

IMPLEMENTASI GOOD CORPORATE GOVERNANCE DI PT PAL INDONESIA (PERSERO) GUNA MENINGKATKAN PRODUKTIVITA PERTAHANAN DALAM RANGKA MENDUKUNG POROS MARITIM DUNIA

THE IMPLEMENTATION OF GOOD CORPORATE GOVERNANCE AT PT PAL INDONESIA (PERSERO) IN ORDER TO INCREASE COMPANYS PRODUCTIVITY TO SUPPORT THE GLOBAL MARITIME FULCRUM

Achmad Diesmi Krisyar¹, Herlina J R Saragih², Makmur Supriyatno³
Program Studi Manajemen Pertahanan, Universitas Pertahanan Indonesia
(diesmikrisyar@gmail.com)

Abstrak: PT PAL Indonesia (Persero) adalah BUMN industri strategis yang mendukung pertahanan negara khususnya wilayah perairan Indonesia. Ditemukan pada tahun 2017 terjadi ketimpangan pada manajemen perusahaan dalam hal gratifikasi. Sebagai lead integrator di matra laut, perusahaan dituntut untuk melaksanakan tata kelola perusahaan yang baik. GCG merupakan kebijakan pemerintah yang wajib dilaksanakan seluruh BUMN di Indonesia dengan memiliki lima prinsip yang wajib diterapkan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis teori implementasi dari *good corporate governance* sesuai dengan lima prinsip GCG. Hasil analisis menunjukkan bahwa dari 5 prinsip, 3 prinsip dilaksanakan secara optimal dan 2 prinsip dilaksanakan kurang optimal yaitu prinsip transparansi dan akuntabilitas. Hambatan pelaksanaan ditemukan pada kurangnya personil yang bertugas pada pelaksanaan GCG, Board Manual yang belum diperbarui, kurangnya sosialisasi mengenai GCG, serta nilai asesmen yang belum mencapai target sehingga menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan. Perusahaan perlu untuk melakukan *benchmarking* mengenai pelaksanaan GCG, meningkatkan kompetensi sumber daya manusia pelaksana GCG dengan menaikkan standar dari Program Pendidikan dan Pelatihan perusahaan serta mendirikan Divisi khusus tata kelola perusahaan.

Kata Kunci: Good Corporate Governance, Produktivitas, Poros Maritim Dunia, Industri Pertahanan

Abstract: PT PAL Indonesia (Persero) is a strategic industrial State-Owned Enterprise that supports state defense, especially Indonesian waters. It was found in 2017 there was an imbalance in the company's management in terms of gratuities. As a lead integrator in the sea, companies are required to carry out GCG. GCG is a government policy that must be implemented by all SOEs in Indonesia by having five principles that must be applied. In this study using a qualitative approach to the analysis of the theory of implementation of GCG in accordance with the five principles of good corporate governance. The results of the analysis show that from the 5 principles, there are 3 principles has been optimally implemented and there are 2 principles are less optimally implemented, namely the principle of transparency and accountability. The barriers of the Implementation were found in the lack of quantity of personnel in charge atthe implementation of GCG, the Board Manual that has not been updated, the lack of good governance of GCG, and the value of assessments that have not yet reached the target, thus becoming a challenge for the company. The company needs to conduct benchmarking on the implementation of GCG, improve the competence of human resources implementing GCG by

¹ Achmad Diesmi Krisyar, S.IAN., M.Han adalah Mahasiswa Universitas Pertahanan 2017 Fakultas Manajemen Pertahanan, Prodi Manajemen Pertahanan

² Dr. Herlina Juni Risma Saragih, M.Si adalah Sekretaris Program Doktorat Prodi Manajemen Pertahanan Universitas Pertahanan. Pembimbing 1.

³ Brigiem TNI (Purn) Makmur Supriyatno, B.Sc., S.Pd., M.Pd adalah Dosen Tetap Prodi Manajemen Pertahanan, Universitas Pertahanan. Pembimbing 2.

raising the standards of the company's Education & Training Program and establishing a special division of corporate governance.

Keywords: *Good Corporate Governance, Productivity, The Global Maritime Fulcrum, Defense Industry*

Pendahuluan

Indonesia, merupakan negara yang terdiri dari wilayah daratan dan perairan. Posisi geografis Wilayah Indonesia berada diantara dua benua (Asia – Australia) dan dua samudera (Samudera Hindia – Pasifik) merupakan negara kepulauan terbesar dengan letak pulau – pulaunya yang menyebar, berjumlah tidak kurang dari 17.499 pulau serta memiliki wilayah daratan seluas 1,9 juta km² dan wilayah perairan seluas 5,8 juta km².⁴

Kebijakan Presiden Joko Widodo untuk mewujudkan Indonesia sebagai poros maritim dunia haruslah dimaknai dengan mempersiapkan dukungan bagi pengamanan wilayah laut nasional dari berbagai kerawanan yang ada.⁵ Begitu luasnya wilayah perairan Indonesia menjadikan beban serta tanggung jawab yang besar untuk mengelola serta mengamankannya. Mengamankan wilayah perairan dalam hal ini adalah wilayah laut, tentu diperlukan

kemampuan dan kekuatan di bidang maritim yang kuat, besar serta modern.

Kemampuan serta kekuatan maritim yang kuat, besar, dan *modern* inilah digunakan untuk menanggulangi adanya ancaman baik dari dalam maupun luar negeri. Ancaman merupakan faktor utama yang menjadi dasar dalam penyusunan desain sistem pertahanan negara, dimana bentuk ancaman pun dapat digolongkan menjadi tiga jenis yaitu ancaman militer, ancaman nonmiliter, dan ancaman hibrida.⁶

Selain itu, ancaman terhadap pertahanan negara juga dibagi menjadi tiga yakni melalui wilayah perbatasan darat, laut, dan udara. Demi mewujudkan Indonesia sebagai poros maritim dunia, ancaman berupa pelanggaran di wilayah laut seperti pembajakan atau perompakan, penangkapan ikan secara ilegal atau pencurian kekayaan di laut, penggunaan jasa maritim secara ilegal, dan pelanggaran menggunakan kapal

⁴ Harmen Batubara, *Batas Laut Profil Perbatasan Indonesia Mengenal Wilayah Perbatasan Indonesia*, Cetakan ke – 2, (Jakarta : wilayahperbatasan.com, 2017), hlm. 7.

⁵ *Ibid.*

⁶ Kementerian Pertahanan Republik Indonesia, *Buku Postur Pertahanan Negara* Republik Indonesia, (Jakarta, 2015), hlm. 28.

ataupun sarana transportasi laut lainnya haruslah diminimalisir.⁷

Salah satu contoh ancaman yang pernah terjadi yaitu illegal fishing atau penangkapan ikan secara ilegal, dimana pada berita online kompas.com dituliskan bahwa “Kapal Pengawas Perikanan (KKP) milik Kementerian Kelautan dan Perikanan kembali menangkap dua kapal ikan asing yang diduga melaksanakan kegiatan pencurian ikan di perairan Indonesia. Berdasarkan pemeriksaan, kedua kapal diawaki oleh warga Negara Filipina dimana nahkoda kedua kapal tidak bisa menunjukkan dokumen sah dari pemerintah Indonesia untuk melakukan penangkapan ikan di perairan Indonesia.”⁸ Ditangkapnya dua kapal asing pencuri ikan ini menambah daftar jumlah kapal pencuri ikan, dimana hingga 18 Mei 2018 terdapat 41 kapal telah ditangkap oleh KKP.

