapi tantangan.
3. **Mandiri**, diartikan bahwa segala sumber daya yang dimiliki sudah dapat memenuhi kebutuhan hidup masyarakat Indramayu, sehingga sesuai dengan nafas dan tujuan hakiki penyelenggaraan Otonomi untuk daerah.
4. **Sejahtera**, diartikan bahwa masyarakat memiliki rata – rata tingkat pendapatan yang memadai, tingkat pendidikan yang cukup dan derajat kesehatan yang baik, sehingga dapat hidup layak baik secara fisik maupun non fisik.
5. **Keunggulan Daerah**, diartikan bahwa dengan segala potensi sumber daya alam melalui 3 pilar utama, yaitu pemerintah dasar ( *Local Government Sector* ), Sektor swasta ( *Privat Sector* ) dan masyarakat ( *Society* ) berupaya terus mendorong dan memfasilitasi masyarakatnya dalam meningkatkan inovasi serta kreatifitasnya yang diharapkan akan dapat menaikkan sumber daya saing daerah

dan pada gilirannya akan mampu meningkatkan keunggulan daerah.

Misi yang diusung adalah : **SAPTA KARYA MULIH HARJA** atahu Tujuh kebijakan strategis dalam mengelola masyarakat kabupaten Indramayu. Adapun **MISI** yang akan ditempuh untuk mencapai **VISI** tersebut :

1. Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Berbasis Ajaran Agama, Ilmu Pengetahuan, Teknologi (Iptek ) Dan Budaya Lokal.
2. Meningkatkan Kemakmuran Masyarakat Melalui Penguatan Lembaga Ekonomi Kerakyatan Serta Keresasian Industri Dan Pertanian.
3. Mengembangkan Infrastruktur Wilayah Dan Pengelolaan Lingkungan Secara Selaras, Lestari Dan Optimal.
4. Meningkatkan Peran Masyarakat Dalam Mewujudkan Keunggulan Daerah Yang Berbasis Kearifan Lokal.
5. Mengembangkan Reformasi Birokrasi, Dengan Mewujudkan Pemerintahan Yang Bersih, Profesional Dan Mengayomi Rakyat.
6. Memperkuat Peran Pemerintah Desa Dalam Pemberdayaan Masyarakat.
7. Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah.

### c. Lambang Kabupaten Indramayu



**Gambar 5. Lambang Kabupaten Indramayu Jawa Barat**

*Sumber : Kabupaten Indramayu (Tahun 2019)*

1. Perisai, sebagai senjata perang dengan latar belakang warna biru melambangkan rasa aman, ulet dan penuh kesungguhan dalam membangun daerah.
2. Tulisan “Darma Ayu” berasal dari nama Nyi Endang Darma yang ayu yaitu orang kedua pendiri Indramayu, jadi nama Indramayu berasal dari Darma Ayu. Warna merah pada tulisan “Darma Ayu” dengan latar belakang warna putih melambangkan Nyi Endang Darma adalah wanita yang berani dalam membela kesucian dan kebenaran. Tali yang mengikat melingkar bulatan dan ujungnya melambangkan hubungan yang erat antara pemerintah dan masyarakat.
3. Ditengah-tengah perisai ada bulatan yang melambangkan tekad persatuan dan kesatuan dari segenap lapisan.
4. Warna hijau pada bulan melambangkan kesuburan daerah yang memberikan kemakmuran penduduk.
5. Pada bulatan terdapat gambar – gambar :

- a. Cakra adalah senjata peninggalan Raden Aria Wiralodra pendiri Indramayu yang melambangkan kewibawaan dan kesentosaan.
- b. Bintang bersudut lima berwarna kuning emas
  1. Bintang melambangkan ketuhanan yang Maha Esa
  2. Bersudut lima melambangkan falsafah negara
  3. Warna kuning emas melambangkan kedaulatan.
  4. Padi, mangga, perahu, laut dan sungai cimanuk melambangkan sumber kehidupan rakyat Indramayu.
  5. Garis gelombang sungai cimanuk berjumlah 7 (tujuh) melambangkan tanggal lahir Indramayu.
  6. Garis gelombang laut berjumlah 10 (sepuluh) melambangkan bulan kelahiran Indramayu.
  7. Biji padi setiap sisi berjumlah 15 (limabelas) di bawah dan 27 (dua puluh tujuh) di atas, melambangkan tahun kelahiran Indramayu yaitu 1527.
  8. Selendang warna kuning emas pusaka Nyi Endang Darma, melambangkan pemerintahan daerah yang berwibawa dan demokratis yang senantiasa membela kepentingan rakyat daerah dan negara.
  9. Tulisan “Mulih Harja” merupakan motto juang rakyat Indramayu yang di petik dari prasasti Aria Wiralodra dan tulisan ditengah selendang dengan warna hitam yang berarti suatu saat nanti Indramayu akan kembali makmur.

## 2. Gambaran Situs Penelitian

### a. Sejarah Singkat PT. Pertamina Persero

Pada 10 Desember 1957, perusahaan tersebut berubah nama menjadi PT Perusahaan Minyak Nasional, disingkat PERTAMINA. Tanggal ini diperingati sebagai lahirnya Pertamina hingga saat ini. Pada 1960, PT Permina berubah status menjadi Perusahaan Negara (PN) Permina. Kemudian, PN Permina bergabung dengan PN Pertamina menjadi PN Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara (Pertamina) pada 20 Agustus 1968.

Selanjutnya, melalui UU No.8 tahun 1971, pemerintah mengatur peran Pertamina untuk menghasilkan dan mengolah migas dari ladang-ladang minyak serta menyediakan kebutuhan bahan bakar dan gas di Indonesia. Kemudian melalui UU No.22 tahun 2001, pemerintah mengubah kedudukan Pertamina sehingga penyelenggaraan Public Service Obligation (PSO) dilakukan melalui kegiatan usaha.

Berdasarkan PP No.31 Tahun 2003 tanggal 18 Juni 2003, Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara berubah nama menjadi PT Pertamina (Persero) yang melakukan kegiatan usaha migas pada Sektor Hulu hingga Sektor Hilir. Pada 10 Desember 2005, Pertamina mengubah lambang kuda laut menjadi anak panah dengan warna dasar hijau, biru, dan merah yang merefleksikan unsur dinamis dan kepedulian lingkungan.

Pada 20 Juli 2006, PT Pertamina (Persero) melakukan transformasi fundamental dan usaha Perusahaan. PT Pertamina (Persero) mengubah visi Perusahaan yaitu, “Menjadi Perusahaan Minyak Nasional Kelas Dunia“ pada 10 Desember 2007. Kemudian tahun 2011, Pertamina menyempurnakan visinya, yaitu “Menjadi Perusahaan Energi Nasional Kelas Dunia“. Melalui RUPSLB tanggal 19 Juli 2012, Pertamina menambah modal ditempatkan/disetor serta memperluas kegiatan usaha Perusahaan.

Pada 14 Desember 2015, Menteri BUMN selaku RUPS menyetujui perubahan Anggaran Dasar Pertamina dalam hal optimalisasi pemanfaatan sumber daya, peningkatan modal ditempatkan dan diambil bagian oleh negara serta perbuatan-perbuatan Direksi yang memerlukan persetujuan tertulis Dewan Komisaris. Perubahan ini telah dinyatakan pada Akta No.10 tanggal 11 Januari 2016, Notaris Lenny Janis Ishak, SH.

Sebagai salah satu elemen penting dalam usaha pemenuhan kebutuhan BBM di Indonesia tantangan yang dihadapi PT. Pertamina Persero semakin berat karena lonjakan kebutuhan BBM harus diiringi dengan peningkatan pengolahan minyak bumi agar suplai BBM tetap stabil. Dalam pembangunan nasional PT Pertamina (Persero) memiliki tiga peranan penting yaitu:

1. Menyediakan dan menjamin pemenuhan akan kebutuhan BBM
2. Sebagai sumber devisa negara
3. Menyediakan kesempatan kerja sekaligus pelaksana alih teknologi dan pengetahuan.

Untuk menjamin sasaran dan menghadapi tantangan terutama di dalam negeri, PT. Pertamina (Persero) membangun unit pengolahan minyak di berbagai wilayah di Indonesia. Saat ini PT. Pertamina (Persero) telah mempunyai enam buah kilang yaitu:

**Tabel 2. Kapasitas Kilang PT. Pertamina (Persero)**

Unit Pengolahan	Kapasitas
RU II Dumai	170.0
RU III Plaju	133.0
RU IV Cilacap	348.0
RU V Balikpapan	260.0
RU VI Balongan	125.0
RU VII Kasim	10.0

*Sumber : Pertamina (2019)*

**b. Visi dan Misi PT. Pertamina Persero**

Visi : Menjadi perusahaan energi nasional kelas dunia

Misi : Menjalankan usaha minyak, gas, serta energi baru dan terbarukan secara terintegrasi berdasarkan prinsip-prinsip komersial yang kuat

**c. Logo PT. Pertamina Persero**



**Gambar 6. Logo PT. Pertamina Persero**

*Sumber : Pertamina (2019)*

Arti logo :

1. Elemen logo membentuk huruf P yang secara keseluruhan merupakan representasi bentuk panah, dimaksudkan sebagai PERTAMINA yang bergerak maju dan progresif
2. Warna-warna yang berani menunjukkan langkah besar yang diambil Pertamina dan aspirasi perusahaan akan masa depan yang lebih positif dan dinamis dimana:

Biru: mencerminkan handal, dapat dipercaya dan bertanggung jawab. Hijau: mencerminkan sumber daya energi yang berwawasan lingkungan. Merah: mencerminkan keuletan dan ketegasan serta keberanian dalam menghadapi berbagai macam kesulitan.

#### **d. Sejarah Singkat PT. Pertamina Persero RU VI Balongan**

Start Up kilang *Refinery Unit VI* Balongan dilaksanakan pada bulan Oktober 1994 dan diresmikan oleh Presiden Soeharto pada tanggal 24 Mei 1995. Peresmian ini sempat tertunda dari perencanaan sebelumnya (30 Januari 1995) karena unit *Residue Catalytic Cracking* (RCC) mengalami kerusakan. Bahan baku yang diolah di Kilang RU VI Balongan adalah minyak mentah Duri dan Minas. RU VI Balongan merupakan kilang keenam dari tujuh kilang Direktorat Pengolahan PT Pertamina (Persero) dengan kegiatan bisnis utamanya adalah mengolah minyak mentah (*Crude Oil*) menjadi produk-produk BBM (Bahan Bakar Minyak), Non BBM dan Petrokimia.

RU VI Balongan mulai beroperasi sejak tahun 1994. Kilang ini berlokasi di Indramayu (Jawa Barat) sekitar  $\pm 200$  km arah timur Jakarta,

dengan wilayah operasi di Balongan, Mundu dan Salam Darma. Bahan baku yang diolah di Kilang RU VI Balongan adalah minyak mentah Duri dan Minas yang berasal dari Propinsi Riau.

Keberadaan RU VI Balongan sangat strategis bagi bisnis Pertamina maupun bagi kepentingan nasional. Sebagai Kilang yang relatif baru dan telah menerapkan teknologi terkini, Pertamina RU VI mempunyai nilai ekonomis yang tinggi. Dengan produk-produk unggulan seperti Premium, Pertamina, Pertamina Plus, Solar, Pertamina DEX, *Kerosene* (Minyak Tanah), LPG, *Propylene*, Pertamina RU VI mempunyai kontribusi yang besar dalam menghasilkan pendapatan baik bagi PT Pertamina maupun bagi negara. Selain itu RU VI Balongan mempunyai nilai strategis dalam menjaga kestabilan pasokan BBM ke DKI Jakarta, Banten, sebagian Jawa Barat dan sekitarnya yang merupakan sentra bisnis dan pemerintahan Indonesia.

**e. Visi dan Misi, Logo, Slogan PT. Pertamina (Persero) RU VI Balongan**

Visi : Menjadi kilang terkemuka di Asia Tahun 2025

Misi :

1. Mengolah crude dan naptha untuk memproduksi BBM, BBK, Residu, NBBM dan perkim secara tepat jumlah, mutu, waktu dan berorientasi laba serta berdaya saing tinggi untuk memenuhi kebutuhan pasar.
2. Mengoperasikan kilang yang berteknologi maju dan terpadu secara aman, handal, efisien dan berwawasan lingkungan.

3. Mengelola aset RU VI Balongan secara profesional yang didukung oleh sistem manajemen yang tangguh berdasarkan semangat kebersamaan, keterbukaan dan prinsip saling menguntungkan.

Logo dan Slogan PT. Pertamina Persero RU VI Balongan adalah “*Renewable Spirit*” atahu “Semangat Terbarukan”. Slogan tersebut diharapkan mendorong seluruh jajaran pekerja untuk memiliki sikap *enterpreneurship* dan *costumer oriented* yang terkait dengan persaingan yang sedang dan akan dihadapi perusahaan.

**Gambar 7. Logo Unggulan PT. Pertamina Persero RU VI Balongan.**



*Sumber : Pertamina (2019)*

Logo PT. Pertamina Persero RU VI Balongan memiliki makna sebagai berikut:

1. Lingkaran : fokus ke bisnis dan sinergi.
2. Gambar : konstruksi regenerator dan reaktor di unit RCC yang menjadi ciri khas dari PT. Pertamina (Persero) RU VI Balongan.

3. Warna hijau : berarti selalu menjaga kelestarian lingkungan hidup.
4. Warna putih : berarti bersih, profesional, proaktif, inovatif dan dinamis dalam setiap tindakan yang selalu berdasarkan kebenaran.
5. Warna biru : berarti loyal kepada visi PT. Pertamina Persero.
6. Warna kuning : berarti keagungan PT. Pertamina Persero RU

VI.

## **B. Penyajian Data Hasil Penelitian**

### **1. Tujuan Implementasi Prinsip *Good Corporate Governance***

Tujuan dan kinerja *Good Corporate Governance* PT. Pertamina yaitu sebagai upaya untuk mematuhi Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No. PER-01/MBU/2011 yang berisi bahwa semua Badan Usaha Milik Negara harus menerapkan sistem GCG. Dalam hal ini terdapat 5 tujuan dari dilaksanakannya prinsip-prinsip GCG ini diantaranya yaitu :

- a. Memaksimalkan nilai Perusahaan dengan cara meningkatkan penerapan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian, dan kewajaran dalam pelaksanaan kegiatan Perusahaan.
- b. Terlaksananya pengelolaan Perusahaan secara profesional dan mandiri.