Banyaknya pelanggaran yang terjadi tentu menjadi perhatian bagi pemerintah khususnya Kementerian Kelautan dan Perikanan. Mewujudkan keamanan maritim dilakukan dengan

menggelar kekuatan laut dalam satu gugus tugas yang mampu menjangkau sampai batas Zona Ekonomi Eksklusif Indonesia secara efektif dan mampu melaksanakan pengendalian wilayah laut yuridikasi nasional. Kekuatan laut diproyeksikan untuk mengontrol penggunaan wilayah laut, perdagangan dan perniagaan di laut, serta untuk kepentingan penangkalan, penolakan di laut, diplomasi pertahanan, dan memberikan pengaruh politik.⁹ Seperti yang telah dijelaskan bahwa untuk memenuhi kemampuan dan kekuatan pertahanan maritim yang kuat maka pemerintah harus meningkatkan sinergitasnya dengan alat pendukung pertahanan dalam hal ini adalah industri pertahanan.

Ketersediaan alat pertahanan dalam negeri merupakan kebutuhan suatu negara dalam melaksanakan sistem pertahanan dan keamanan dengan tujuan untuk melindungi segenap bangsa Indonesia serta mempertahankan keadulatan negara dan keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

⁷ *Ibid.*

⁸ Fabian Januarius Kuwado.”Anak Buah Susi Tangkap 2 Kapal Pencuri Ikan Berbendera Filipina”, dalam [https://ekonomi.kompas.com/read/2018/05/19/105100826/anak-buah-susi-tangkap-2-kapal-](https://ekonomi.kompas.com/read/2018/05/19/105100826/anak-buah-susi-tangkap-2-kapal-pencuri-ikan-berbendera-filipina-)

pencuri-ikan-berbendera-filipina-, diakses pada tanggal 05 Agustus 2018, pukul 22:30.

⁹ Kementerian Pertahanan Republik Indonesia, Buku Strategi Pertahanan Indonesia, (Jakarta, 2015), hlm. 56.

Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan menjelaskan mengenai pengertian industri pertahanan adalah industri nasional yang terdiri atas badan usaha milik negara dan badan usaha milik swasta baik secara sendiri maupun berkelompok yang ditetapkan oleh pemerintah untuk sebagian atau seluruhnya menghasilkan alat peralatan pertahanan dan keamanan, jasa pemeliharaan untuk memenuhi kepentingan strategis di bidang pertahanan dan keamanan yang berlokasi di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.¹⁰

Ketua Tim Pelaksana Komite Kebijakan Industri Pertahanan (KKIP), Laksamana TNI (Purn) Sumardjono memberikan penjelasan bahwa industri pertahanan merupakan komponen yang penting dalam pembangunan sistem pertahanan negara.¹¹

Hal itu juga yang dilakukan oleh negara manapun demi meningkatkan pertahanan kedaulatannya. Dalam perkembangannya, Pemerintah yang

diwakili oleh KKIP mempunyai tugas untuk mengkoordinasikan kebijakan nasional pada perencanaan (*planning*), pelaksanaan (*actuating*), pengendalian (*controlling*), *synchronization*, dan evaluasi (*evaluating*) industri pertahanan negeri.

KKIP juga memiliki *Master Plan* pembangunan industri pertahanan dimulai dari tahun 2010 hingga 2029. Hal tersebut dilakukan dengan tujuan tercapainya kemandirian industri pertahanan, pengembangan yang berkelanjutan, dan kolaborasi secara internasional sehingga dapat bersaing dengan produk luar negeri.

Untuk mewujudkan harapan tersebut pemerintah haruslah didukung dengan pelaku dari industri pertahanan itu sendiri. Pada Undang – Undang Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan tepatnya di Pasal 11 dijelaskan bahwa Pemadu Utama atau *lead integrator* yang dimaksud adalah Badan Usaha Milik Negara atau BUMN.¹²

Tertuang pada Rencana Strategis Kementerian BUMN Tahun 2015 – 2019

¹⁰ Undang – Undang Dasar Negara Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan Pasal 1 Poin Nomor 1.

¹¹ Tim Penulis Artikel, ” KKIP: Industri Pertahanan Komponen Penting Pembangunan Sistem Pertahanan Negara”, dalam <https://www.kemhan.go.id/2018/03/02/kkip->

[industri-pertahanan-komponen-penting-pembangunan-sistem-pertahanan-negara.html](https://www.kemhan.go.id/2018/03/02/kkip-industri-pertahanan-komponen-penting-pembangunan-sistem-pertahanan-negara.html), diakses pada tanggal 06 Agustus 2018, pukul 14:55.

¹² Undang – Undang Dasar Negara Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan Pasal 11.

memiliki arah kebijakan nasional dalam mendukung agenda prioritas pembangunan RPJMN 2015 – 2019. Selain memperkuat sistem pertahanan dengan memenuhi kebutuhan alutsista TNI tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan kekuatan pokok minimum, namun juga memperkuat jatidiri sebagai negara maritim dengan mengembangkan dan menetapkan Tata Kelola dan Kelembagaan Kelautan. Dan dalam hal ini BUMN yang mempunyai peran tersebut adalah BUMN Industri Pertahanan, BUMN Pelabuhan dan BUMN angkutan laut¹³, yakni PT Penataran Angkatan Laut Indonesia (Persero) atau yang selanjutnya disingkat PT PAL Indonesia (Persero).

PT PAL Indonesia (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis khususnya di bidang Pertahanan yang memproduksi alat utama sistem pertahanan Indonesia untuk matra laut.

Keberadaan PT PAL Indonesia (Persero) tentu memiliki peran penting dalam mendukung pengembangan industri kelautan nasional.¹⁴ Makna Industri Strategis sendiri dalam Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2014 tentang Perindustrian yaitu Industri yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak, meningkatkan atau menghasilkan nilai tambah sumber daya alam strategis, atau mempunyai kaitan dengan kepentingan pertahanan serta keamanan negara dalam rangka pemenuhan tugas pemerintahan negara.¹⁵

Pada Keputusan Menteri Badan Usaha Milik negara Republik Indonesia Nomor SK – 36/MBU/02/2018 terlampir bahwa PT PAL Indonesia (Persero) merupakan industri strategis yang bergerak di bidang produksi kapal dan bergerak di bidang industri pertahanan.¹⁶ Dari situlah, PT PAL Indonesia (Persero)

¹³<http://www.bumn.go.id/data/uploads/epaper/Renstra2019/files/assets/basic-html/page86.html>, diakses pada tanggal 07 Agustus 2018, pukul 15:28.

¹⁴https://www.pal.co.id/our_company?lang=ina, diakses pada tanggal 07 Agustus 2018, pukul 15:30.

¹⁵ Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2014 Tentang Perindustrian, Pasal 1, Ayat 4.

¹⁶ Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor Sk – 36/Mbu/02/2018 Tentang Pembagian Badan Usaha Milik Negara

Yang Menjadi Tugas Pembinaan Deputi Sebagaimana Tercantum Dalam Lampiran Ii Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-10/Mbu/07/2015 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kementerian Badan Usaha Milik Negara Sebagaimana Telah Diubah Dengan Peraturan Menteri Bumn Nomor Per-06/Mbu/12/2017 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-10/Mbu/07/2015 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kementerian Badan Usaha Milik Negara.

dituntut untuk selalu memberikan kualitas yang terbaik dalam hal produksi kapal hingga pelayanannya.

PT PAL Indonesia (Persero) merupakan industri strategis yang bergerak di bidang galangan kapal dengan kegiatan bisnis utamanya meliputi:¹⁷

1. Produksi kapal perang dan kapal niaga.
2. Memberikan jasa perbaikan dan pemeliharaan kapal.
3. Rekayasa umum dengan spesifikasi tertentu berdasarkan kebutuhan klien.

Beberapa produk yang di produksi oleh PT Pal Indonesia (Persero) yaitu *Strategic Sealift Vessel 123 M*, *Kapal Cepat Rudal 60 M*, *Landing Platform Dock 125 M*, *Landing Platform Dock 124 M*, *Landing Platform Dock 143 M*, dan masih banyak produk kapal lainnya.