- c. Terciptanya pengambilan keputusan oleh seluruh Organ Perusahaan yang didasarkan pada nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- d. Merlaksananya tanggung jawab sosial Perusahaan terhadap *Stakeholders*.
- e. Meningkatkan iklim investasi nasional yang kondusif, khususnya di bidang energi dan petrokimia.

## 2. Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* dalam Upaya Meningkatkan Kinerja BUMN di PT. Pertamina RU VI Balongan

### a. Transparansi

Menurut Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No. PER-01/MBU/2011 Pasal 3 menjelaskan bahwa transparansi adalah keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan. Sejalan dengan pernyataan di atas Bapak Primanto selaku *Manger Legal Counsel and Compliance* di PT. Pertamina RU VI Balongan menjelaskan bahwa:

“Prinsip transparansi itu pada intinya adalah keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkap informasi material dan relevan mengenai perusahaan kalau dikerucutkan lagi mengenai keterbukaan dalam informasi-informasi yang ditampilkan di dalam *website* mungkin *websitenya* Pertamina ini salah satu *website* yang paling lengkap mengenai konten. Jadi, hal-hal yang harus disampaikan atahu di publikasikan berdasarkan undang-undang keterbukaan informasi sudah kita tampilkan di *website* kami termasuk mengenai informasi lowongan pekerjaan itu ada satu khusus *website* yang berupa *requitmen* yang merupakan salah satu sarana untuk menginformasikan terkait informasi lowongan pekerjaan. Itu

menjadi salah satu sumber informasi yang paling *valid* selain dari sumber informasi lain seperti akun-akun sosial media Pertamina yang resmi yah.” (Wawancara 18 Maret 2019)

Hal serupa juga dikatakan oleh Ibu Ivone selaku *staff Legal Counsel and Compliance* menjelaskan bahwa:

“Terkait traansparansi kita juga menginformasikan terkait kegiatan perusahaan seperti *Recruitment* dan lain sebagainya. Tetapi, memang yang paling komperensif memang ada di *website* itu sehingga jika beredar di masyarakat terkait informasi *Recruitment* maka sebaiknya di *crosscheck* lagi dari *website* tersebut karena banyak sekali penipuan.” (Wawancara 18 Maret 2019)

Selain melalui *website* PT. Pertamina Persero RU VI Balongan juga melakukan proses pengambilan keputusan melalui rapat pimpinan yang terdiri dari *manager unit* dan *general manager* atahu GM RU VI Balongan. Rapat ini merupakan kegiatan dimana terjalin komunikasi dua arah antara *manger* dan GM untuk mengadakan program kerja atahu menyelesaikan permasalahan yang sedang dihadapi serta membahas juga inovasi kedepannya. Kemudian hasil rapat dapat diskusikan kepada para pegawai.

Menurut Bu Ivone selaku pegawai staff Legal Counsel and Compliace RU VI Balongan mengatakan bahwa :

“Transparansi dalam pengambilan keputusan di PT. Pertamina RU VI Balongan sudah bagus yaitu dengan adanya rapat rutin atahu informasi langsung dari rekan-rekan terkadang juga dapat diperoleh dari media sosial seperti *website* atahu berita-berita dari grup-grup yang diteruskan dari pihak kantor” (Wawancara tanggal 9 Agustus 2019)

Salah satu bentuk terlaksananya prinsip transparansi di Pertamina yaitu dengan adanya keterbukaan informasi mengenai laporan-laporan yang bisa di akses oleh publik. Diantaranya laporan keuangan dan laporan berkelanjutan yang berisi laporan pencapaian hasil perusahaan yang dilakukan setiap tahun oleh Pertamina.



**Gambar 8. Laporan Tahunan Pertamina 2018**

*Sumber: Pertamina (2019)*

Tahun Finansial	Hasil Pengumuman
2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>LK TW 1 2019 (Unaudited)</li> </ul>
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>LK 2018 (Audited)</li> </ul>
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>LK 1H2017 (Unaudited)</li> <li>LK 2017 (Audited)</li> </ul>
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>LK 1H2016 (Unaudited)</li> <li>LK 2016</li> </ul>
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>LK 1H2015 (Unaudited)</li> <li>LK 2015</li> </ul>

**Gambar 9. Laporan Keuangan Pertamina dari tahun 2015 – 2019**  
*Sumber: Pertamina (2019)*

Dari beberapa pernyataan di atas maka dapat disimpulkan bahwa prinsip transparansi telah di laksanakan dengan baik oleh perusahaan dengan memberikan kemudahan akses informasi terkait perusahaan itu sendiri kepada publik melalui *website* yang berisi berbagai informasi tepat waktu, jelas, dan akurat, misalnya mengenai laporan tahunan Pertamina, laporan keuangan, proses *e-Recruitment* dan adanya proses pengambilan keputusan yang baik.

Adapun tampilan dari portal web yang dimaksud seperti berikut:



**Gambar 10. Website Resmi PT. Pertamina**

*Sumber: Pertamina (2019)*

Tampilan dari portal web E- Recruitment yang dimaksud seperti berikut:



**Gambar 11. Website E- Recruitment Resmi PT. Pertamina**

*Sumber: Pertamina (2019)*

## **b. Akuntabilitas**

Menurut Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No. PER-01/MBU/2011 Pasal 3 menyebutkan bahwa akuntabilitas yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan, dan pertanggung jawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.

Sejalan dengan pernyataan tersebut Bapak Primanto menjelaskan bahwa:

“Mengenai akuntabilitas pada dasarnya akuntabilitas itu mempertegas siapa yang akuntabel terhadap suatu pengerjaan. Jadi adanya kejelasan fungsi pelaksanaan dan pertanggung jawaban sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Nah, dalam tataran implementasi dari pada prinsip akuntabilitas tadi itu diimplementasikan dalam pedoman-pedoman dilingkungan perusahaan seperti pedoman mengenai kegiatan operasional perusahaan seperti pedoman-pedoman pengadaan barang dan jasa dan pedoman-pedoman lain dimana di dalam pedoman tersebut ada yang disebut dengan TKO.” (Wawancara 18 Maret 2019)

Hal serupa juga dikatakan oleh Ibu Ivone menjelaskan bahwa:

“TKO itu sendiri merupakan suatu pengaturan mengenai siapa melakukan apa dan siapa bertanggung jawab atas apa. Sehingga di dalam TKO atahu kepanjangannya adalah Tata Kerja Organisasi itu mengatur *flowchart*nya dari fungsi yang satu dan fungsi yang lain. Sehingga disitu sudah jelas peranan dari masing-masing fungsi dan masing-masing fungsi diharapkan berperan sesuai dengan apa yang sudah di tegaskan di dalam TKO yang ada di dalam pedoman-pedoman. Seperti mengenai COC (*Code of Conduct*) atau yang sering disebut dengan pedoman perilaku.” (Wawancara 18 Maret 2019)

COC (*Code of conduct*) adalah pedoman yang mengatur etika usaha dan tata perilaku insan Pertamina untuk melaksanakan praktik-praktik pengelolaan perusahaan yang baik. Pedoman ini merupakan bagian dari program kepatuhan yang harus di laksanakan oleh setiap insan Pertamina. Apabila insan Pertamina melakukan tindakan di luar pedoman perilaku seperti penyelewengan maka mereka akan terdata pada *compliance online system* yakni sistem yang di bangun secara terpadu dan terintegrasi dengan sistem *online* yang ada di lingkungan Pertamina, yang merupakan sarana bagi wajib lapor untuk

mennyampaikan laporan terkait dengan program-program pelaporan kepatuhan khususnya dalam hal ini COC, COI, dan laporan gartifikasi online. Apabila tingkat kepatuhan pada insan Pertamina memburuk maka dapat menurunkan penilaian dalam kinerja mereka salah satunya seperti sulit untuk mendapatkan kenaikan jabatan/golongan.

**Tabel 3. Hasil COC RU VI Balongan 2017&2018**

Tahun	Hasil COC
2017	917
Total Pekerja	940
2018	886
Total Pekerja	906

Sumber : Data yang di olah oleh peneliti

Dari tabel 4 terlihat bahwa terjadi peningkatan dalam pelaksanaan COC di RU VI Balongan. Pada tahun 2017 ada sekitar 23 pekerja yang belum mematuhi *Code of Conduct* dari total 940 pekerja. Pada tahun 2018 ada sekitar 20 pekerja yang belum mematuhi *Code of Conduct*. Hal ini menunjukkan bahwa RU VI Balongan telah menerapkan prinsip akuntabilitas dalam bentuk pedoman perilaku (*Code of Conduct*) dengan baik.



**Gambar 12. Bentuk COC (*Code of Conduct*)**

*Sumber: Pertamina (2017)*

Hasil pernyataan di atas menunjukkan bahwa Pertamina RU VI Balongan dalam tataran implementasi dari prinsip akuntabilitas dituangkan dalam bentuk pedoman seperti salah satunya pedoman perilaku atau *Code of Conduct* sebagai bagian dari program kepatuhan, COC pelaksanaannya di kontrol oleh *compliance online system* cara kerjanya dengan melaporkan pengisian data yang dilakukan oleh Insan Pertamina berupa pernyataan bahwa telah melaksanakan COC sesuai dengan pedoman COC perusahaan. Kemudian, pelaksanaan COC dibuktikan dengan meningkatnya jumlah penilaian COC dari 2017 ke 2018. Hal ini menunjukkan bahwa RU VI Balongan telah menerapkan prinsip akuntabilitas dalam bentuk pedoman perilaku (*Code of Conduct*) dengan baik.

### c. **Responsibilitas**

Menurut Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No. PER-01/MBU/2011 Pasal 3 menyebutkan bahwa pertanggung jawaban (*Responsibility*) yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Sejalan dengan pernyataan di atas Bapak Primanto yang menjelaskan bahwa:

“Responsibilitas itu pada dasarnya adalah petanggung jawaban. Kalau di dalam lingkup Pertamina itu sendiri prinsip *responsibility* atahu responsibilitas itu adalah bertanggung jawab sesuai dengan roll dan fungsinya yang melekat dalam fungsi-fungsi itu sendiri. Suatu perusahaan itu memang memiliki kewajiban-kewajiban yang ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan misalnya kewajiban untuk membayar pajak, kewajiban untuk melaksanakan *CSR (Corporate Social Responsibility)*. Nah, kewajiban-kewajiban yang timbul berdasarkan peraturan perundang-undangan tersebut. Sudah pasti dilaksanakan oleh PT Pertamina dalam bentuk implementasinya ya pelaksanaan dari pada kegiatan-kegiatan seperti kegiatan *CSR (Corporate Social Responsibility)* salah satu contohnya tadi sebagai perwujudan dari prinsip *responsibility* tadi dituangkannya dengan cara-cara atahu dalam implementasi yang sebagaimana tadi saya sampaikan” (Wawancara 18 Maret 2019)

Pertamina RU VI Balongan menerapkan prinsip responsibilitas dengan acuan perundang-undangan No 19 Tahun 2003 tentang badan usaha milik negara dan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomer PER-01/MBU/2011 tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik pada badan usaha milik negara. Salah satu prinsip yang harus dipatuhi adalah prinsip responsibilitas. Kemudian di dalam Undang- Undang Perseroan Terbatas No. 40 Tahun 2007

Pasal 74 Ayat 1 berbunyi Perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan/atau berkaitan dengan Sumber Daya Alam (SDA) wajib melaksanakan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan atau *CSR (Corporate Social Responsibility)*. Dalam melaksanakan tanggung jawab sosial sebagai bentuk tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan Pertamina RU VI Balongan ikut dalam program *CSR (Corporate Social Responsibility)* sebagaimana di atur oleh Peraturan Menteri Negara BUMN No.:PER-05/MBU/ 2007 BAB II Pasal 2 ayat 1 yakni Perum dan Persero wajib melaksanakan Program Kemitraan dan Program BL, dengan memnuhi ketentuan-ketentuan yang diatur dalam peraturan ini. Pertamina sebagai salah satu perusahaan milik BUMN sekaligus Persero wajib mematuhi peraturan tersebut di wilayah unit operasinya. Salah satunya RU VI Balongan yang telah melaksanakannya melalui kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Program Pengembangan Kawasan *Mangrove* Berbasis *Edupark*

Untuk mendukung Desa Karangsong sebagai *Mangrove Center* bagian barat Indonesia yang sudah dicanangkan oleh Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan RI pada tahun 2015, RU VI Balongan menginisiasi Program Pengembangan Kawasan *Mangrove* Berbasis *Edupark*. Program ini berupaya mendorong berkembangnya kesadaran

warga untuk menjaga lingkungan hidup dengan mempertahankan luasan area tempat tumbuhnya *mangrove*. Karena dengan mempertahankan luas area *mangrove*, masyarakat juga akan mendapatkan keuntungan ekonomis. Salah satunya adalah terbukanya lapangan pekerjaan baru bagi warga dari adanya ekowisata *mangrove*.

## 2. Program pengembangan *Bank Sampah* berbasis masyarakat

Melalui program *bank sampah*, RU VI Balongan berupaya mengedukasi masyarakat tentang pentingnya hidup sehat dan bersih. Selain itu program *Bank Sampah* ini juga berupaya membangun kesadaran masyarakat bahwa pengelolaan sampah melalui program *Bank Sampah* akan mendatangkan dampak ekonomis bagi warga melalui kegiatan tabungan sampah, produksi kerajinan sampah daur ulang serta pembuatan pupuk kompos. Program ini dilaksanakan di tiga desa yakni Desa Balongan, Desa Majakerta dan Desa Sukareja. Khusus untuk Desa Balongan dan Desa Majakerta, RU VI Balongan melakukan pembangunan gedung *bank sampah* dan pengadaan fasilitas penunjang lainnya. Hal ini dilakukan mengingat di kedua desa tersebut belum memiliki fasilitas tersebut.

## 3. *Zero Waste Mushroom Applied*

Merupakan salah satu program pemberdayaan ekonomi masyarakat yang diunggulkan oleh RU VI Balongan. Melalui program ini masyarakat difasilitasi agar memiliki sumber pendapatan tambahan dengan menjalankan budi daya jamur tiram. Program ini diimplementasikan dalam sejumlah rangkaian kegiatan mulai dari pembentukan kelompok produksi, pengadaan alat produksi, pelatihan pembuatan baglog, pelatihan manajemen usaha, pelatihan pemanfaatan limbah baglog, pelatihan membuat pakan olahan jamur, hingga pendampingan teknis. Sasaran program ini adalah sejumlah warga yang memenuhi kriteria serta berdomisili di Desa Balongan, Desa Majakerta dan Desa Sukaurip. *Sumber: Laporan Berkelanjutan 2015 RU VI Balongan.*

Hasil pernyataan di atas menunjukkan bahwa Pertamina RU VI Balongan dalam tataran implementasi dari pada prinsip tanggung jawab dituangkan dalam bentuk kepatuhan terhadap Undang-Undang mengenai prinsip tanggung jawab dengan acuan perundang-undangan No 19 Tahun 2003 tentang badan usaha milik negara dan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomer PER-01/MBU/2011 tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik pada badan usaha milik negara. Pertamina RU VI Balongan juga turut melaksanakan *CSR (Corporate Social Responsibility)* berdasarkan

Undang-Undang Perseroan Terbatas No. 40 Tahun 2007 dan Peraturan Menteri Negara BUMN No.:PER-05/MBU/ 2007. Artinya PT. Pertamina RU VI Balongan telah melaksanakan kewajiban-kewajiban yang ditetapkan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

#### d. Independensi

Menurut Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No. PER-01/MBU/2011 Pasal 3 menyebutkan bahwa prinsip kemandirian yaitu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Sejalan dengan pernyataan tersebut Bapak Primanto yang menjelaskan bahwa:

“Kalau kita bicara independensi secara pengertian independensi itu adalah keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Nah, di dalam pelaksanaannya di Pertamina independensi ini sangat kita kedepankan karena kita mewakili atahu menyelenggarakan suatu bisnis yang menjadi kepentingan banyak orang atahu menjadi hajat hidupnya masyarakat umum sehingga independensi disini adalah dapat mengakomodir seluruh *stakeholder* yang memang secara operasional membutuhkan kehadirannya Pertamina.” (Wawancara 18 Maret 2019)

Hal ini juga dijelaskan oleh Ibu Ivone menjelaskan bahwa:

“Dalam melaksanakan peranan prinsip ini kami memiliki otoritas penuh sepenuhnya untuk melaksanakan operasional perusahaan tanpa adanya intervensi dari pihak lain. Misalnya adalah jika suatu daerah membutuhkan bahan bakar minyak atahu gas sedapat

mungkin kami penuhi kebutuhan tersebut. Namun, otoritas penyelenggaraannya tetap berada dikewenangannya Pertamina tanpa adanya intervensi yang dapat menyebabkan terjadinya kecemburuan dengan lokasi-lokasi lain, misalnya kenapa daerah tersebut kok mendapat lebih banyak sedangkan didaerah lain kok justru mendapatkan sedikit apakah karena ada tekanan dari pihak-pihak tertentu. Untuk menghindari hal-hal seperti itu kami akan mengakomodir kebutuhan pelaksanaannya tetap menjadi dominasi pertamina dan hal itu kita kedepankan agar tidak menimbulkan friksi-friksi maupun kebijakan yang dipandang menguntungkan salah satu pihak.” (Wawancara 18 Maret 2019)

Pertamina RU VI Balongan juga menerapkan prinsip ini melalui COI (*Conflic of Interest*) sistem pelaksanaannya hampir serupa dengan COC yaitu dengan di kontrol oleh *compliance online system* yang membedakan adalah bentuk pelaporannya jika COC yang melapor adalah insan Pertamina itu sendiri tetapi jika COI dilakukan oleh orang lain yang masih satu lingkungan di RU VI Balongan. Misalnya, apabila seorang pekerja melihat atasannya menerima suap untuk mendapatkan proyek dari si pemberi yakni mitra kerja. Maka, pekerja tadi dapat melaporkannya melalui *compliance online system* dengan memilih bentuk laporan yakni COI. Sesudah melapor maka COS akan menerima laporan tersebut COS tersebut di pegang oleh badan *legal counsel and compliance* sehingga mereka wajib menjaga rahasia pelapor tersebut. Kemudian, pihak legal akan melakukan penyelidikan yang di bantu oleh KPK guna mengetahui kebenarannya atau tidak. Sehingga, nantinya apabila terdapat penyelewengan maka akan dilakukan tindakan sesuai proses hukum yang berlaku.

**Tabel 4. Hasil Pelaksanaan COI di RU VI Balongan Tahun 2017 dan 2018**

Tahun dan Total Pekerja	Hasil COI
Pekerja yang Ikut COI 2017	930
Pekerja yang ikut COI 2018	890
Total Karyawan RU VI 2017	940
Total Karyawan RU VI 2018	906

*Sumber: Data yang di olah peneliti*

Dari tabel 5 terlihat bahwa terjadi kestabilan dalam pelaksanaan COI di RU VI Balongan meskipun terjadi pengurangan pada jumlah karyawan. Pada tahun 2017 ada sekitar 10 pekerja yang belum mematuhi *Conflict of Interest* dari total 940 pekerja. Pada tahun 2018 ada sekitar 16 pekerja yang belum mematuhi *Conflict of interest* dari total pekerja keseluruhan yakni 906.

Hal ini menunjukkan bahwa RU VI Balongan telah menerapkan prinsip Independensi dalam bentuk pedoman COI yang nantinya apabila ada pekerja yang melakukan pelanggaran yang tidak sesuai dengan pedoman maka akan di beri pelaporan kepada COS (*Compliance Online System*) di bawah naungan *Legal Counsel and Compliance* untuk diselidiki bersama KPK terkait pihak yang melanggar dan kemudian akan di kenai sanksi yang sesuai dengan hukum yang berlaku. Kemudian, untuk hasil beberapa pernyataan di atas menunjukkan bahwa Pertamina RU VI Balongan dalam tataran implementasi pada prinsip kemandirian telah melaksanakan peranan prinsip ini dengan baik karena Pertamina memiliki otoritas penuh

sepenuhnya untuk melaksanakan operasional perusahaan tanpa adanya intervensi dari pihak lain.

**e. Kewajaran/Keadilan**

Menurut Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No. PER-01/MBU/2011 Pasal 3 menyebutkan bahwa prinsip kewajaran yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan. Bapak Primanto selaku *Manger Legal Counsel and Compliance* di PT. Pertamina RU VI Balongan yang menjelaskan bahwa:

“Ini ada perbedaan yah. Kalau di kami itu prinsip-prinsip yang kami laksanakan adalah bukan kewajaran tapi keadilan. Ketika kita berhadapan dengan *stakeholder* yang lain kita tidak dalam posisi di atas mereka atau mereka juga di atas kita. Ada posisi-posisi yang memang secara struktur itu memang posisinya di atas kita dan memang itu ditentukan oleh undang-undang seperti misalnya BUMN memang bertanggung jawab kepada kementerian sehingga kita harus menghormati adanya strata yang ditentukan oleh undang-undang tapi jika kita berhadapan dengan mitra kerja atau partner dan lain sebagainya kita memposisikan diri setara dengan mereka juga memberikan keadilan agar tidak merasa bahwa Pertamina ini memiliki suatu arogansi yang salah menempatkan diri ketika berhadapan dengan *stakeholder-stakeholder* tertentu. Sehingga kita harus bisa mencermati dimana posisi kita ketika berhadapan dengan *stakeholder*.” (Wawancara 18 Maret 2019)

Dalam prinsip keadilan di dalam lingkup RU VI Balongan juga di dapatkan melalui persamaan hak dan kewajiban dari setiap karyawan, selain itu RU VI Balongan juga menetapkan sistem karir dan kesetaraan gender sehingga seluruh karyawan dapat bekerja

dengan nyaman. Hal ini memacu karyawan untuk bekerja secara professional.

Ibu Ivone bidang *Legal Counsel and Compliance* menjelaskan bahwa:

“Kalau di internal kita sendiri mungkin di lihat dari adanya kesempatan bekerja dan karier yang sama sih udah dilaksanakan seperti wanita tidak dibedakan dari pria buktinya di dalam perkantoran ada ruang menyusui untuk ibu-ibu yang menyusui gitu. Terus juga kesempatan untuk diberikan cuti melahirkam kan juga sudah mengikuti peraturan perundang undangan untuk yang laki-laki dan perempuan juga ada jenjang karier yang lebih jelas.” (Wawancara 25 Maret 2019)

**Gambar 13. Ruang Ibu Menyusui RU VI Balongan**



*Sumber: Pertamina (2019)*

Hasil pernyataan di atas menunjukkan bahwa Pertamina RU VI Balongan dalam tataran implementasi pada prinsip kewajaran atau keadilan telah melaksanakan keadilan dan kesetaraan baik ke internal maupun ke eksternal sehingga dalam berhadapan dengan para *stakeholder* atau pemangku kepentingan telah berada dalam posisi kesetaraan yaitu ketika berhadapan dengan *stakeholder* yang lain tidak dalam posisi di atas atau juga di bawah.

### 3. Faktor pendukung dan penghambat dalam Implementasi *Good Corporate Governance* di PT. Pertamina Persero RU VI Balongan

Dari penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diketahui faktor pendukung dan penghambat dari implementasi *Good Corporate Governance* di PT. Pertamina Persero RU VI Balongan, yaitu sebagai berikut:

#### a. Faktor Pendukung

1. Kesadaran yang tinggi dari para pekerja untuk memahami arti penting dari pada GCG.

Penerapan GCG terus diupayakan dengan dinamika bisnis yang terjadi. Untuk mewujudkannya, PT. Pertamina RU VI Balongan berkomitmen untuk menerapkan GCG dengan pengelolaan kepatuhan dan pengendalian internal. Sejalan dengan pernyataan Bapak Primanto selaku *Manger Legal Counsel and Compliance* di PT. Pertamina RU VI Balongan menjelaskan bahwa:

“Faktor-faktor internal yang mendukung pelaksanaan prinsip-prinsip GCG di Pertamina adalah adanya kesadaran yang tinggi dari para pekerja untuk memahami arti penting dari pada GCG. Adanya pemahaman yang tinggi dari para pekerja terhadap kebutuhan akan GCG itu sendiri. Para pekerja Pertamina rata-raata telah memahami bahwa GCG itu bukan hanya kebutuhan perusahaan tetapi kebutuhan pribadi dengan menerapkan prinsip-prinsip GCG bahwa pada dasarnya pekerja yang bersangkutan juga melindungi dirinya sendiri melindungi dirinya sendiri dari fitnah-fitnah dan penyimpangan perilaku. Jadi, para pekerja Pertamina itu telah memahami jika mereka telah menerapkan prinsip-prinsip GCG pada dasarnya mereka telah melindungi dirinya sendiri dan telah berupaya untuk menjalankan perusahaan dengan tata kelola yang baik.” (Wawancara 18 Maret 2019)

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya kesadaran yang tinggi oleh para pekerja mengenai arti *Good Corporate Governance* dapat meningkatkan dan memaksimalkan nilai perusahaan (*Corporate Value*) serta mendorong pengelolaan perusahaan yang profesional.

## 2. Konsep dan landasan yang jelas

Konsep implementasi prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik dalam organisasi perusahaan berlandaskan pada komitmen untuk menciptakan perusahaan yang transparan, dapat dipertanggung jawabkan (*accountable*), dan terpercaya melalui manajemen bisnis yang dapat di pertanggung jawabkan. Berikut hasil wawancara dengan Bu Ivone selaku *staff Legal Counsel and Compliance* yang menyatakan bahwa :

“Memang secara hukum GCG ini sudah jelas yah Sin tertera di dalam Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No. PER-01/MBU/2011 yang berisi tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN dan di dalam UU No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN. Dengan adanya peraturan tersebut mau tidak mau perusahaan yang berada pada naungan BUMN harus menerapkan prinsip GCG. Persero juga karena merupakan salah satu jenis BUMN dan karenanya Persero juga harus tunduk pada peraturan tersebut. PT. Pertamina Persero tentu merupakan salah satu bagian dari BUMN maka dari itu kita wajib untuk mematuhi landasan hukum tersebut sesuai dengan ketentuan yang ada di dalamnya.” (Wawancara 18 Maret 2019)

Berdasarkan pernyataan Bu Ivone dapat disimpulkan bahwa PT. Pertamina Persero beserta seluruh unit operasinya wajib mentaati peraturan UU No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN

pada Bab VI Paragraf 3 mengenai GCG yang di rancang untuk menciptakan sistem pengelolaan dan pengawasan berlandaskan pada prinsip efisiensi dan produktivitas guna meningkatkan kinerja dan nilai (*Value*) BUMN, serta menghindarkan BUMN dari tindakan-tindakan pengeksploitasian di luar asas tata kelola perusahaan yang baik. Di dalam Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No. PER-01/MBU/2011 yang berisi tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN juga memberikan aturan yang dapat digunakan sebagai pedoman untuk mengelola BUMN secara baik berdasarkan pada prinsip-prinsip GCG yaitu transparansi, kemandirian, akuntabilitas, responsibilitas, dan kewajaran.

3. Adanya dukungan penuh dari pemerintah

Pemerintah sebagai pembuat kebijakan terkait pelaksanaan *Good Corporate Governance* harus ikut serta dalam mendukung semua kebijakan yang telah di buatnya agar berjalan lebih baik dan optimal. Hal ini juga sesuai dengan pernyataan Bapak Primanto yang menjelaskan bahwa:

“Adanya dukungan penuh dari pemerintah setempat untuk beroperasi dengan baik sehingga Pertamina dapat melaksanakan kegiatan operasinya dengan memenuhi prinsip-prinsip GCG.” (Wawancara 18 Maret 2019)

Berdasarkan pernyataan Bapak Primanto dapat disimpulkan bahwa faktor pendukung di dalam pelaksanaan GCG adalah dengan adanya dukungan dari pemerintah daerah

diharapkan dapat memberikan hasil yang efektif dalam pelaksanaan GCG di lingkungan Pertamina. Dengan adanya dukungan penuh dari pemerintah maka dapat membuat perusahaan akan semakin percaya diri untuk bisa memiliki tata kelola perusahaan yang baik karena semakin berkurangnya penyelewengan atau pelanggaran yang terjadi di perusahaan.