Sebagai alat pertahanan yang mempunyai tujuan menjadi pusat keunggulan industri maritim nasional, PT PAL Indonesia (Persero) berusaha meningkatkan kemampuannya untuk memasuki industri global di bidang

pertahanan dalam *Driving Synergy to Global Maritime Access*. Usaha tersebut dilakukan oleh perusahaan dikarenakan persaingan perusahaan yang memiliki kesamaan dengan PT PAL Indonesia (Persero) saat ini semakin banyak di Indonesia. Berdasarkan data Kementerian Perindustrian, setidaknya terdapat 250 galangan kapal di Indonesia, sedangkan untuk industri komponen kapal sendiri terdapat sekitar 100 perusahaan.¹⁸ Dengan banyaknya jumlah perusahaan di industri perkapalan sendiri membuat setiap perusahaan harus mampu bersaing dalam mengembangkan produktivitas maupun pelayanan yang maksimal. Sedangkan di era globalisasi saat ini, pengembangan teknologi serta sumber daya manusia menjadi salah satu bagian penting yang harus dikelola dengan baik oleh perusahaan.

Berkaitan dengan pengembangan teknologi dan sumber daya manusia di suatu perusahaan itulah, pemerintah sendiri tidak diam untuk mendukung harapan tersebut. Ditambah lagi sejarah kelam mengenai kasus moneter pada tahun 1998 yang membuat pemerintah

¹⁷https://www.pal.co.id/our_company?lang=ina, diakses pada tanggal 07 Agustus 2018, pukul 15:35.

¹⁸ Kontan Harian, "Galangan Kapal Tumbuh 15%", dalam

<http://www.kemenperin.go.id/artikel/2908/Galangan-Kapal-Tumbuh->, diakses pada tanggal 07 Agustus 2018, pukul 15:43.

melakukan berbagai macam tindakan untuk mengurangi pelanggaran – pelanggaran yang terjadi dengan mengeluarkan kebijakan – kebijakan di sektor korporasi.

Kebijakan yang diberlakukan dengan tujuan untuk memperbaiki krisis perekonomian hingga masa kini merupakan kebijakan dengan konsep good governance pada level korporasi yaitu tata kelola perusahaan yang baik atau lebih dikenal dengan good corporate governance yang selanjutnya disingkat GCG.

Perlu diketahui bahwa bukan hanya di Indonesia saja, negara – negara di Asia seperti Thailand, Singapura, Filipina, Malaysia, dan Vietnam juga telah mengenal dan menerapkan konsep ini.¹⁹ Tata kelola perusahaan merupakan salah satu isu penting bagi pelaku usaha di Indonesia. Dengan melaksanakan prinsip – prinsip *good corporate governance* yang didukung dengan regulasi yang memadai, akan mencegah berbagai bentuk *overstated*, ketidakjujuran dalam *financial disclosure* yang merugikan *stakeholders*.²⁰

Banyaknya negara menerapkan konsep ini maka dapat dikatakan bahwa GCG ini merupakan sebuah sistem yang memang dapat memberikan harapan korporasi menuju kearah yang lebih maju dan berkembang. GCG atau tata kelola perusahaan yang baik adalah sebuah sistem pengendalian perusahaan yang menjalankan fungsi pengelola, pengatur dan pengawasan dengan adanya hubungan yang jelas antara stakeholder dalam mencapai tujuan namun tanpa mengesampingkan hubungan dari *stakeholder*.

Hal tersebut searah dengan apa yang dijelaskan Cadbury Committe pada tahun 1992 dalam laporannya yang lebih dikenal dengan *Cadbury Report* bahwa *Corporate Governance* adalah suatu sistem untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi atau seperangkat aturan yang merumuskan hubungan antara para pemegang saham, manajer, kreditor, pemerintah, karyawan, dan pihak – pihak yang berkepentingan lainnya baik internal maupun eksternal

¹⁹ Toarik Mashud.”Praktik GCG Mengarah Kepada ‘Stakeholder Engagment’”, dalam <http://www.beritasatu.com/pasar-modal/332167-praktik-gcg-mengarah-pada-stakeholder-engagment.html>, diakses pada tanggal 07 Agustus 2018, pukul 16:19.

²⁰ Sedarmayanti, 2007, *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik) Dan Good Corporate Governance (Tata Kelola Perusahaan yang Baik)* Bagian Ketiga, Mandar Maju, Bandung, hlm. 59.

sehubungan dengan hak – hak dan tanggung jawab mereka.²¹

Mengetahui kelebihan dalam sistem GCG tersebut memacu pemerintah untuk memberikan respon positif agar tidak terjadi tindakan – tindakan yang tidak diinginkan seperti KKN atau krisis perekonomian kedepannya.

Pada 19 Agustus 1999 telah didirikan lembaga nonpemerintah yaitu Komite Nasional bagi Pengelolaan Perusahaan yang Baik atau Komite Nasional Kebijaksanaan *Corporate Governance* (KNKCG) berdasarkan Keputusan Menteri Negara Koordinator Bidang Ekonomi, Keuangan, dan Industri NO. KEP-10/M.EKUIIN/08/1999 tentang Pembentukan KNKCG.

Komite tersebut bertugas untuk merumuskan dan merekomendasikan kebijakan nasional mengenai pengelolaan perusahaan yang baik bagi dunia usaha Indonesia. Namun, pada tahun 2014 KNKCG melakukan upaya revitalisasi dengan mengubah nama menjadi KNKG atau Komite Nasional Kebijakan *Governance* melalui keputusan Menteri Koordinator Perekonomian RI No. KEP-49/M.EKON/11/TAHUN 2004. Menyadari

bahwa implementasi *Good Corporate Governance* membutuhkan situasi yang kondusif dari kondisi *governance* di sektor publik, pemerintah memperluas cakupan kerja KNKG dengan memasukkan masalah *public governance* sehingga diharapkan tercipta keterkaitan dan sinergi dalam penguatan *governance* di kedua sektor tersebut, yang lebih jelasnya bahwa KNKG terdiri dari dua Sub Komite yaitu Sub Komite Kebijakan Publik dan Sub Komite Bidang Korporasi.²²

Selain membentuk KNKG, pemerintah juga mendukung penerapan *Good Corporate Governance* dengan memberikan landasan hukum untuk pelaksanaan GCG berupa Keputusan Menteri BUMN Nomor Kep-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang dalam perjalanannya dirubah dengan Peraturan Menteri BUMN Nomor : PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada BUMN. Sehingga dengan diberlakukannya Keputusan Menteri BUMN tersebut, maka seluruh BUMN yang ada di

²¹ Ibid., hlm. 53.

²²<http://knkg-indonesia.com/home/tentang-kami.html>, diakses pada tanggal 07 Agustus 2018, pukul 16:20.

Indonesia wajib menerapkan prinsip – prinsip GCG secara konsisten dan bahkan GCG digunakan sebagai landasan operasionalnya .

Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara, PT PAL Indonesia (Persero) juga melaksanakan praktik *good corporate governance* dalam menjalankan manajemen perusahaan. Tata kelola perusahaan yang diterapkan PT PAL Indonesia (Persero) tentu dimulai dari visi dan misi perusahaan.

Mewujudkan visi dan misi perusahaan tentu memerlukan usaha yang begitu besar. Bukan hanya itu saja, lebih lengkap lagi pada Undang – Undang Nomor 16 Tahun 2012 tentang industri pertahanan pasal 11 dijelaskan bahwa PT PAL Indonesia (Persero) merupakan perusahaan milik negara yang ditentukan pemerintah sebagai *lead integrator* industri utama pertahanan atau industri utama pembuat sistem senjata atau mengintegrasikan komponen utama, komponen, dan bahan baku menjadi sistem senjata pakai. Maka dari itu PT PAL Indonesia (Persero) berupaya untuk selalu meningkatkan kualitas kerja dan pengawasan dalam perusahaan.