#### **b. Faktor Penghambat**

##### **1. Struktur organisasi perusahaan yang cepat atau seringkali berubah**

Untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien hal ini dapat ditempuh salah satunya dengan adanya komitmen dari seluruh jajaran organisasi. Namun, terkadang tidak semua bisa berjalan dengan baik karena adanya perubahan yang terjadi. Misalnya, dengan adanya perubahan pada struktur organisasi itu sendiri. Sesuai dengan pernyataan Bapak Primanto selaku *Manger Legal Counsel and Compliance* di PT. Pertamina RU VI Balongan menjelaskan bahwa:

“Faktor penghambat internal salah satunya adalah perubahan organisasi yang cepat. Struktur organisasi perusahaan yang cepat atau seringkali berubah sehingga terjadi perubahan fungsi-fungsi yang bertanggung terhadap suatu kegiatan misalnya yang tadinya pelaksanaan pekerjaan X itu dilakukan oleh fungsi A sesuai dengan struktur organisasi yang baru maka pelaksanaan pekerjaan X itu dilakukan di fungsi B untuk saat ini. Nah, dengan berubahnya struktur organisasi ini terkadang memunculkan keraguan bahwa dari sisi personel mungkin belum mencukupi sehingga ada beberapa pekerjaan beralih penanggung jawabnya tapi belum terealisasi dengan baik selama masa transisi organisasi tersebut. Nah ini membuat tata kelola perusahaan terhambat dari sisi tanggung jawab juga.” (Wawancara 18 Maret 2019)

Berdasarkan pernyataan Bapak Primanto dapat disimpulkan bahwa salah satu kendala di dalam implementasi *Good Corporate Governance* di PT. Pertamina RU VI Balongan adalah adanya perubahan struktur organisasi yang begitu cepat sehingga adanya ketidaksesuaian fungsi dari masing-masing personel. Hal ini menyebabkan implementasi GCG terkait prinsip tanggung jawab kurang berjalan maksimal akibat adanya beberapa organ perusahaan yang berubah. *Staff* atau karyawan yang baru dipindahkan ke RU VI Balongan juga harus beradaptasi dengan kebijakan perusahaan tersebut dan mengikuti alur kebijakan penerapan GCG.

2. Sebagian pekerja kurang mengetahui dan memahami konsep GCG di PT. Pertamina RU VI Balongan

Tidak semua karyawan di PT. Pertamina Persero RU VI Balongan mengetahui terkait konsep GCG di perusahaan tempat mereka bekerja. Keadaan tersebut tentu menjadi hambatan bagi perusahaan karena berakibat pada tujuan GCG yang tidak tercapai secara maksimal. Hal ini didukung dengan pernyataan yang disampaikan oleh pekerja RU VI Balongan salah satunya Bapak Irvansyah Nuryadin bidang RCC yang menyatakan bahwa:

“GCG ini yang saya tahu adalah tata kelola perusahaan yang baik dan yang saya tahu seperti pedoman COC (*Code of Conduct*) karena berisi pedoman aturan tanggung jawab untuk para pekerja. Kalau tentang lebih jelas atau detail saya kurang begitu paham.” (Wawancara 19 Maret 2019)

Hal ini juga disampaikan oleh pekerja RU VI Balongan salah satunya Mas Amirullah Lubis bidang *Engineering & Development* yang menyatakan bahwa:

“GCG yah yang aku tahu itu tentang tata kelola perusahaan yang baik sih. Kalau lebih jelasnya gimana aku kurang tahu. Pernah ikut sosialisasi sekali sih dan ada yang disuruh ngisi online gitu.”(Wawancara 19 Maret 2019)

Hal ini juga disampaikan oleh pekerja RU VI Balongan salah satunya Bapak Usman Triyanto bidang *Laboratory* yang menyatakan bahwa:

“GCG yah mba, seingat saya dulu pernah ikut sosialisasi tapi saya kurang begitu paham sih kalau soal alur atau prosesnya. Cuma pernah sih diadakan sosialisasi di hotel tahun kemarin.” (Wawancara 19 Maret 2019)

Hal ini juga disampaikan oleh pekerja RU VI Balongan salah satunya Mba Fardhila Rochman bidang *Engineering & Development* yang menyatakan bahwa:

“GCG setahu aku itu singkatan dari *Good Corporate Governance* yah. Pernah sih sekali ikut sosialisasi ngebahas GCG terkait COC (*Code of Conduct*) pedoman perilaku karena memang semua pekerja harus paham tentang COC itu. Yang nantinya semua karyawan harus diwajibkan mengisi *Compliance Online System* (COS) sebagai bukti bahwa karyawan telah mematuhi pedoman COC itu dek.” (Wawancara 19 Maret 2019)

Dan sebagai *Staff Legal Counsel and Compliance* Ibu Ivone memang tidak membantah perihal kendala tersebut dengan memberikan pernyataan bahwa :

“Memang sin, salah satu faktor penghambat dalam implementasi GCG memang kurang adanya kesadaran dari para pekerja itu sendiri dimana belum sepenuhnya memahami mengenai konsep dan penerapan *Good Corporate Governance*. Disebabkan kurangnya fasilitas yang ada seperti tidak boleh membawa akses perangkat elektronik ke dalam kilang. Kemudian, banyaknya para pekerja yang sibuk dan terkadang sering dinas keluar kota dan rata-rata sebagian pekerja memiliki jam kerja model *shift* sehingga kurang memiliki pemahaman dan waktu untuk menjalankan sistem GCG yang dibuat oleh PT. Pertamina RU VI Balongan itu sendiri. Untuk itu kita upayakan dengan melakukan sosialisasi dengan mengadakan kelas sosialisasi GCG. Sosialisasi ini dilaksanakan setiap tahun dengan diberikan penjelasan dan pernyataan seputar GCG.” (Wawancara 18 Maret 2019)

Berdasarkan beberapa pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa terkait kurang adanya kesadaran dari para pekerja itu sendiri yang belum sepenuhnya memahami mengenai konsep dan penerapan *Good Corporate Governance* masih terus dilakukan upaya oleh PT. Pertamina Persero RU VI Balongan. Dengan melakukan sosialisasi setiap tahunnya. Agar para pekerja memang bisa paham tentang GCG ini. Karena diharapkan dengan pahamiannya semua para pekerja dapat meningkatkan dan memaksimalkan nilai perusahaan (*Corporate Value*), mendorong pengelolaan perusahaan yang profesional.

### 3. Adanya ancaman dari pihak luar

PT. Pertamina Persero RU VI Balongan memiliki berbagai macam bentuk kerjasama dengan perusahaan lain untuk mengembangkan suatu proyek. Tidak semua perusahaan atau mitra bisa terlibat untuk bisa bekerjasama dengan RU VI

Balongan karena harus memiliki beberapa ketentuan. Terkadang ada beberapa yang melakukan berbagai macam upaya untuk mengintervensi pihak RU VI dalam melakukan kerjasama. Intervensi tersebut bersifat tidak kondusif seperti ancaman. Ancaman dapat berupa ancaman fisik yaitu premanisme dan tawaran sejumlah uang atau barang tertentu. Sehingga pekerja di RU VI Balongan merasa tidak nyaman dan terintimidasi sehingga akhirnya dapat membuat pekerja tidak maksimal dalam menjalankan pekerjaan mereka. Sesuai dengan pernyataan Bapak Primanto selaku *Manger Legal Counsel and Compliance* di PT.

Pertamina RU VI Balongan menjelaskan bahwa:

“Masyarakat menginginkan untuk kerjasama dengan Pertamina atau untuk mendapatkan proyek terkadang mereka juga memberikan ancaman fisik. Adanya ekspektasi berlebihan terhadap perusahaan dari sisi eksternal jadi karena mengharapkan suatu kerjasama maka pihak eksternal ini terkadang melakukan kegiatan-kegiatan yang bersifat tidak kondusif adanya pemaksaan-pemaksaan dan ancaman seperti adanya permintaan yang memenangkan tender pekerjaan itu adalah kelompok tertentu adanya pemaksaan-pemaksaan. Nah, hal-hal seperti itu yang membuat pekerja Pertamina terkadang merasa terintimidasi dan tidak melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Bentuk ancamannya tidak selalu dengan ancaman fisik tetapi juga berupa tawaran-tawaran sejumlah uang atau barang tertentu.” (Wawancara 18 Maret 2019)

Hal ini juga disampaikan oleh Ketua Serikat Pekerja RU

VI Balongan yaitu Bapak Tri Wahyudi yang menyatakan bahwa:

“Memang saya sering menghadapi keluhan dari para pekerja yang terintimidasi terkait hal itu ya. Cuma ya biasanya kalau sudah seperti itu saya masih lakukan secara baik-baik dengan musyawarah bersama intinya ya diomongin baik-baiklah tapi

kalau tidak bisa dan memang mengganggu kenyamanan para pekerja dan bahkan sampe melakukan tindakan kriminal atahu kekerasan. Tentunya kita tidak sendiri dan pihak kepolisian pasti membantu menangani kasus ini.” (Wawancara 19 Maret 2019)

Berdasarkan beberapa pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa terkait ancaman dari pihak luar yang diberikan. PT. Pertamina RU VI Balongan terus berupaya untuk mencegah tindakan-tindakan yang tidak diinginkan salah satunya dengan perundingan secara baik terhadap pihak yang merasa dirugikan. Namun, tetap menempuh jalur hukum bila ditemukan tindakan seperti premanisme dan tawaran sejumlah uang atahu barang tertentu yang merugikan operasional perusahaan.

### **C. Analisis Data dan Pembahasan**

#### **1. Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* dalam Upaya Meningkatkan Kinerja BUMN di PT.Pertamina Persero RU VI Balongan.**

Kewajiban menerapkan GCG juga diatur dalam Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-01/MBU/2011 tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*). Dalam peraturan tersebut dijelaskan adanya keharusan bagi setiap BUMN untuk menerapkan GCG sebagai landasan operasionalnya. Tujuan daripada penerapan GCG di BUMN yaitu untuk memaksimalkan nilai perusahaan dengan cara meningkatkan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi dan kesetaraan sehingga perusahaan memiliki daya saing yang

kuat baik secara nasional maupun internasional. Berdasarkan tujuan tersebut dapat dikatakan bahwa tujuan utama penerapan GCG di BUMN adalah untuk memaksimalkan kinerja perusahaan agar mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya sehingga, eksistensinya diakui dimata masyarakat. Selain itu, penerapan GCG tidak hanya memberikan dampak positif bagi perusahaan tetapi juga memberikan dampak positif bagi masyarakat dan pegawai dalam perusahaan itu sendiri.

PT. Pertamina (Persero) merupakan salah satu BUMN terbesar di Indonesia yang bergerak di bidang usaha minyak dan gas bumi dan kegiatan usahanya berjalan tidak hanya di dalam negeri saja tetapi juga sampai ke luar negeri serta telah menerapkan GCG sejak tahun 2009 dan melakukan penerapan diberbagai unit operasinya. Salah satunya *Refinery Unit VI* Balongan. Dengan berkomitmen melaksanakan prinsip GCG yang meliputi prinsip Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi, dan Kewajaran.

#### **a. Transparansi**

##### Prinsip Dasar

Berdasarkan PER-01/MBU/2011 dalam Pasal 3 prinsip transparansi yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkap informasi material dan relevan mengenai perusahaan.

Menurut ketetapan KNKG (Komite Nasional Kebijakan Governance) (KNKG, 2006:5-7) terdapat pedoman pelaksanaan GCG berdasarkan pada prinsip transparansi:

- e. Perusahaan menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan mudah di akses.
- f. Informasi meliputi visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali.
- g. Prinsip keterbukaan yang dianut oleh perusahaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi.
- h. Kebijakan perusahaan harus tertulis dan secara proposional dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan.

PT. Pertamina Persero RU VI Balongan telah melaksanakan prinsip transparansi dengan baik sesuai dengan prinsip dasar dan pedoman pokok pelaksanaan. Hal tersebut terlihat dari beberapa narasumber yang menjelaskan bahwa PT. Pertamina RU VI Balongan telah melaksanakan prinsip transparansi atau keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan dengan memberikan informasi-informasi yang ditampilkan di dalam *website* seperti laporan keuangan dan laporan tahunan. *Website*

Pertamina adalah salah satu wadah yang paling lengkap mengenai konten untuk disampaikan atau di publikasikan berdasarkan undang-undang keterbukaan informasi selain itu juga terdapat sumber informasi lain seperti akun-akun sosial media Pertamina seperti instagram, twitter dan sebagainya.

Kemudian, dalam proses pengambilan keputusan PT. Pertamina RU VI Balongan melakukan rapat pimpinan yang terdiri dari *manager unit* dan *general manager* atau GM RU VI Balongan. Rapat ini merupakan kegiatan dimana terjalin komunikasi dua arah antara *manger* dan GM untuk mengadakan program kerja atahu menyelesaikan permasalahan yang sedang dihadapi serta membahas juga inovasi kedepannya. Kemudian hasil rapat dapat diskusikan kepada para pegawai. Sehingga proses keterbukaan dalam pengambilan keputusan bisa terlihat transparan.

#### **b. Akuntabilitas**

##### Prinsip Dasar

Berdasarkan PER-01/MBU/2011 dalam Pasal 3 prinsip akuntabilitas yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggung jawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.

Menurut ketentuan KNKG (Komite Nasional Kebijakan Governance) (KNKG, 2006:5-7) terdapat pedoman pelaksanaan GCG berdasarkan pada prinsip akuntabilitas:

- f. Perusahaan menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua pegawai secara jelas
- g. Perusahaan meyakini bahwa semua organ perusahaan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas
- h. Perusahaan memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif.
- i. Perusahaan harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan
- j. Setiap organ perusahaan dan semua pegawai harus berpegang pada etika bisnis.

Dalam hal ini prinsip akuntabilitas telah di implementasikan oleh PT. Pertamina RU VI Balongan dalam bentuk pedoman-pedoman dilingkungan perusahaan seperti pedoman mengenai TKO (Tata Kerja Organisasi). TKO (Tata Kerja Organisasi) merupakan suatu pengaturan mengenai siapa melakukan apa dan siapa bertanggung jawab atas apa. Salah satu bentuknya yaitu mengenai COC (*Code of Conduct*) atau yang sering disebut dengan pedoman perilaku. *Code of Conduct* sebagai bagian dari program kepatuhan, COC pelaksanaannya di kontrol oleh *compliance online system* cara kerjanya dengan melaporkan pengisian data yang di lakukan oleh Insan Pertamina berupa pernyataan bahwa telah melaksanakan COC sesuai dengan pedoman COC perusahaan. Kemudian, pelaksanaan

COC dibuktikan dengan meningkatnya jumlah penilaian COC dari 2017 ke 2018. Hal ini menunjukkan bahwa RU VI Balongan telah menerapkan prinsip akuntabilitas dalam bentuk pedoman perilaku (*Code of Conduct*) dengan baik.

### c. **Pertanggung Jawaban/Responsibilitas**

#### Prinsip Dasar

Berdasarkan PER-01/MBU/2011 dalam Pasal 3 prinsip pertanggung jawaban yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

Menurut ketentuan KNKG (Komite Nasional Kebijakan Governance) (KNKG, 2006:5-7) terdapat pedoman pelaksanaan GCG berdasarkan pada prinsip responsibilitas:

- c. Organ perusahaan berpegang pada peraturan perundang-undangan
- d. Perusahaan harus melaksanakan tanggung jawab sosial

Responsibilitas pada dasarnya adalah pertanggung jawaban. Di dalam lingkup Pertamina adalah bertanggung jawab sesuai dengan roll dan fungsinya. Suatu perusahaan memiliki kewajiban yang ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan misalnya kewajiban untuk membayar pajak, kewajiban untuk melaksanakan *CSR (Corporate Social Responsibility)*. PT. Pertamina RU VI Balongan telah

melaksanakan prinsip ini melalui program *CSR (Corporate Social Responsibility)* yang berdasarkan Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas pada pasal 1 ayat 3 yang menyatakan bahwa “Tanggung jawab sosial dan lingkungan adalah komitmen Perseroan untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat, baik dari segi Perseroan sendiri, komunitas setempat, maupun masyarakat pada umumnya”. Kemudian dipertegas dalam Peraturan Menteri Negara BUMN No.:PER-05/MBU/ 2007 BAB II Pasal 2 ayat 1 yakni Perum dan Persero wajib melaksanakan Program Kemitraan dan Program BL, dengan memnuhi ketentuan-ketentuan yang diatur dalam peraturan ini. Untuk itu kegiatan-kegiatan yang dilakukan sebagai bagian dari *CSR (Corporate Social Responsibility)* RU VI Balongan terdiri dari Program Pengembangan Kawasan *Mangrove* Berbasis *Edupark*, Program pengembangan *bank* sampah berbasis masyarakat, dan program pemberdayaan ekonomi masyarakat tentang budidaya jamur tiram atahu yang disebut *Zero Waste Mushroom Applied*.

#### **d. Kemandirian/Indepedensi**

##### Prinsip Dasar

Berdasarkan PER-01/MBU/2011 dalam Pasal 3 prinsip kemandirian yaitu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari

pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

Menurut ketetapan KNKG (Komite Nasional Kebijakan Governance) (KNKG, 2006:5-7) terdapat pedoman pelaksanaan GCG berdasarkan pada prinsip independensi:

1. Masing-masing organ perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun.
2. Masing-masing organ perusahaan harus melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan. (KNKG 2006)

Dalam melaksanakan peranan prinsip PT. Pertamina RU VI Balongan memiliki otoritas penuh sepenuhnya untuk melaksanakan operasional perusahaan tanpa adanya intervensi dari pihak lain. Hal ini buktikan dengan pernyataan narasumber yang menjelaskan ketika suatu daerah membutuhkan bahan bakar minyak atau gas, perusahaan selalu berusaha memenuhi kebutuhan tersebut. Dan otoritas penyelenggaraannya tetap berada dikewenangannya Pertamina tanpa adanya intervensi yang dapat menyebabkan terjadinya kecemburuan dengan lokasi-lokasi lain.

Kemudian, RU VI Balongan telah menerapkan prinsip Independensi dalam bentuk pedoman COI yang nantinya apabila ada pekerja yang melakukan pelanggaran yang tidak sesuai dengan pedoman maka akan di beri pelaporan kepada COS (*Compliance*

*Online System*) di bawah naungan *Legal Counsel and Compliance* untuk diselidiki bersama KPK terkait pihak yang melanggar dan kemudian akan di kenai sanksi yang sesuai dengan hukum yang berlaku. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Pertamina Persero RU VI Balongan telah menerapkan prinsip independensi dengan baik selaras dengan bukti hasil COI di RU VI Balongan yang cenderung stabil.

#### e. Kewajaran

##### Prinsip Dasar

Berdasarkan PER-01/MBU/2011 dalam Pasal 3 prinsip kewajaran yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan.

Menurut ketetapan KNKG (Komite Nasional Kebijakan Governance) (KNKG, 2006:5-7) terdapat pedoman pelaksanaan GCG berdasarkan pada prinsip kewajaran:

- d. Perusahaan memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan
- e. Perusahaan memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan
- f. Perusahaan memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan pegawai, berkarir dan melaksanakan tugasnya (KNKG 2006)

Pertamina RU VI Balongan dalam tataran implementasi pada prinsip kewajaran atau keadilan telah melaksanakan keadilan dan kesetaraan baik ke internal maupun ke eksternal. Secara internal ada posisi-posisi yang memang secara struktur posisinya di atas unit operasi dan memang itu ditentukan oleh undang-undang seperti BUMN yang bertanggung jawab kepada kementerian sehingga unit operasi harus menghormati adanya strata yang ditentukan oleh undang-undang. Kemudian, adanya persamaan hak dan kewajiban dari setiap karyawan, selain itu RU VI Balongan juga menetapkan sistem karir dan kesetaraan gender sehingga seluruh karyawan dapat bekerja dengan nyaman. Hal ini memacu karyawan untuk bekerja secara profesional. Secara eksternal ketika berhadapan dengan mitra kerja atau partner dan lain sebagainya Pertamina berusaha memosisikan diri setara dengan mereka untuk memberikan keadilan agar tidak timbul arogansi yang salah dalam menempatkan diri ketika berhadapan dengan *stakeholder-stakeholder* tertentu.

## **2. Analisis Faktor pendukung dan penghambat dalam Implementasi *Good Corporate Governance* di PT. Pertamina Persero RU VI Balongan**

Dari penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diketahui faktor pendukung dan penghambat dari implementasi *Good Corporate Governance* di PT. Pertamina Persero RU VI Balongan, yaitu sebagai berikut:

### **a. Faktor Pendukung**

- 1) Kesadaran yang tinggi dari para pekerja untuk memahami arti penting dari pada GCG.

Faktor internal yang mendukung pelaksanaan prinsip-prinsip GCG di Pertamina RU VI Balongan adalah adanya kesadaran yang tinggi dari para pekerja untuk memahami arti penting dari pada GCG. Adanya pemahaman yang tinggi dari para pekerja terhadap kebutuhan akan GCG itu sendiri. Dengan adanya kesadaran yang tinggi dari para pekerja untuk memahami bahwa GCG itu bukan hanya kebutuhan perusahaan tetapi kebutuhan pribadi. Maka prinsip-prinsip GCG telah melindungi dirinya sendiri dan telah berupaya untuk menjalankan perusahaan dengan tata kelola yang baik dengan adanya kesadaran yang tinggi oleh para pekerja mengenai arti *Good Corporate Governance* dapat meningkatkan dan memaksimalkan nilai perusahaan (*Corporate Value*) serta mendorong pengelolaan perusahaan yang profesional.

- 2) Konsep dan landasan yang jelas

Konsep implementasi prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik dalam organisasi perusahaan berlandaskan pada komitmen untuk menciptakan perusahaan yang transparan, dapat dipertanggung jawabkan (*accountable*), dan terpercaya melalui manajemen bisnis yang dapat di pertanggung jawabkan. Landasan hukum terkait GCG telah diatur di dalam UU No. 19

Tahun 2003 tentang BUMN pada Bab VI Paragraf 3 mengenai GCG yang di rancang untuk menciptakan sistem pengelolaan dan pengawasan berlandaskan pada prinsip efisiensi dan produktivitas guna meningkatkan kinerja dan nilai (*Value*) BUMN, serta menghindarkan BUMN dari tindakan-tindakan pengeksploitasian di luar asas tata kelola perusahaan yang baik. Kemudian diatur dalam Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No. PER-01/MBU/2011 yang berisi tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN. Dengan adanya peraturan tersebut perusahaan yang berada pada naungan BUMN harus menerapkan prinsip GCG. Persero karena merupakan salah satu jenis BUMN dan karenanya Persero juga harus tunduk pada peraturan tersebut. PT. Pertamina Persero merupakan salah satu bagian dari BUMN maka dari itu wajib untuk mematuhi landasan hukum tersebut sesuai dengan ketentuan yang ada di dalamnya.

3) Adanya dukungan penuh dari pemerintah

Dalam pelaksanaan GCG, salah satu faktor pendukungnya adalah adanya dukungan dari Pemerintah sebagai pembuat kebijakan terkait pelaksanaan *Good Corporate Governance*. Pemerintah perlu mendukung semua kebijakan yang telah di buatnya agar berjalan lebih baik dan optimal. Dengan adanya dukungan penuh dari pemerintah maka dapat membuat

perusahaan akan semakin percaya diri untuk bisa memiliki tata kelola perusahaan yang baik karena semakin berkurangnya penyelewengan atau pelanggaran yang terjadi di perusahaan.

#### **b. Faktor Penghambat**

- 1) Struktur organisasi perusahaan yang cepat atau seringkali berubah

Untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien hal ini dapat ditempuh dengan adanya komitmen dari seluruh jajaran organisasi. Namun, terkadang tidak semua bisa berjalan dengan baik karena adanya perubahan yang terjadi. Salah satu penghambatnya dalam pelaksanaan GCG di PT. Pertamina Persero RU VI Balongan yaitu perubahan organisasi yang cepat. Struktur organisasi perusahaan yang cepat atau seringkali berubah membuat perubahan fungsi-fungsi yang bertanggung jawab terhadap suatu kegiatan. Berubahnya struktur organisasi terkadang memunculkan keraguan dari sisi personel yang belum mencukupi kemampuannya tetapi harus beralih penanggung jawabnya. Hal ini menyebabkan implementasi GCG terkait prinsip tanggung jawab kurang berjalan maksimal akibat adanya beberapa organ perusahaan yang berubah. *Staff* atau karyawan yang baru dipindahkan ke RU VI Balongan harus mampu

beradaptasi di perusahaan tersebut dan mampu mengikuti alur kebijakan penerapan GCG.

- 2) Sebagian pekerja kurang mengetahui dan memahami konsep GCG di PT. Pertamina RU VI Balongan

Tidak semua karyawan di PT. Pertamina Persero RU VI Balongan mengetahui terkait konsep GCG di perusahaan tempat mereka bekerja. Keadaan tersebut tentu menjadi hambatan bagi perusahaan karena berakibat pada tujuan GCG yang tidak tercapai secara maksimal. Hal ini disebabkan kurangnya fasilitas yang ada seperti tidak boleh membawa akses perangkat elektronik ke dalam kilang. Kemudian, banyaknya para pekerja yang sibuk dan terkadang mengikuti dinas keluar kota. Rata-rata sebagian pekerja memiliki jam kerja model *shift* sehingga kurang memiliki pemahaman dan waktu untuk menjalankan sistem GCG yang dibuat oleh PT. Pertamina RU VI Balongan itu sendiri. Sehingga penerapan *Good Corporate Governance* masih terus dilakukan upaya oleh PT. Pertamina Persero RU VI Balongan. Dengan melakukan sosialisasi setiap tahunnya. Agar para pekerja memang bisa memahami tentang GCG agar dapat meningkatkan dan memaksimalkan nilai perusahaan (*Corporate Value*), mendorong pengelolaan perusahaan yang lebih profesional.

- 3) Adanya ancaman dari pihak luar

Salah satu faktor penghambat dalam GCG di PT. Pertamina RU VI Balongan adalah masyarakat yang menginginkan untuk bekerjasama dengan Pertamina atau untuk mendapatkan proyek. Adanya ekspektasi berlebihan terhadap perusahaan dari sisi eksternal menjadikan mereka melakukan kegiatan-kegiatan yang bersifat tidak kondusif seperti adanya pemaksaan-pemaksaan dan ancaman. Salah satu bentuknya adalah adanya permintaan yang memenangkan tender pekerjaan. Terkadang ada beberapa yang melakukan berbagai macam upaya untuk mengintervensi pihak RU VI dalam melakukan kerjasama. Intervensi tersebut bersifat tidak kondusif seperti ancaman. Ancaman dapat berupa ancaman fisik yaitu premanisme dan tawaran sejumlah uang atau barang tertentu. Sehingga pekerja di RU VI Balongan merasa tidak nyaman dan terintimidasi sehingga akhirnya dapat membuat pekerja tidak maksimal dalam menjalankan pekerjaan mereka. Untuk itu PT. Pertamina RU VI Balongan terus berupaya untuk mencegah tindakan-tindakan yang tidak diinginkan salah satunya dengan perundingan secara baik terhadap pihak yang merasa dirugikan. Namun, tetap menempuh jalur hukum bila ditemukan tindakan seperti premanisme dan tawaran sejumlah uang atau barang tertentu yang merugikan operasional perusahaan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Di Indonesia sistem *Good Corporate Governance* terus diterapkan di seluruh perusahaan salah satunya BUMN. Hal ini terlihat dari adanya Peraturan Menteri Negara PER-01/MBU/2011 yang mewajibkan seluruh BUMN melaksanakan GCG di lingkungan perusahaannya. Salah satu perusahaan yang menerapkan GCG yakni PT. Pertamina Persero. PT. Pertamina Persero menerapkan prinsip ini di berbagai unit operasinya. Salah satunya yaitu RU VI Balongan. Implementasi di RU VI Balongan mengacu pada 5 prinsip GCG yakni Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi, dan Kewajaran. Berdasarkan hasil penelitian mengenai prinsip-prinsip GCG di RU VI Balongan dapat diketahui bahwa pelaksanaannya sudah cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan:

##### 1. Transparansi

Transparansi yaitu keterbukaan mengenai informasi dan materi yang relevan mengenai perusahaan serta keterbukaan dalam pengambilan keputusan. PT. Pertamina Persero RU VI Balongan melakukan prinsip ini dengan adanya *website* perusahaan yang meliputi seluruh informasi dan materi yang relevan seperti adanya laporan tahunan, laporan keuangan, *recruitment* dan juga di bantu dengan sosial media perusahaan dalam

aspek transparansi. Dari sisi pengambilan keputusan di ketahui dengan adanya rapat yang dilakukan oleh *manager unit* dengan GM untuk membahas permasalahan dan program serta inovasi kedepannya. Kemudian disampaikan kepada pegawai.