Selain itu, sebagai *lead integrator* pada industri strategis di matra laut tentunya akan sangat membahayakan perusahaan apabila PT PAL Indonesia (Persero) tidak secara keseluruhan menerapkan GCG. Hal tersebut terbukti pada salah satu kasus yang pernah terjadi pada manajemen PT PAL Indonesia (Persero), dimana pada salah satu berita online yaitu nasional.kompas.com dijelaskan bahwa pada tahun 2017 Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) menetapkan tiga pejabat PT PAL Indonesia (Persero) sebagai tersangka kasus dugaan penerimaan gratifikasi. Penetapan tersangka merupakan pengembangan dari penyidikan kasus dugaan suap pengadaan kapal *Strategic Sealift Vessel (SSV)*.²³

Sebagai upaya untuk memperbaiki ketimpangan – ketimpangan yang terjadi, PT PAL Indonesia (Persero) berusaha untuk memperbaiki tata kelola perusahaan. Manajemen PT PAL Indonesia (Persero) menyadari bahwasanya saat ini penerapan *good corporate governance* bukan untuk pemenuhan kewajiban saja, namun sudah menjadi sebuah kebutuhan untuk

²³ Robertus Belarminus, “Diduga Terima Gratifikasi, Tiga Pejabat PT PAL Ditetapkan KPK Sebagai Tersangka”. dalam <https://nasional.kompas.com/read/2017/07/10/>

20511411/diduga.terima.gratifikasi.tiga.pejabat .pt.pal.ditetapkan.kpk.sebagai.tersangka., diakses pada tanggal 24 Agustus 2018, pukul 20:44.

menjalankan kegiatan bisnis dalam rangka menjaga pertumbuhan korporasi secara berkelanjutan, meningkatkan value perusahaan dan tentunya sebagai upaya untuk PT PAL Indonesia (Persero) mampu bertahan dalam persaingan dalam lingkup nasional maupun internasional.

Penerapan *good corporate governance* bukanlah semata – mata menjalankan tanggung jawab regulasi saja, namun penerapan yang dilakukan perusahaan benar – benar harus dilaksanakan sesuai dengan pedoman. Tujuan penerapan tersebut tentu untuk meminimalisir ketimpangan – ketimpangan yang akan terjadi pada setiap divisi perusahaan. Pada sebuah penelitian mengenai pelanggaran *good corporate governance* yang dilakukan sebuah perusahaan perbankan dijelaskan bahwa terdapat pelanggaran pada salah satu laporan keuangan. Pelanggaran tersebut mengakibatkan permasalahan yang berakar dan meluas. Hal ini terjadi dikarenakan kurang adanya *check and blance* dimana unsur tersebut terdapat

pada prinsip akuntabilitas dari tata kelola perusahaan yang baik.

Selain itu, dijelaskan juga dalam sebuah penelitian bahwa secara umum tata kelola perusahaan memiliki dampak positif pada semua indikator kinerja organisasi. Indikator tersebut meliputi pemangku kepentingan, keterampilan manajemen, ukuran dan independensi komite audit, kepemilikan asing dan institusional hingga rapat umum tahunan memiliki korelasi positif dengan kinerja organisasi.²⁴ Demikian juga pada sebuah jurnal internasional ditemukan bahwa, keberadaan tata kelola perusahaan yang baik memiliki peranan penting untuk kemajuan organisasi dan perilaku karyawan yang positif. Pada penelitian tersebut ditemukan bahwa tata kelola perusahaan yang baik secara signifikan dan positif memprediksi kepuasan kerja pegawai dan dimensi tata kelola perusahaan. Oleh karena itu, didirikannya sistem tata kelola perusahaan yang baik diperlukan untuk mendapatkan perilaku yang baik dari karyawan.²⁵

²⁴ Mudashiru Adebayo, A.O. Bakare Ibrahim., Yusuf Babatunde., & Ishmael Omah, “Good Corporate Governance and Organisational Performance: An Emprical Analysis”, *International Journal of Humanities and Social Science*, Volume 4, No. 7(1), Mei 2014.

²⁵ Eric Delle Bernard Nmashie Nmai, “Good Corporate Governance and Employee Job Satisfaction: Empirical Evidence From The Ghanaian Telecommunication Sector”, *International Journal of Humanities and Social Science*, Volume 4, No. 13, November 2014.

Pada peraturan Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 pada Pasal 3 disebutkan mengenai prinsip – prinsip pada good corporate governance. Prinsip – prinsip tersebut meliputi transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas atau pertanggungjawaban, independensi atau kemandirian, dan kewajaran. Prinsip – prinsip tersebut tentunya harus dijunjung tinggi oleh seluruh Badan Usaha Milik Negara di Indonesia termasuk PT PAL Indonesia (Persero). Sehingga pada penelitian ini, peneliti akan menjelaskan secara teoritis bagaimana kesesuaian pelaksanaan prinsip – prinsip GCG yang diterapkan oleh PT PAL Indonesia (Persero) termasuk hambatan – hambatan yang ditemukan saat perusahaan menerapkan praktik GCG. Dari latar belakang tersebut, maka ditentukan pertanyaan penelitian bagaimana implementasi *good corporate governance* di PT PAL Indonesia (Persero) berdasarkan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi dan kesetaraan & kewajaran, serta Apa hambatan dan faktor pendukung pada implementasi *good corporate governance* di PT PAL Indonesia (Persero)?

²⁶ Sugiyono, 2013, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D, Alfabeta, Bandung, hlm. 225.

Metodologi Penelitian

Penelitian dilaksanakan berfokus di PT PAL Indonesia (Persero) menggunakan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dan dokumentasi.²⁶ Keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber data Denzin (1978), adapun teknik analisis data yakni dengan reduksi data, penyajian data lalu penarikan kesimpulan dan verifikasi dari Miles dan Huberman (1984).²⁷

Hasil Penelitian

Implementasi GCG di PT PAL Indonesia (Persero) Berdasarkan Prinsip Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi, dan Fairness.

1. Transparansi
 - a. Keterbukaan dan Ketepatan Waktu dalam Pengungkapan Informasi.
PT PAL Indonesia (Persero) selalu berusaha untuk mengedepankan keterbukaan informasi ditunjukkan dengan adanya Laporan Manajemen Triwulanan, Laporan Keuangan Internal, Surat Keputusan, dan *website* perusahaan. Namun untuk Laporan Tahunan, perusahaan belum bisa menampilkan pada *website* perusahaan.

²⁷ *Ibid.*, hlm. 91.

b. Kemudahan Akses dan Bentuk Informasi di PT PAL Indonesia (Persero)

Bentuk akses informasi perusahaan dibagi menjadi akses informasi internal dan akses informasi eksternal. Dimana akses informasi internal berupa dokumen – dokumen yang berhubungan dengan “dapur” perusahaan yang hanya bisa diakses oleh pemangku kepentingan. Sedangkan untuk akses informasi eksternal, PT PAL Indonesia (Persero) menjalankan kegiatan bisnis berbasis IT melalui *website* resmi perusahaan yaitu *pal.co.id*. Adapun beberapa kegiatan yang telah dan akan dilakukan selalu di *update* pada media sosial *instagram* dan *twitter* PT PAL Indonesia (Persero).

c. Batasan Informasi yang diterbitkan

Batasan mengenai informasi dapat dijumpai dalam *code of good corporate governance* yang dimiliki perusahaan.

d. Kebijakan/Peraturan Tertulis yang Ada di PT PAL Indonesia (Persero)

Perusahaan memiliki sistem yang diatur dalam kebijakan atau peraturan seperti *Board Manual*, *WBS* atau *Whistle Blowing System*, *code of Good Corporate Governance*, Kode Etik Perusahaan, Kebijakan Benturan

Kepentingan, Surat Perintah, Surat Keputusan, dan Perjanjian Kerja Bersama.

e. Proses Penyampaian Kebijakan/Peraturan di PT PAL Indonesia (Persero)

PT PAL Indonesia (Persero) memiliki metode komunikasi internal dan eksternal. Komunikasi internal perusahaan yakni berupa komunikasi vertikal *top-down* seperti contohnya Surat Keputusan, Disposisi dan bentuk kebijakan lainnya. Adapun proses penyampaian kebijakan atau peraturan berawal pada penerimaan kebijakan atau peraturan pada yang ada pada divisi legal. Dalam divisi legal inilah sebuah peraturan akan disesuaikan oleh perusahaan dan juga dikembangkan. Setelah kebijakan selesai disesuaikan maka akan menghasilkan konsep dan Surat Keputusan. Surat Keputusan tersebut akan ditanda tangani oleh Direksi yang otomatis pemangku kepentingan menyetujui kebijakan tersebut. Kebijakan yang telah final tersebut sesegera mungkin didistribusikan kesetiap divisi dan para pimpinan divisi akan memberikan kepada level dibawahnya. Selain itu, bentuk penyampaian dapat berupa Memo Internal, Surat Edaran, SOP, dan

pengumuman yang ditempel pada papan pengumuman yang terpasang di setiap divisi.