## 2. Akuntabilitas

Akuntabilitas yaitu adanya kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggung jawaban dari organ perusahaan agar perusahaan dapat terlaksana secara efektif. Di RU VI Balongan prinsip ini dilakukan dengan TKO atau tata kelola organisasi yang di dalamnya terdapat salah satunya COC atau pedoman perilaku. Didalamnya terdapat panduan untuk berperilaku sesuai dengan yang diharapkan perusahaan agar dapat membedakan Pertamina dengan perusahaan<sup>2</sup> yang lain. TKO (Tata Kerja Organisasi) merupakan suatu pengaturan mengenai siapa melakukan apa dan siapa bertanggung jawab atas apa.

Salah satu bentuknya yaitu mengenai COC (*Code of Conduct*) atau yang sering disebut dengan pedoman perilaku. *Code of Conduct* sebagai bagian dari program kepatuhan, COC pelaksanaannya di kontrol oleh *compliance online system* cara kerjanya dengan melaporkan pengisian data yang di lakukan oleh Insan Pertamina berupa pernyataan bahwa telah melaksanakan COC sesuai dengan pedoman COC perusahaan. Kemudian, pelaksanaan COC dibuktikan dengan meningkatnya jumlah penilaian COC dari 2017 ke 2018. Hal ini menunjukkan bahwa RU VI Balongan telah

menerapkan prinsip akuntabilitas dalam bentuk pedoman perilaku (*Code of Conduct*) dengan baik.

### 3. Responsibilitas

Responsibilitas yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. RU VI Balongan dalam hal ini melakukan kewajiban dengan mengikuti CSR (*Corporate Social Responsibility*) mengacu pada undang2 perseroan terbatas no 40 tahun 2007 pasal 74 ayat 1 mengenai kewajiban perseroan untuk mengikuti program CSR dan Peraturan Menteri Negara BUMN PER 05/MBU/2007 BAB 2 Pasal 2 ayat 1 yakni Perum dan Persero wajib mengikuti program kemitraan dan bina lingkungan. RU VI Balongan melaksanakannya dengan Program pengembahangan kawasan *mangrove* berbasis *edupark*, pengembangan *bank* sampah berbasis masyarakat, dan budidaya jamur atau *zero waste mushroom applicated*.

### 4. Kemandirian

Kemandirian yaitu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh atau tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan undang-undang dan korporasi yang sehat. Dalam melaksanakan peranan prinsip PT. Pertamina RU VI Balongan memiliki otoritas penuh sepenuhnya untuk melaksanakan operasional perusahaan tanpa adanya intervensi dari pihak lain. Kemudian, RU VI Balongan telah menerapkan prinsip independensi dalam bentuk pedoman COI (*Conflict of Interest*). Dari sisi hasil pelaksanaan COI terlihat

bahwa RU VI Balongan cenderung stabil untuk bisa menerapkan prinsip independensi.

#### 5. Kewajaran.

Kewajaran yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak pemangku kepentingan yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan. RU VI Balongan menerapkan prinsip ini baik di lingkungan internal maupun eksternal. Dari sisi internal RU VI Balongan tetap memposisikan diri sesuai dengan aturan undang2 seperti BUMN yang bertanggung jawab di bawah kementerian maka Pertamina wajib mematuhi aturan yang terdapat pada strata tersebut. Kemudian, dari sisi internal perusahaan itu sendiri dilakukan dengan adanya kesetaraan baik pria dengan wanita. Apabila dari sisi eksternal dilakukan pada mitra kerja Pertamina yaitu dengan melakukan kesetaraan dengan mitra kerja tersebut agar tidak timbul arogansi terhadap Pertamina itu sendiri.

Dalam setiap prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* terdapat beberapa faktor-faktor yang mendukung dan menghambat dalam jalannya proses implementasi. Berikut merupakan faktor internal dan eksternal yang mendukung dan menghambat dalam implementasi prinsip GCG di RU VI Balongan:

1. Faktor Pendukung baik internal atau eksternal dalam implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* di PT Pertamina Persero RU VI Balongan

- 3) Adanya kesadaran yang tinggi dari para pekerja untuk memahami arti penting dari pada GCG.
  - 4) Konsep dan landasan yang jelas
  - 5) Adanya dukungan penuh dari pemerintah.
2. Faktor Penghambat baik internal atau eksternal dalam implementasi *Good Corporate Governance* di PT. Pertamina Persero RU VI Balongan, antara lain:
- a. Struktur organisasi perusahaan yang cepat atau seringkali berubah.
  - b. Sebagian pekerja kurang mengetahui dan memahami konsep GCG di PT. Pertamina RU VI Balongan.
  - c. Adanya ancaman dari pihak luar.

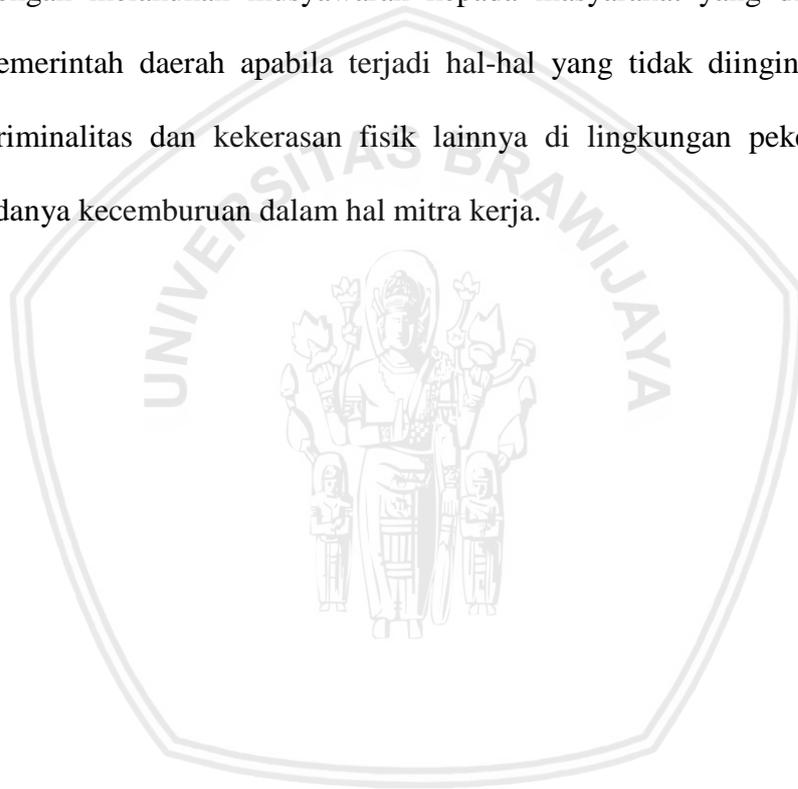
## **B. Saran**

Berkaitan dengan hasil penelitian yang dilakukan, terdapat beberapa saran yang diberikan agar Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* di PT. Pertamina Persero RU VI Balongan menjadi lebih baik kedepannya:

1. Mengenai perubahan struktur organisasi yang cepat diperlukan adanya mutu SDM yang berkualitas agar tetap *survive* dan mampu mengatasi perubahan dari sisi internal organisasi hal ini bisa ditingkatkan pada saat penjarangan pekerja baru yang berkompeten. Sehingga diharapkan mereka mampu responsif terhadap perubahan struktur organisasi di RU VI Balongan.
2. Diperlukan sosialisasi lebih lanjut mengenai *Good Corporate Governance* bagi pekerja Pertamina RU VI Balongan dengan mengadakan sosialisasi

setiap bulan atau tiga bulan sekali tidak hanya di kantor tetapi juga ketika melaksanakan dinas diluar kota. Kemudian, diperlukan adanya *campaign* mengenai pentingnya ditegakan prinsip-prinsip GCG agar pekerja lebih memahami memahami arti GCG.

3. Dibutuhkan adanya kerjasama yang baik lagi dari sisi eksternal yaitu dengan melakukan musyawarah kepada masyarakat yang dibantu oleh pemerintah daerah apabila terjadi hal-hal yang tidak diinginkan seperti kriminalitas dan kekerasan fisik lainnya di lingkungan pekerja karena adanya kecemburuan dalam hal mitra kerja.



**DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto. 1996. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: RinekaCipta
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Dwiridotjahjono, Jojok. 2009. *Penerapan Good Corporate Governance : Manfaat Dan Tantangan Serta Kesempatan Bagi Perusahaan Publik Di Indonesia*. Surabaya: Jurnal Administrasi Bisnis. Vol.5, No.2: 101–112
- Dwiyanto, Agus, dkk. 2002. *Reformasi Birokrasi di Indonesia*. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM
- Gunawan, Imam. 2015. *Metode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara
- Islamy, Irfan. 2009. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kementerian Negara BUMN. 2011. *Per-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance) Pada Badan Usaha Milik Negara*. Jakarta
- Kementerian Negara BUMN. 2002. *KEP-100/MBU/2002 Tentang Penilaian Kesehatan BUMN*. Jakarta
- Komite Nasional Kebijakan Governance. 2006. *Pedoman Umum Good Public Governance*. Jakarta: KNKG.
- Makmur, Mochammad. 2003. *Dasar- Dasar Administrasi Publik dan Manajemen Publik*. Malang: Universitas Brawijaya
- Mashun, Muhamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE
- Miles, Matthew B,A. Michael Huberman and Johnny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook, Third Edition*. USA: Sage Publication

- Mindarti, Lely Indah. 2007. *Revolusi Administrasi Publik*. Malang: Bayu Media Publishing
- Moleong, Lexy J. 2013. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdukarya
- Parsons, Wayne. 2005. *Public Policy : Pengantar Teori dan Praktik Analisis Kebijakan*. Jakarta: Prenada Media
- Pasolong, Harbani. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta
- Pasolong, Harbani. 2013. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta
- Pemerintah Republik Indonesia, (1960). *Undang-Undang Republik Indonesia Tentang Perusahaan Negara Nomor 19 Tahun 1960*. Jakarta.
- Pemerintah Republik Indonesia, (1995). *Undang Undang Republik Indonesia Tentang Perseroan Terbatas Nomor 1 Tahun 1995*. Jakarta.
- Pemerintah Republik Indonesia, (2003). *Undang Undang Republik Indonesia No. 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN) INPRES No. 17/1969*. Jakarta.
- Pemerintah Republik Indonesia, (2007). *Undang Undang Republik Indonesia Tentang Perseroan Terbatas Nomor 40 Tahun 2007*. Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 1960 Tentang Perusahaan Negara
- PT. Pertamina Persero. 2015. *PT. Pertamina (Persero) RU VI Balongan. Operasional Ekselen Untuk Keberlanjutan Bisnis Refinery Unit VI*. 25 Oktober 2018.
- PT. Pertamina Persero. 2013. *Laporan Berkelanjutan PT. Pertamina Persero Tahun 2013*. 11 Januari 2019.
- PT. Pertamina Persero. 2016. *Laporan Berkelanjutan PT. Pertamina Persero RU VI Balongan Tahun 2016*. 11 Januari 2019.
- PT. Pertamina Persero. 2017. *Pedoman Perilaku dan Etika Bisnis Pertamina Tahun 2017*. 15 Januari 2019.

- Rachma, Kartika E. 2009. *Implementasi Strategi Privatisasi BUMN dalam Mewujudkan Good Corporate Governance*. Universitas BrawijayaMalang
- Ruru, Bacellius. 1998. *BUMN dan Corporate Governance*. Jakarta: BUMNRI
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Siagian, S.P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta
- Silalahi, Ulber. 2009. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Rafika Aditama
- Sjamsuddin, Sjamsiar. 2006. *Dasar-Dasar dan Teori Administrasi Publik*. Malang: Yayasan pembangunan Nasional Bekerja Sama dengan CV. SOFA Mandiri dan Indonesia Print Malang
- Subarsono. 2011. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep dan Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sunggono, Bambang. 1994. *Hukum dan Kebijakan Publik*. Jakarta: Sinar Grafika
- Sutedi, Adrian. 2012. *Good Corporate Governance*. Jakarta: Sinar Grafika
- Tika H. Moh. Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Wahab, Solichin Abdul. 2008. *Analisis Kebijakan Dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara
- Wibawa, Samudra. 1994. *Kebijakan Publik dan Analisis*. Jakarta: Intermedia
- Winarno, Budi. 2008. *Kebijakan Publik (Teori dan Proses)*. Jakarta: Media Pressindo
- Zauhar, Susilo. 1996. *Administrasi Publik*. Malang: IKIP Malang

Internet:

ACGA. 2018. *GC Watch 2018 Hard Decisions Asia Face Tough Choice in CG Reform*, diakses pada tanggal 6 Oktober 2019 dari <https://www.acga-asia.org/cgwatch>

Pebrianto Eko Wicaksono. 2019. *Berkaca Kasus Karen, Kementrian BUMN Perbaiki Prosedur Investasi di Pertamina*, diakses pada tanggal 5 Oktober 2019 dari <http://m.liputan6.com/bisnis/read/3987949/berkaca-kasus-karen-kementerian-bumn-perbaiki-prosedur-investasi-di-pertamina>

GCG Implementation Assessment. 2017 diakses pada 5 Oktober 2019 melalui <http://www.pertamina.com/id/gcg-implementation-assessment>

Tribata News Polres Indramayu. 2019. *Peta Wilayah*, diakses pada 17 Maret 2019 dari <http://www.tribataneews-polresindramayu.com/p/peta-wilayah.html>



## LAMPIRAN

Lampiran 1. Tabel Hasil Pra Riset 3-4 Januari 2019

No	Obeservasi	Waktu Observasi	Hasil	Interpretasi
1	Pengamatan dan pemahaman secara umum mengenai GCG oleh Mbak Ivone selaku Pembimbing PKL di Pertamina RU VI Balongan	3 Januari 2019	Meningkatnya Skor Penilaian GCG di Pertamina RU VI mendapat 92,83% dibanding target yaitu 87%	Selama Pertamina menerapkan prinsip GCG Pertamina mampu melampaui target yang ditetapkan pemerintah yaitu 87%
2	Pengamatan dan pemahaman secara mendalam oleh Mas Primato Adhi Nugroho selaku Manager Legal Consul RU VI Balongan	4 b Januari 2019	Pertamina RU VI menerapkan Prinsip-Prinsip GCG dengan menggunakan sistem Gratifikasi, LP2P (Laporan Pajak-Pajak Pribadi), COI (Conflict Of Interest), COC (Code of Conduct), LHKPN (Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara)	Pertamina RU VI telah menerapkan Prinsip-Prinsip GCG dalam bentuk sistem yang bertujuan untuk mengurangi jumlah penyelewengan dan penyimpangan masalah dalam GCG

## Lampiran 2. Pedoman Wawancara

### Interview Guide

1. Apa yang anda ketahui mengenai konsep *Good Corporate Governance*?
2. Apakah PT. Pertamina RU VI Balongan ini sudah melaksanakan prinsip transparansi yang merupakan salah satu prinsip dari GCG? Seperti keterbukaan informasi melalui web dan informasi lowongan pekerjaan?
3. Bagaimana pelaksanaan prinsip akuntabilitas di PT. Pertamina RU VI Balongan?
4. Bagaimana pelaksanaan prinsip responsibilitas (tanggap) di PT. Pertamina RU VI Balongan?
5. Bagaimana pelaksanaan prinsip independensi di PT. Pertamina RU VI Balongan?
6. Bagaimana pelaksanaan prinsip kewajaran dan kesetaraan di PT. Pertamina RU VI Balongan?
7. Bagaimana penerapan prinsip responsibilitas dan aktualisasi program *Corporate social Responsibility* yang telah dilakukan oleh PT. Pertamina RU VI Balongan?
8. Apa yang menjadi faktor pendukung internal (SDM, Keuangan, Kinerja) dalam pelaksanaan prinsip-prinsip GCG?
9. Apa yang menjadi faktor pendukung eksternal (pemerintah, masyarakat, atau perusahaan lain, partner) dalam penerapan prinsip-prinsip GCG?
10. Apa yang menjadi faktor penghambat internal dalam pelaksanaan prinsip-prinsip GCG?
11. Apa yang menjadi faktor penghambat eksternal dalam pelaksanaan prinsip-prinsip GCG?

### Lampiran 3. Wawancara Riset

#### Wawancara Riset

Narasumber : Bapak Primanto  
 Waktu : 18 Maret 2019  
 Tempat : Bidang Legal Counsel and Compliance  
 Peneliti : Apa sih arti penting mengenai konsep *Good Corporate Governace* bagi bapak?

Bapak Primanto : Pada dasarnya adalah untuk mendapatkan potret mengenai pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik karena diharapkan dengan Pertamina memiliki pedoman maupun perangkat pengaturan mengenai GCG yang baik akan diharapkan pelaksanaan dari pada operasional bisnisnya ini sendiri akan menjadi lebih baik.

Peneliti : Apakah PT. Pertamina RU VI Balongan ini sudah melaksanakan prinsip transparansi yang merupakan salah satu prinsip dari GCG? Seperti keterbukaan informasi melalui web dan informasi lowongan pekerjaan?

Bapak Primanto: Prinsip transparansi itu pada intinya adalah keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkap informasi material dan relevan mengenai perusahaan kalau dikerucutkan lagi mengenai keterbukaan dalam informasi-informasi yang ditampilkan didalam website mungkin websitenya Pertamina ini salah satu website yang paling lengkap mengenai konten. Jadi, hal-hal yang harus disampaikan atau di publikasikan berdasarkan undang-undang keterbukaan informasi sudah kita tampilkan di website kami termasuk mengenai informasi lowongan pekerjaan itu ada satu khusus website yang berupa requitmen yang merupakan salah satu sarana untuk menginformasikan terkait informasi lowongan pekerjaan. Itu menjadi salah satu sumber informasi yang paling valid selain dari sumber informasi lain seperti akun-akun sosial media Pertamina yang resmi yah.

Peneliti :Bagaimana pelaksanaan prinsip akuntabilitas di PT. Pertamina RU VI Balongan?

Bapak Primanto : Mengenai akuntabilitas pada dasarnya akuntabilitas itu mempertegas siapa yang akuntabel terhadap suatu pengerjaan. Jadi adanya kejelasan fungsi pelaksanaan dan pertanggung jawaban sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Nah, dalam tataran implementasi dari pada prinsip akuntabilitas tadi itu diimplementasikan dalam

pedoman-pedoman dilingkungan perusahaan seperti pedoman mengenai kegiatan operasional perusahaan seperti pedoman-pedoman pengadaan barang dan jasa, pedoman-pedoman mengenai penghapusan harta kekayaan perusahaan dan pedoman-pedoman lain dimana didalam pedoman tersebut ada yang disebut dengan TKO.

Peneliti : Bagaimana pelaksanaan prinsip responsibilitas (tanggap) di PT. Pertamina RU VI Balongan?

Bapak Primanto : Responsibilitas itu pada dasarnya adalah petanggung jawaban yaitu prinsip-prinsip petanggung jawaban. Kalau didalam lingkup Pertamina itu sendiri prinsip responsibility atau responsibilitas itu adalah bertanggung jawab sesuai dengan roll dan fungsinya yang melekat dalam fungsi-fungsi itu sendiri. Suatu perusahaan itu memang memiliki kewajiban-kewajiban yang ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan misalnya kewajiban untuk membayar pajak, kewajiban untuk melaksanakan CSR. Nah, kewajiban-kewajiban yang timbul berdasarkan peraturan perundang-undangan tersebut. Sudah pasti dilaksanakan oleh PT Pertamina dalam bentuk implementasinya ya pelaksanaan dari pada kegiatan-kegiatan tadi. Kegiatan CSR, kegiatan pembayaran pajak, kegiatan penyampaian SPT tahunan. Kegiatan penyampaian LHKPN atau laporan harta kekayaan pejabat negara sebagai perwujudan dari prinsip responsibility tadi dituangkannya dengan cara-cara atau dalam implementasi yang sebagaimana tadi saya sampaikan.

Peneliti : Bagaimana pelaksanaan prinsip independensi di PT. Pertamina RU VI Balongan?

Bapak Primanto : Kalau kita bicara independensi secara pengertian independensi itu adalah keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Nah, didalam pelaksanaannya di Pertamina independensi ini sangat kita kedepankan karena kita mewakili atau menyelenggarakan suatu bisnis yang menjadi kepentingan banyak orang atau menjadi hajat hidupnya masyarakat umum sehingga independensi disini adalah dapat mengakomodir seluruh stakeholder yang memang secara operasional membutuhkan kehadirannya Pertamina.

Peneliti : Bagaimana pelaksanaan prinsip kewajaran dan kesetaraan di PT. Pertamina RU VI Balongan?

Bapak Primanto : Ini ada perbedaan yah. Kalau di kami itu prinsip-prinsip yang kami laksanakan adalah bukan kewajaran tapi keadilan keadilan dan kesetaraan. Prinsip GCG yang ada dikami salah satunya adalah keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak pemangku

kepentingan yang timbul berdasarkan perjanjian dan perundang-undangan. Artinya adalah keadilan dan kesetaraan disini baik ke internal maupun ke eksternal jadi Pertamina ini memiliki beberapa stakeholder yang sangat banyak namun, dalam berhadapan dengan para stakeholder atau pemangku kepentingan tersebut kita dalam posisi kesetaraan. Artinya ketika kita berhadapan dengan stakeholder yang lain kita tidak dalam posisi diatas mereka atau mereka juga diatas kita. Ada posisi-posisi yang memang secara struktur itu memang posisinya diatas kita dan memang itu ditentukan oleh undang-undang seperti misalnya BUMN memang bertanggung jawab kepada kementerian sehingga kita harus menghormati adanya strata yang ditentukan oleh undang-undang tapi jika kita berhadapan dengan mitra kerja atau partner dan lain sebagainya kita memposisikan diri setara dengan mereka juga memberikan keadilan agar tidak merasa bahwa Pertamina ini memiliki suatu arogansi yang salah menempatkan diri ketika berhadapan dengan stakeholder-stakeholder tertentu. Sehingga kita harus bisa mencermati dimana posisi kita ketika berhadapan dengan stakeholder.

- Peneliti : Apa yang menjadi faktor pendukung internal (SDM, Keuangan, Kinerja) dalam pelaksanaan prinsip-prinsip GCG?
- Bapak Primanto : Faktor-faktor internal yang mendukung pelaksanaan prinsip-prinsip GCG di Pertamina adalah adanya kesadaran yang tinggi dari para pekerja untuk memahami arti penting dari pada GCG. Adanya pemahaman yang tinggi dari para pekerja terhadap kebutuhan akan GCG itu sendiri. Para pekerja Pertamina rata-rata telah memahami bahwa GCG itu bukan hanya kebutuhan perusahaan tetapi kebutuhan pribadi dengan menerapkan prinsip-prinsip GCG bahwa pada dasarnya pekerja yang bersangkutan juga melindungi dirinya sendiri melindungi dirinya sendiri dari fitnah-fitnah dan penyimpangan perilaku. Jadi, para pekerja Pertamina itu telah memahami jika mereka telah menerapkan prinsip-prinsip GCG pada dasarnya mereka telah melindungi dirinya sendiri dan telah berupaya untuk menjalankan perusahaan dengan tata kelola yang baik.
- Peneliti : Apa yang menjadi faktor pendukung eksternal (pemerintah, masyarakat, atau perusahaan lain, partner) dalam penerapan prinsip-prinsip GCG?
- Bapak Primanto : Adanya dukungan penuh dari pemerintah setempat untuk beroperasi dengan baik sehingga Pertamina dapat melaksanakan kegiatan operasinya dengan memenuhi prinsip-prinsip GCG
- Peneliti : Apa yang menjadi faktor penghambat internal dalam pelaksanaan prinsip-prinsip GCG?

Bapak Primanto : Faktor penghambat internal salah satunya adalah perubahan organisasi yang cepat. Struktur organisasi perusahaan yang cepat atau seringkali berubah sehingga terjadi perubahan fungsi-fungsi yang bertanggung jawab terhadap suatu kegiatan misalnya yang tadinya pelaksanaan pekerjaan X itu dilakukan oleh fungsi A sesuai dengan struktur organisasi yang baru maka pelaksanaan pekerjaan X itu dilakukan di fungsi B untuk saat ini. Nah, dengan berubahnya struktur organisasi ini terkadang memunculkan keraguan bahwa dari sisi personel mungkin belum mencukupi sehingga ada beberapa pekerjaan beralih penanggung jawabnya tapi belum terekseskusi dengan baik selama masa transisi organisasi tersebut. Nah ini membuat tata kelola perusahaan terhambat dari sisi tanggung jawab juga.

Peneliti : Apa yang menjadi faktor penghambat eksternal dalam pelaksanaan prinsip-prinsip GCG?

Bapak Primanto : Masyarakat menginginkan untuk kerjasama dengan Pertamina atau untuk mendapatkan proyek terkadang mereka juga memberikan ancaman fisik. Adanya ekspektasi berlebihan terhadap perusahaan dari sisi eksternal jadi karena mengharapkan suatu kerjasama maka pihak eksternal ini terkadang melakukan kegiatan-kegiatan yang bersifat tidak kondusif adanya pemaksaan-pemaksaan dan ancaman seperti adanya permintaan yang memenangkan tender pekerjaan itu adalah kelompok tertentu adanya pemaksaan-pemaksaan. Nah, hal-hal seperti itu yang membuat pekerja Pertamina terkadang merasa terintimidasi dan tidak melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Bentuk ancamannya tidak selalu dengan ancaman fisik tetapi juga berupa tawaran-tawaran sejumlah uang atau barang tertentu.

#### Wawancara Riset

Narasumber : Ibu Ivone Natalia

Waktu : 18 Maret 2019

Tempat : Bidang Legal Counsel and Compliance

Peneliti : Apakah PT. Pertamina RU VI Balongan ini sudah melaksanakan prinsip transparansi yang merupakan salah satu prinsip dari GCG? Seperti keterbukaan informasi melalui web dan informasi lowongan pekerjaan?

Ibu Ivone : Iya sin, selain website kita juga menginformasikan terkait kegiatan perusahaan seperti requitemen dan lain sebagainya. Tetapi, memang yang paling komperensif memang ada di website itu sehingga jika beredar di masyarakat terkait informasi requitmen maka sebaiknya di crosscheck lagi dari website tersebut karena banyak sekali penipuan.

- Peneliti : Bagaimana pelaksanaan prinsip akuntabilitas di PT. Pertamina RU VI Balongan?
- Ibu Ivone : Seperti yang sudah dijelaskan sama Pak Prima tadi, untuk TKO itu sendiri merupakan suatu pengaturan mengenai siapa melakukan apa dan siapa bertanggung jawab atas apa. Sehingga didalam TKO atau kepanjangannya adalah Tata Kerja Organisasi itu mengatur flowchartnya dari fungsi yang satu dan fungsi yang lain. Sehingga disitu sudah jelas peranan dari masing-masing fungsi dan masing-masing fungsi diharapkan berperan sesuai dengan apa yang sudah di tegaskan didalam TKO yang ada didalam pedoman-pedoman tadi sin.
- Peneliti : Bagaimana penerapan prinsip responsibilitas dan aktualisasi program *Corporate social Responsibility* yang telah dilakukan oleh PT. Pertamina RU VI Balongan?
- Ibu Ivone : Nah, sebenarnya ini ada di bidang CSR yah sin, cuma tetap kita pantau untuk kegiatannya walau aku gak tau lebih detil gimana, karena ada di laporan pertamina Balomgan nanti kamu bisa check di situ ada program-program apa aja mengenai CSR di sini.
- Peneliti : Bagaimana pelaksanaan prinsip independensi di PT. Pertamina RU VI Balongan?
- Ibu Ivone : Namun, dalam melaksanakan peranannya kami memiliki otoritas penuh sepenuhnya untuk melaksanakan operasional perusahaan tanpa adanya intervensi dari pihak lain. Misalnya adalah jika suatu daerah membutuhkan bahan bakar minyak atau gas sedapat mungkin kami penuhi kebutuhan tersebut. Namun, otoritas penyelenggaraannya tetap berada dikewenangannya Pertamina tanpa adanya intervensi yang dapat menyebabkan terjadinya kecemburuan dengan lokasi-lokasi lain, misalnya kenapa daerah tersebut kok mendapat lebih banyak sedangkan didaerah lain kok justru mendapatkan sedikit apakah karena ada tekanan dari pihak-pihak tertentu. Untuk menghindari hal-hal seperti itu kami akan mengakomodir kebutuhan pelaksanaannya tetap menjadi dominasi pertamina dan hal itu kita kedepankan agar tidak menimbulkan friksi-friksi maupun kebijakan yang dipandang menguntungkan salah satu pihak.
- Peneliti : Apa yang menjadi faktor pendukung eksternal dalam pelaksanaan prinsip-prinsip GCG?
- Ibu Ivone : Yang menjadi faktor eksternal sih mungkin dari segi hukum yah karenakan memang secara hukum sudah tertera di dalam Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No. PER-01/MBU/2011 yang berisi tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governace*) pada BUMN dan di dalam UU No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN. Dengan adanya peraturan tersebut mau tidak

mau perusahaan yang berada pada naungan BUMN harus menerapkan prinsip GCG. Persero juga karena merupakan salah satu jenis BUMN dan karenanya Persero juga harus tunduk pada peraturan tersebut. PT. Pertamina Persero tentu merupakan salah satu bagian dari BUMN maka dari itu kita wajib untuk mematuhi landasan hukum tersebut sesuai dengan ketentuan yang ada di dalamnya.