2. Akuntabilitas

a. Kejelasan serta Kesesuaian Rincian Tugas dan Tanggung Jawab Setiap Divisi Perusahaan Maupun Seluruh Pegawai

Kejelasan serta kesesuaian rincian tugas di PT PAL Indonesia (Persero) terdapat pada Struktur Organisasi Perusahaan. Didalam Struktur Organisasi tersebut telah dibagi tugas beserta tanggungjawab setiap pegawai berupa Petunjuk Organisasi yang sesuai dengan SOP atau *Standart Operational Prosedure*. Sesuai dengan temuan peneliti yakni dalam website pal.co.id telah ditunjukkan Struktur Organisasi perusahaan, namun untuk rincian tugas masing – masing divisi hanya bisa didapat melalui persetujuan HCMCM. Selain itu PT PAL Indonesia (Persero) memiliki SMPAL atau Sistem Manajemen PT PAL Indonesia (Persero)

b. Efektivitas Sistem Pengendalian Internal dan Jaminan Pegawai Mempunyai Kompetensi Sesuai dengan Tugas dan Tanggung Jawab dalam Pelaksanaan GCG

Sistem Pengendalian Internal dan jaminan seluruh pegawai memiliki kompetensi disetiap tugas yang diberikan diatur didalam SMPAL atau Sistem Manajemen PT PAL Indonesia (Persero). SMPAL memiliki ISO yang merupakan sebuah standar dalam mencapai ukuran sistem tertentu. Untuk jaminan bahwa pegawai perusahaan mengerjakan sesuai dengan kompetensi masing – masing, PT PAL Indonesia memiliki SOP, Standar Kerja, dan tentunya *Job Description*.

c. Ketersediaan Ukuran Kinerja serta Sistem Penghargaan & Sanksi

Untuk sistem penghargaan, ukuran penilaian yang digunakan perusahaan yakni merujuk pada *Key Performance Indicator* yang dimiliki. Penilaian dilakukan oleh perusahaan setiap setahun sekali dengan begitu setiap pegawai memiliki laporan individu.

Untuk sistem sanksi, perusahaan memiliki sistem insidentil dimana sanksi diberikan sesegera mungkin apabila pegawai melanggar peraturan dengan cara evaluasi oleh kepala divisi masing – masing. Sistem sanksi yang terdapat PT PAL Indonesia (Persero) tersebut terdapat dalam PKB atau Perjanjian Kerja Bersama dimana

setiap pegawai memiliki bentuk fisiknya.

d. Komitmen Pegawai Terhadap Etika Bisnis dan Pedoman Perilaku

Komitmen pegawai sendiri memiliki dasar kebijakan yang terdapat pada Divisi Hukum dan Kepatuhan yang disebut dengan pedoman perilaku atau *code of conduct*.

3. Responsibilitas

a. Komitmen dan Kepatuhan Terhadap Peraturan Perundang – Undangan, Anggaran Dasar, dan Peraturan Perusahaan

Peraturan dirasa perusahaan menjadi kurang fleksibel dalam mengembangkan kegiatan bisnisnya. Namun perusahaan juga sadar, bahwasanya peraturan yang dibuat tersebut memiliki tujuan dimana pemerintah juga turut waspada terhadap aktivitas – aktivitas yang mengganggu. Komitmen dalam mematuhi peraturan juga dicontohkan oleh narasumber pada komitmen pegawai dalam menjalankan tugas.

b. Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Terhadap Masyarakat dan Kelestarian Lingkungan di Sekitar PT PAL Indonesia (Persero)

PT PAL Indonesia (Persero) memiliki berbagai macam program CSR

dibawah nanungan unit PKBL atau unit Program Kerja dan Bina Lingkungan serta Divisi Kawasan.

Pada program kelestarian lingkungan, dasar untuk melakukan penghijauan tentunya memiliki standar internasional mengenai sistem manajemen lingkungan yakni ISO 14001:2004

4. Independensi

a. Langkah PT PAL Indonesia (Persero) Untuk Menghindari Terjadinya Saling Mendominasi, Saling Lempar Tanggung Jawab dan Intervensi Oleh Kepentingan Tertentu Pada Masing – Masing Divisi

Didalam SOP perusahaan terdapat kejelasan fungsi serta tugas masing – masing divisi dan pegawai.

PT PAL Indonesia (Persero) juga mempunyai Kebijakan Benturan Kepentingan yang memiliki fungsi untuk menanggulangi benturan tugas antar pegawai.

b. Jaminan Perusahaan Bahwa Pegawai Melaksanakan Fungsi dan Tugasnya Sesuai dengan Peraturan

Perusahaan memiliki sistem penilaian atau *appraisal* sehingga dapat diketahui bagaimana pegawai melaksanakan tugasnya.

Penilaian tersebut didapat melalui tugas dan tanggung jawab pegawai yang disediakan di setiap divisi yaitu *Job Description*. Supaya pegawai mempunyai usaha agar selalu berkembang dalam menjalankan tugas, perusahaan memiliki KPI atau *Key Performance Indicator*.

5. Kesetaraan dan Kewajaran

a. Kesempatan yang Diberikan Pegawai dalam Memberikan Masukan dan Menyampaikan Pendapat

Perusahaan memberikan kesempatan menyampaikan pendapat dengan berbagai macam bentuk atau media seperti sistem komunikasi secara vertikal yaitu aspirasi. Selain aspirasi, bentuk penyampaian lainnya yaitu forum – forum tiap divisi, FGD atau *Focus Group Discussion*, Media Sosial, dan melalui website. Dengan diadakannya forum dan FGD, para pegawai dapat menyampaikan secara lisan saat kegiatan berlangsung. Bukan hanya itu saja, para pegawai juga diperkenankan menyampaikan masukan atau pendapat secara langsung saat bertemu dengan atasan.

b. Keterbukaan Akses Informasi Menurut Kedudukan Pegawai

Keterbukaan tersebut dilaksanakan melalui sistem komunikasi vertikal.

Komunikasi vertikal antara Kepala Divisi dengan level dibawahnya atau top down dinamakan SPK. Selain itu pegawai juga diberikan akses informasi melalui memo internal dan juga disposisi. Dijelaskan oleh narasumber juga bahwa meskipun informasi dikatakan terbuka, namun tidak semua informasi bisa diakses. Informasi bisa didapat oleh pegawai sesuai dengan kebutuhan pegawai.

c. Perlakuan Perusahaan Untuk Memenuhi Hak Pegawai Dalam Hal Keadilan dan Kesetaraan

PT PAL Indonesia (Persero) memberi perlakuan yang sama untuk setiap pegawai dari berbagai jabatan, yakni baik level struktural maupun fungsional. Setiap pegawai tentu diwajibkan melakukan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan.

d. Peluang Kesempatan yang Diberikan PT PAL Indonesia (Persero) Dalam Penerimaan Pegawai, Berkarir, dan Melaksanakan Tugas

Perusahaan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melanjutkan pendidikan yang berhubungan dengan tugasnya, baik menempuh pendidikan didalam atau diluar negeri.

Pegawai yang mendapatkan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan menjadi suatu kelebihan dalam hal jenjang karir. Pola jenjang karir PT PAL Indonesia (Persero) juga sudah diatur dalam kebijakan perusahaan. dalam hal rekrutmen pegawai, PT PAL Indonesia (Persero) membuka lebar bagi masyarakat untuk bekerja dan tentunya memajukan perusahaan. Perusahaan membuka rekrutmen sesuai dengan apa yang dibutuhkan organisasi dan tentunya tanpa melihat latar belakang tertentu para pelamar.

Hambatan dan Faktor Pendukung Implementasi GCG di PT PAL Indonesia (Persero)

Hambatan dan Tantangan

Beberapa hal yang menghambat pada perkembangan implementasi GCG di PT PAL Indonesia (Persero) yakni personil atau pelaksana yang bertugas pada tata kelola perusahaan dirasa kurang. Selanjutnya, hambatan yang dirasakan yaitu kurangnya sosialisasi tentang good corporate governance. Sosialisasi yang kurang ini juga bisa disebabkan karena pemahaman mengenai aspek – aspek GCG dan konsistensi pelaksanaannya dinilai masih belum tercapai.

Hambatan lainnya yaitu terdapat pada *Board Manual* penerapan GCG yang belum diperbarui.

Faktor Pendukung

Faktor pendukung yang pertama adalah tanpa menyerah PT PAL Indonesia (Persero) berusaha untuk selalu memperbaiki apa yang sekiranya menjadi kekurangan dalam penerapan GCG.

Faktor selanjutnya yang menjadi daya dukung dalam melaksanakan GCG adalah konsistensi Sistem Pengawasan Intern di PT PAL Indonesia (Persero)

Satuan Pengawasan *Intern* pada PT PAL Indonesia (Persero) menurut Bapak Sunarko, Kepala HCS, setiap tahun melaksanakan penilaian atau audit internal dari kegiatan perusahaan.

Faktor pendukung dari perencanaan produksi yaitu ditunjukkan pada sebuah artikel yang terdapat dalam website pal.co.id menjelaskan bahwa PT PAL Indonesia (Persero) memperkenalkan teknologi pembangkit baru yang diberi nama *Barge Mounted Power Plant* atau BMPP. Teknologi tersebut dibuat guna memenuhi kebutuhan listrik di beberapa daerah terpencil yang memiliki wilayah dekat dengan laut. Sedangkan untuk produksi kapal, PT PAL Indonesia (Persero) memiliki inovasi Kapal SSV-123m yang merupakan kapal ekspor perdana

alat utama sistem pertahanan matra laut ke negara Filipina.

Pembahasan

Keberhasilan Implementasi Menurut Ripley dan Franklin

Pada tingkat kepatuhan aparatur menurut Ripley dan Franklin bahwa implementor kebijakan publik dituntut memiliki sikap dan mental yang diwujudkan pada tindakan patuh dan taat dalam melaksanakan setiap kebijakan. Secara umum, PT PAL Indonesia (Persero) sampai saat ini berupaya menjalankan peraturan pelaksanaan GCG melalui prinsip – prinsipnya yaitu Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 tentang Pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG) pada BUMN. Lebih jelasnya yaitu PT PAL Indonesia (Persero) melalui prinsip akuntabilitas ditunjukkan dengan adanya kejelasan dan kesesuaian rincian tugas yang terdapat pada struktur organisasi perusahaan dan adanya SMPAL atau Sistem Manajemen PAL. Dengan adanya kejelasan tersebut, para pemangku kepentingan dan pegawai berkomitmen dan bertanggung jawab melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya melalui prinsip responsibilitas seperti adanya Perjanjian Kerja Bersama antara pegawai dan perusahaan. Bukan hanya itu saja, kepatuhan aparatur lebih

kompleks lagi akan dinilai dalam sistem penghargaan dan sanksi yang dimiliki oleh perusahaan yang merujuk pada KPI atau *Key Performance Indicator*.

Namun dari beberapa kepatuhan yang dilaksanakan PT PAL Indonesia (Persero), terdapat beberapa kebijakan yang masih belum dijalankan yaitu pada keterbukaan informasi mengenai Laporan Tahunan Perusahaan serta *Board Manual* pelaksanaan GCG yang belum diperbarui. Hal ini tentu belum sepenuhnya perusahaan sesuai dengan Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 tentang Pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG) pada BUMN tepatnya Pasal 34.

Selanjutnya pada aspek keberhasilan implementasi kebijakan yang kedua yaitu mengenai kelancaran dan tidak adanya persoalan. Menurut Ripley dan Franklin, para implementor kebijakan publik sedapat mungkin mengeliminir setiap permasalahan yang ditemui dalam proses implementasi kebijakan publik. Salah satu prinsip pelaksanaan GCG yang diterapkan oleh PT PAL Indonesia (Persero) yaitu prinsip independensi, dimana perusahaan memiliki langkah – langkah untuk menghindari terjadinya saling lempar tanggung jawab dan intervensi oleh

kepentingan tertentu yang berakibat pada kelancaran menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Perusahaan memiliki SOP atau *Standart Operational Procedure* dan *Business Process* sehingga persoalan akan lempar tanggung jawab terhindarkan. Selain itu perusahaan memiliki Kebijakan Benturan Kepentingan, dimana dalam tata kelola perusahaan yang baik hal ini menjadi dasar kebijakan untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan peraturan. Namun, dalam menjalankan prinsip GCG, PT PAL Indonesia (Persero) memiliki persoalan yang cukup signifikan mengenai nilai asesmen yang jauh dari target yaitu masih berada di nilai 72. Hal ini tentu menjadikan adanya persoalan dimana terdapat beberapa hal yang harus dibenahi dalam prinsip – prinsip GCG di PT PAL Indonesia (Persero).

Aspek yang ketiga pada teori keberhasilan implementasi kebijakan menurut Ripley dan Franklin yaitu kinerja. Kinerja setiap pelaksanaan kebijakan pada akhirnya bermuara pada efektifnya proses implementasi kebijakan publik tentunya akan melahirkan apa yang disebut optimalisasi kinerja kebijakan, namun efektifitas dan optimalisasi kinerja kebijakan juga ditentukan oleh kinerja individu para implementor. Berkaitan

dengan hal ini, PT PAL Indonesia (Persero) memiliki Satuan Pengawas Intern atau SPI. Berkaitan dengan pelaksanaan GCG, SPI memiliki kinerja yang dirasa cukup baik. Hal ini diketahui oleh peneliti bahwa secara internal, SPI juga melaksanakan penilaian GCG sehingga dapat dikatakan SPI memiliki kinerja yang cukup baik dalam hal untuk mendukung pelaksanaan GCG. Kinerja pegawai juga sudah memiliki SOP dan Job Description yang tentunya juga didukung dengan komitmen pegawai melalui Perjanjian Kerja Bersama sehingga dapat dipastikan memiliki kinerja yang cukup. Namun, dalam beberapa hal mengenai pelaksanaan GCG di PT PAL Indonesia (Persero) ditemukan peneliti bahwa pelaksana atau personil dalam pelaksanaan GCG dirasa masih perlu ditingkatkan lagi.

Hambatan dan Faktor Pendukung Implementasi Good Corporate Governance di PT PAL Indonesia (Persero) Berdasarkan Teori Produktivitas

Menurut Heidjrachman (1998), terdapat faktor – faktor yang mempengaruhi keberhasilan dari produktivitas. Dalam melaksanakan tata kelola perusahaan, PT PAL Indonesia (Persero) menemukan berbagai

hambatan dan juga strategi sebagai faktor pendukung agar tetap konsisten melaksanakan GCG sesuai dengan peraturan yang berlaku. Heidjrachman menjelaskan bahwa keberhasilan produktivitas dibagi menjadi dua faktor yaitu faktor yang cukup berpengaruh secara langsung dan faktor yang cukup berpengaruh secara tidak langsung.