Peneliti : Apa yang menjadi faktor penghambat internal dalam pelaksanaan prinsip-prinsip GCG?

Ibu Ivone : Disamping karena sering peralihan atau perpindahan fungsi yang sering terjadi disini memang sin, salah satu faktor penghambat dalam implementasi GCG memang kurang adanya kesadaran dari para pekerja itu sendiri dimana belum sepenuhnya memahami mengenai konsep dan penerapan *Good Corporate Governace*. Disebabkan kurangnya fasilitas yang ada seperti tidak boleh membawa akses perangkat elektronik ke dalam kilang. Kemudian, banyaknya para pekerja yang sibuk dan terkadang sering dinas keluar kota dan rata-rata sebagian pekerja memiliki jam kerja model shift sehingga kurang memiliki pemahaman dan waktu untuk menjalankan sistem GCG yang dibuat oleh PT. Pertamina RU VI Balongan itu sendiri. Untuk itu kita upayakan dengan melakukan sosialisasi dengan mengadakan kelas sosialisasi GCG. Sosialisasi ini dilaksanakan setiap tahun dengan diberikan penjelasan dan pernyataan seputar GCG.

#### Wawancara Riset

Narasumber : Bapak Tri Wahyudi selaku Ketua Serikat Pekerja RU VI Balongan

Waktu : 18 Maret 2019

Tempat : Bidang OPI

Peneliti : Pak TW kan udah lumayan lama nih menjabat sebagai ketua SP biasanya permasalahan di Pertamina sini apa aja sih pak?

Bapak Tri : Banyak sin. Mulai dari karyawannya sendiri yang biasanya memang punya masalah seperti narkoba, masalah rumah tangga, dan kecelakaan terus minta ganti rugi sih itu yang banyak dan sering. Kalau dari faktor luar sih biasanya karena ada oknum-oknum yang gak mau pihaknya disalahin. Istilahnya iri lah sama para pekerja disini. Mereka kaya pekerja leasing itu pingin diangkat jabatannya atau dinaikan upahnya. Nah kalau sudah begitukan repot. Kadang kita bawa lah aparat kepolisian buat mejaga hal-hal yang tidak diinginkan dari mereka.

- Peneliti : Nah, kata pak Primanto tuh pak salah satu hambatan dalam proses GCG disini itu salah satunya karena banyak masyarakat yang iri karena mereka merasa tidak diutamakan dalam proses mitra kerja misalnya kalau masalah kaya gini menurut pak tw gimana?
- Bapak Tri : Memang saya sering menghadapi keluhan dari para pekerja yang terintimidasi terkait hal itu ya. Cuma ya biasanya kalau sudah seperti itu saya masih lakukan secara baik-baik dengan musyawarah bersama intinya ya diomongin baik-baiklah tapi kalau tidak bisa dan memang mengganggu kenyamanan para pekerja dan bahkan sampe melakukan tindakan kriminal atau kekerasan. Tentunya kita tidak sendiri dan pihak kepolisian pasti membantu menangani kasus ini. Paling tidak yah jangan sampai terjadi yang nggak-nggaklah.

#### Wawancara Riset

- Narasumber : Bapak Irvansyah Nuryadin
- Waktu : 18 Maret 2019
- Tempat : Bidang RCC
- Peneliti : Mas inikan dek pindy ada ambil penelitian tentang GCG yah kalau boleh nih kaya apa sih GCG itu menurut Mas Irvan?
- Bapak Irvan : GCG ini yang saya tau adalah tata kelola perusahaan yang baik dan yang saya tau seperti pedoman COC atau yang biasanya sering disebut Code Of Conduct karena berisi pedoman aturan tanggung jawab untuk para pekerja. Kalau kurang lebih jelas saya kurang begitu paham. Soalnya kan ada di website yah jadi kalau misalnya mau tau ya tinggal buka website aja dek pindi.
- Peneliti : Emang dari perusahaan penerapannya sendiri gimana menurut Mas Irvan?
- Mas Irvan : Penerapannya yah dengan kalau pas dinas tuh kadang kan ada rapat nah biasanya kadang dinasnya buat ngebahas apa nah kalau bahas GCG yah tinggal ngikutin rapat aja. Nanti dijelaskan lewat PPT. Terus yah dipresentasiin lah sama orang pusat gimana jalannya aturan ini. Menurut ku lumayan lah buat ngurangin hal –hal negatif di perusahaan kaya kecurangan dalam barang kepemilikan perusahaan.

#### Wawancara Riset

- Narasumber : Mas Amirullah Lubis
- Waktu : 18 Maret 2019
- Tempat : Bidang Engineering and Development
- Peneliti : Mas boleh minta waktunya sebentar yah buat nanya nanya singkat aja nih sebagai bahan penelitian.
- Mas Amir : Oh iya dek bisa bisa. Adeknya mau neliti tentang apa disini?
- Peneliti : Tentang GCG mas. Atau *Good Corporate Governace* nih mas.
- Mas Amir : Okay GCG yah.
- Peneliti : Sebelumnya perkenalan diri dulu yah mas. Nama ku Sintya Al Fataah nih mas. Dari UB Malang. Lagi neliti tentang GCG. Nah, itu menurut Mas Amir gimana sih? Atau apa sih yang Mas Amir tau aja tentang GCG ini?
- Mas Amir : Oke sintya aku amir. GCG yah yang aku tau itu tentang tata kelola perusahaan yang baik sih. Kalau lebih jelasnya gimana aku kurang tau juga. Pernah ikut sosialisasi sekali sih dan ada yang disuruh buat ngisi online gitu.
- Peneiti : Oh. Gtu yah Mas. Iya deh. Kalau sosialisasi itu buat Mas Amir kaya gimana kan udah pernah ikut sosialisasi nih pasti tau kan gimana sosialisasinya?
- Mas Amir : Hahaha iya kaya ikut dinas gtu dek. Terus nanti kadang emang ada rapat gitu kalau disini bahas GCG itu aja sih.
- Peneliti : Ohh gitu iya deh. Makasi banyak atas waktunya mas Amir hehe.
- Mas Amir : Iya sama sama dek hehe.

#### Wawancara Riset

- Narasumber : Bapak Usman Triyanto
- Waktu : 18 Maret 2019
- Tempat : Bidang Laboratory
- Peneliti : Pak Usman menurut bapak apa sih yang bapak tau mengenai konsep GCG di Pertamina ini?
- Pak Usman : GCG itu tentang apa yah mba?
- Peneliti : *Good Corporate Governace* pak. Nah, pernah gak sih pak denger atau pernah gak sih Pertamina bahas tentang ini?

- Pak Usman : GCG yah mba, pernah sih seingat saya dulu pernah ikut sosialisasi tapi saya kurang begitu paham sih kalau soal alur atau prosesnya. Cuma pernah sih diadakan sosialisasi di hotel tahun kemarin. Tapi. Yah gitu bapak kurang begitu paham kalau urusan begituan dikarenakan udah ada pihak yang menangani yah dari RU VI jadi biasanya kita tinggal ngikut aja. Kalau ada sosialisasi gitu.
- Peneliti : Oh begitu yah pak. Baiklah terima kasih banyak atas waktunya ya pak. Maaf mengganggu lho pak.
- Bapak Usman : Iya gak apa apa dek. Santai aja.

#### Wawancara Riset

- Narasumber : Mba Fardhila Rochman
- Waktu : 18 Maret 2019
- Tempat : Bidang Engineering and Development
- Peneliti : Hallo mba fardhila. Nama ku Sintya Al Fataah nih dari UB. Lagi penelitian disini nah boleh minta waktunya sebentar gak mba. Buat diskusi bentar.
- Mba Fardhila : Oh iya dek boleh-boleh. Jadi, ngambil peneliian tentang apa nih adeknya?
- Peneliti : Tentang *Good Corporate Governace* nih mba.
- Mba Fardhila : Oh iya tentang GCG yah.
- Peneliti : Iya mba. Nah merunut mba Fardhila apa sih yang mba tau kalau udah bahas soal GCG disini deh terutama itu gimana yah mba?
- Mba Fardhila : Okee bicara soal GCG yah GCG setau aku itu singkatan dari *Good Corporate Governace* yah. Pernah sih sekali ikut sosialisasi ngebahas GCG terkait COC (*Code of conduct*) pedoman perilaku karena memang semua pekerja harus paham tentang COC itu. Yang nantinya semua karyawan harus diwajibkan mengisi *Compliance Online System* (COS) sebagai bukti bahwa karyawan telah mematuhi pedoman COC itu dek yang aku pahami.
- Peneliti : Hmm iya mba.
- Mba Fardhila :Cuma kayanya kan jarang dilakukan sosialisasi yah mengingat jadwal kita kan juga padat banget. Jadi mungkin harus lebih banyak aja buat ngadain sosialisasi apalagi akses disini kan kadang GCG itu pake handphone yah atau internet gitu jadi agak susah juga karena di kilang

kan gak boleh bawa elektronik yah. Kita sih sering tau GCG oh ya GCG tapi gak ngerti yang 100 persen gitu sih dek hehe.

Peneliti : Oh iya sih mba emang masih terus dioptimalisasikan sih sama pihak RU VI sini buat terus dilakukan sosialisasi terus.

Mba Fardhila : Iya dek aku juga baru masuk tahun 2017 jadi belum lama sih sini.

Peneliti : Iya mba gak apa apa kok hehe. Makasih banyak atas waktunya yah mba. Udah mau ku wawancarai hehe.

Mba Fardhila : Iya dek sama-sama. Kalau butuh yang lain sok aja gak apa apa tanya sini.

Peneliti : Oh iya mba ehehe.



### Lampiran 5. Dokumentasi Gambar



Pertamina RU VI Balongan





Wawancara dengan Manager Legal Counsel and Compliance



Wawancara dengan Mba Fardila Selaku Pekerja RU VI Balongan



Foto bersama *staff legal counsel and compliance*

## Lampiran 4. Surat Ijin Penelitian



### KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI

#### UNIVERSITAS BRAWIJAYA

#### FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia  
 Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227  
 http://fia.ub.ac.id E-mail: fia@ub.ac.id

Nomor : 15714/UN10.F03.11/PN/2018

Lampiran : -

Perihal : Ijin Penelitian

Kepada Yth : Unit Manager HC RU VI PT. Pertamina (Persero)  
 Jl. Raya Balongan KM. 09, Kabupaten Indramayu, Jawa Barat

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, mohon dengan hormat bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan kesempatan dalam melakukan penelitian bagi mahasiswa :

Nama : Sintya Al Fataah  
 Alamat : Perum, Grand Indraprasta Blok B1/No. 1, Kelurahan Simogirang, Kecamatan Prambon, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur.  
 NIM : 155030101111061  
 Jurusan : Administrasi Publik  
 Program Studi : Ilmu Administrasi Publik  
 Tema : Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* Dalam Meningkatkan Kinerja BUMN  
 Waktu : Desember 2018 s/d April 2019

Demikian atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Malang, 5 Desember 2018

a.n. Dekan  
 Ketua Jurusan Administrasi Publik



Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D  
 NIP. 19670217 199103 1 010

## Lampiran 5. Surat Balasan Ijin Riset



Balongan, 28 Desember 2018  
No. 405 /K23310/2018-S8

Lampiran : 1 Berkas  
Perihal : **Permohonan PKL**

Kepada yang terhormat,

a.n Dekan Jurusan Administrasi Publik  
**Universitas Brawijaya**  
Jl. MT. Haryono No. 163 Malang 65145  
Fax ( 0341) 558227

Menunjuk surat Saudara No. 15724/UN10.F03.11/PN/2018 tanggal 05 Desember 2018 perihal Permohonan Praktek Kerja Lapangan Mahasiswa Jurusan Administrasi Publik atas nama :

**Sdri. Sintya Al Faatah**

**NIM. 155030101111061**

Pada prinsipnya PT. PERTAMINA (PERSERO) Refinery Unit VI dapat menerima Permohonan Saudara dalam rangka Praktek Mahasiswa tersebut diatas terhitung mulai **02 Januari 2019** s/d **31 Maret 2019**. Kami telah menunjuk **Sdri. Ivonne Natalia** Bagian **Legal Consul RU VI** Sebagai pembimbing yang bersangkutan selama PKL berlangsung.

Sehubungan dengan hal tersebut bersama ini terlampir kami sampaikan persyaratan PKL, bila Saudara/ Mahasiswa menyetujui agar menandatangani di atas materai dan mengembalikan kepada kami paling lambat dua hari sebelum pelaksanaan PKL.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

PT PERTAMINA (PERSERO)  
Unit Manager Human Capital RU VI,



REFINERY UNIT VI  
Jalan Raya Balongan Km. 9  
Indramayu 45217 Indonesia

T +62 234 428232, +62 234 254999  
F +62 234 428629, +62 234 428183  
www.pertamina.com