Keterkaitan antara keberhasilan produktivitas perusahaan dengan implementasi GCG dapat dilihat dari faktor yang cukup berpengaruh secara tidak langsung. Sesuai hasil penelitian, bahwa PT PAL Indonesia (Persero) dirasa kurang pada pelaksana atau personil yang bertanggung jawab, sosialisasi yang merata mengenai GCG, serta kurangnya pembaharuan dari Board Manual pelaksanaan GCG. Hal ini mempengaruhi aspek pertama pada faktor yang cukup berpengaruh tidak langsung yaitu faktor kemampuan kerja yang dipengaruhi oleh keterampilan dan pengetahuan kerja.

Selanjutnya pada faktor yang kedua dan ketiga yaitu faktor motivasi dan kondisi sosial pekerja, pada hasil penelitian dijelaskan bahwa perusahaan memiliki sistem reward atau pemberian penghargaan bagi para pegawai yang berprestasi. Bukan hanya itu saja, pegawai dengan masa jabatan tertentu

juga akan diberi penghargaan sehingga memiliki dampak pada motivasi pegawai untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Selain itu, dalam melaksanakan GCG dijelaskan bahwa PT PAL Indonesia (Persero) selalu berusaha untuk menerapkan GCG sesuai dengan prinsip hingga saat ini dan melakukan penilaian GCG yang cukup konsisten. Hal tentu membuat para pegawai memiliki motivasi untuk meningkatkan nilai penerapan yang lebih dari sebelumnya.

Pada faktor yang cukup berpengaruh secara langsung pada keberhasilan produktivitas dibagi menjadi tiga aspek yakni pengembangan teknologi, bahan baku, dan prestasi kerja. Sehubungan dengan hal tersebut, tentu keberhasilan produktivitas dapat mempengaruhi keberhasilan dari tata kelola perusahaan. Adanya perkembangan teknologi ditunjukkan PT PAL Indonesia (Persero) pada teknologi pembangkit baru yaitu *Barge Mounted Power Plant* atau BMPP. Teknologi yang dibuat untuk memenuhi kebutuhan listrik di beberapa daerah terpencil yang dekat dengan laut. Dengan adanya perkembangan teknologi baru teknologi pembangkit listrik BMPP, tentu memiliki keterkaitan mengenai bahan baku pembuatan produk yang berkualitas.

Selain itu, dijelaskan pada suatu artikel di salah satu berita online bahwa produk kapal selam yang dibuat di PT PAL Indonesia (Persero) memiliki kesamaan spesifikasi dengan kapal selam buatan Korea Selatan.²⁸ Dengan adanya transfer teknologi yang terjadi, maka bahan baku yang digunakan akan memiliki kualitas yang sama sehingga dapat menghasilkan produk dengan kualitas yang baik.

Analisa terhadap hambatan dan faktor pendukung implementasi GCG berdasarkan teori produktivitas menunjukkan bahwa hambatan yang spesifik terjadi karena faktor kemampuan kerja yang dipengaruhi oleh keterampilan dan pengetahuan kerja dari para personil yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan GCG. Sedangkan faktor pendukung pelaksanaan GCG berasal dari motivasi pegawai yang berusaha untuk mencapai nilai asesmen yang lebih baik dari sebelumnya dengan selalu memperbaiki aspek – aspek yang kurang dari pelaksanaan GCG. Selain itu faktor pendukung yang cukup berpengaruh secara langsung pada pengembangan teknologi perusahaan sehingga menunjukkan bahwa PT PAL Indonesia

(Persero) berupaya untuk mendukung poros maritim dunia.

Kesimpulan

Implementasi Good Corporate Governance di PT PAL Indonesia (Persero) Berdasarkan 5 Prinsip GCG.

Pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik atau GCG merupakan sebuah kepatuhan yang dilakukan oleh PT PAL Indonesia (Persero) berdasarkan peraturan yang dikeluarkan oleh kementerian BUMN. Implementasi GCG dilaksanakan sebagai bentuk kepedulian perusahaan dalam hal perbaikan kegiatan bisnis dari berbagai dimensi dengan tujuan menjadi perusahaan yang diakui di kalangan internasional. Sebagai lead integrator BUMN industri strategis pada matra laut hal ini menjadi acuan bahwa PT PAL Indonesia (Persero) harus memenuhi pencapaian terbaik dalam segala aspek baik dari produktivitas dan tata kelola perusahaan. PT PAL Indonesia (Persero) berupaya keras dalam menerapkan kelima prinsip pelaksanaan GCG.

Pada prinsip transparansi, keterbukaan informasi dipenuhi dengan memiliki berbagai sarana pengungkapan

²⁸ Estu Suryowit. "Spesifikasi Kapal Selam Buatan PT PAL Sama dengan Korsel", dalam <https://nasional.kompas.com/read/2017/08/14/>

16263051/spesifikasi-kapal-selam-buatan-pt-pal-sama-dengan-buatan-korsel, diakses pada tanggal 13 Januari 2019.

informasi seperti Laporan Manajemen Triwulanan, Laporan Keuangan Internal, Surat Keputusan, *code of good corporate governance*, *Board Manual*, *Whistle Blowing System*, Kode Etik Perusahaan, Surat Perintah, Perjanjian Kerja Bersama, Memo Internal, Surat Edaran, SO, dan website pal.co.id. Namun berbagai bentuk informasi tersebut masih terdapat beberapa laporan yang belum terbuka sifatnya yaitu Laporan Tahunan atau annual report perusahaan. Sehingga hal tersebut belum sesuai dengan ketentuan yang terdapat pada Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG) Pasal 34.

Selanjutnya, pada prinsip akuntabilitas PT PAL Indonesia (Persero) memiliki visi dan misi perusahaan sebagai dasar dari tujuan kegiatan bisnis. Selain itu disetiap divisi memiliki SMPAL atau Sistem Manajemen PAL yang berisi mengenai SOP pegawai dan tentunya telah memiliki standar ISO. PT PAL Indonesia (persero) juga memiliki sistem reward and punishment yang berpacu pada KPI atau *Key Performance Indicator*. Sebagai komitmen pegawai melaksanakan tugas, terdapat *code of conduct* dan penandatanganan Pakta Integritas bagi para pemangku

kepentingan dan seluruh insan perusahaan. Namun, ditemukan bahwa mengenai Board Manual pelaksanaan GCG masih belum diperbarui sesuai dengan situasi perusahaan saat ini.

Melalui prinsip tanggung jawab, PT PAL Indonesia (Persero) melaksanakan tanggung jawab dalam hal kemasyarakatan, sosial dan kelestarian lingkungan. Perusahaan memiliki unit PKBL atau Program Kerja dan Bina Lingkungan dan Divisi Kawasan. Unit tersebut memiliki berbagai kegiatan CSR seperti memberikan bantuan – bantuan pendidikan, kesehatan, bantuan kepada masyarakat kurang mampu, korban bencana alam, serta bantuan untuk usaha berkembang sekitar perusahaan yang mencapai 243 unit. Kelestarian lingkungan perusahaan juga telah memiliki ISO 14001:2004 sesuai standar internasional.

Prinsip independensi pada pelaksanaan GCG di PT PAL Indonesia ditunjukkan dengan memiliki SOP atau *Standart Operational Procedure* sehingga tugas pegawai lebih terstruktur. Perusahaan juga memiliki Kebijakan Benturan Kepentingan sebagai dasar menanggulangi saling lempar tanggung jawab. Sebagai jaminan para pegawai melaksanakan tugasnya, perusahaan

memiliki sistem appraisal yang tentunya didukung dengan reward untuk pegawai. Pada prinsip kesetaraan dan kewajaran, PT PAL Indonesia (Persero) memberikan perlakuan yang cukup baik untuk para pegawai. Pegawai diberi kesempatan untuk memberikan masukan baik secara formal dan informal melalui aspirasi pada sebuah forum, FGD, media sosial serta website pal.co.id. Hak – hak pegawai telah diatur dalam Perjanjian Kerja Bersama dan Serikat Pekerja sebagai komitmennya. Bukan hanya itu saja, perusahaan memberikan pegawai untuk melanjutkan pendidikan dan meningkatkan jenjang karir sesuai dengan peraturan perusahaan dan izin dari Kepala Divisi. PT PAL Indonesia (Persero) juga memberikan kesempatan untuk masyarakat luas dalam hal penerimaan pegawai baru atau rekrutmen tanpa memandang latar belakang masyarakat tertentu dengan tata cara rekrutmen yang dapat dilihat melalui website pal.co.id dan media sosial lainnya.

Hambatan dan Faktor Pendukung Implementasi

Hambatan

- Personil atau pelaksana tanggung jawab yang fokus untuk GCG dirasa belum maksimal. Sehingga

menyebabkan kurangnya sosialisasi secara dalam mengenai GCG untuk para pegawai .

- Board Manual pelaksanaan GCG yang masih belum diperbarui membuat penerapan tata kelola perusahaan belum berjalan maksimal sehingga belum menyesuaikan dengan keadaan tata kelola pada saat ini.

Faktor pendukung

- PT PAL Indonesia (Persero) berupaya konsisten mematuhi peraturan pelaksanaan GCG. Hal ini sesuai dengan teori produktivitas dimana semangat pegawai memberikan motivasi untuk selalu memperbaiki kesalahan – kesalahan melaksanakan tugas.
- Adanya konsistensi Satuan Pengawasan Intern dalam menilai pelaksanaan GCG menjadi sebuah faktor pendukung bahwa perusahaan berusaha untuk memperbaiki bagian – bagian pengelolaan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Hal ini juga menunjukkan kepemimpinan organisasi yang aware dalam memajukan manajemen.
- Faktor pendukung untuk tata kelola perusahaan juga datang dari segi produktivitas perusahaan dalam aspek pengembangan teknologi baru seperti teknologi BMPP atau *Barge Mounted*

Power Plant dan inovasi Kapal SSV-123m yang merupakan kapal ekspor perdana alutsista matra laut ke negara Filipina. Hal ini tentu menjadi salah satu faktor PT PAL Indonesia (Persero) mendukung poros maritim dunia.

Saran

Ditemukan bahwa terdapat dua aspek yang tidak memenuhi penilaian dari pelaksanaan GCG. Perusahaan perlu berupaya keras dalam mencapai target nilai asesmen. Perlunya perusahaan memperbarui *Board Manual* mengenai GCG sesegera mungkin sehingga dengan *Board Manual* terbaru manajemen dapat juga membuat Laporan Tahunan sesuai dengan peraturan yang berlaku. PT PAL Indonesia (Persero) perlu memasukkan Divisi khusus tata kelola perusahaan dalam struktur formal perusahaan, sehingga tata kelola perusahaan dapat berjalan profesional dan efektif.

Benchmarking diperlukan dengan perusahaan yang memiliki Laporan Tahunan dan penilaian asesmen GCG dengan nilai yang baik. Dengan melakukan *benchmarking* maka akan ada transfer of knowledge dan akan memberikan pemahaman lebih untuk para pegawai PT PAL Indonesia (Persero). Selain itu, kompetensi dari pelaksana GCG di PT PAL Indonesia (Persero) perlu

ditingkatkan lagi. Hal ini tentunya berkaitan dengan Program Pendidikan dan Pelatihan perusahaan yang harus ditingkatkan kompetensinya khususnya adalah materi mengenai pelaksanaan GCG. Selanjutnya, perusahaan perlu memberikan program sosialisasi GCG yang terjadwal dan terstruktur. Dengan sosialisasi yang konsisten tentu memberikan pemahaman lebih untuk para pegawai dan tentunya para pemegang kepentingan.

Daftar Pustaka

Buku & Jurnal

- Adebayo, Mudashiru., A.O. Bakare Ibrahim., Yusuf Babatunde., & Ishmael Omah. 2014. "Good Corporate Governance and Organisational Performance: An Empirical Analysis". *International Journal of Humanities and Social Science*, Volume 4, No. 7(1). Mei.
- Batubara, Harmen. 2017. *Batas Laut Profil Perbatasan Indonesia Mengenal Wilayah Perbatasan Indonesia*. Cetakan ke - 2, Jakarta : wilayahperbatasan.com.
- Bernard Nmashie Nmai, Eric Delle. 2014. "Good Corporate Governance and Employee Job Satisfaction: Empirical Evidence From The Ghanaian Telecommunication Sector". *International Journal of Humanities and Social Science*, Volume 4, No. 13. November.
- Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. 2015. *Buku Postur Pertahanan Negara Republik Indonesia*. Jakarta.

Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. 2015. *Buku Strategi Pertahanan Negara Republik Indonesia*. Jakarta.

Sedarmayanti. 2007. *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik) Dan Good Corporate Governance (Tata Kelola Perusahaan yang Baik) Bagian Ketiga*. Bandung: Mandar Maju.

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Regulasi

Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor Sk - 36/Mbu/02/2018 Tentang Pembagian Badan Usaha Milik Negara Yang Menjadi Tugas Pembinaan Deputi Sebagaimana Tercantum Dalam Lampiran li Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-10/Mbu/07/2015 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kementerian Badan Usaha Milik Negara Sebagaimana Telah Diubah Dengan Peraturan Menteri Bumn Nomor Per-06/Mbu/12/2017 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-10/Mbu/07/2015 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kementerian Badan Usaha Milik Negara.

Undang – Undang Dasar Negara Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan

Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2014 Tentang Perindustrian

Media Online

Belarminus, Robertus, *Diduga Terima Gratifikasi, Tiga Pejabat PT PAL Ditetapkan KPK Sebagai Tersangka*, <https://nasional.kompas.com/read/2017/07/10/20511411/diduga.terima.gratifikasi.tiga.pejabat.pt.pal.ditetapkan.kpk.sebagai.tersangka., diakses pada tanggal 24 Agustus 2018, pukul 20:44>.

<https://ekonomi.kompas.com/read/2018/05/19/105100826/anak-buah-susi-tangkap-2-kapal-pencuri-ikan-berbendera-filipina-, diakses pada tanggal 05 Agustus 2018, pukul 22:30>.

Fabian Januarius Kuwado, *Anak Buah Susi Tangkap 2 Kapal Pencuri Ikan Berbendera Filipina*, <https://ekonomi.kompas.com/read/2018/05/19/105100826/anak-buah-susi-tangkap-2-kapal-pencuri-ikan-berbendera-filipina-, diakses pada tanggal 05 Agustus 2018, pukul 22:30>.

<http://knkg-indonesia.com/home/tentang-kami.html>, diakses pada tanggal 07 Agustus 2018, pukul 16:20.

<http://www.bumn.go.id/data/uploads/eper/Renstra2019/files/assets/basic-html/page86.html>, diakses pada tanggal 07 Agustus 2018, pukul 15:28.

https://www.pal.co.id/our_company?lang=ina, diakses pada tanggal 07 Agustus 2018, pukul 15:30.

Kontan Harian, *Galangan Kapal Tumbuh 15%*, <http://www.kemenperin.go.id/artikel/2908/Galangan-Kapal-Tumbuh-, diakses pada tanggal 07 Agustus 2018, pukul 15:43>.

Mashud, Toarik. *Praktik GCG Mengarah Kepada ‘Stakeholder Engagment’*. <http://www.beritasatu.com/pasar-modal/332167-praktik-gcg-mengarah-pada-stakeholder-engagment.html>, diakses pada tanggal 07 Agustus 2018, pukul 16:19.

Suryowit, Estu. *Spesifikasi Kapal Selam Buatan PT PAL Sama dengan Korsel*, dalam <https://nasional.kompas.com/read/>

2017/08/14/16263051/spesifikasi-kapal-selam-buatan-pt-pal-sama-dengan-buatan-korsel, diakses pada tanggal 13 Januari 2019, pukul 20:00.

Tim Penulis Artikel, *KKIP: Industri Pertahanan Komponen Penting Pembangunan Sistem Pertahanan Negara*,
<https://www.kemhan.go.id/2018/03/02/kkip-industri-pertahanan-komponen-penting-pembangunan-sistem-pertahanan-negara.html>, diakses pada tanggal 06 Agustus 2018, pukul 14:55.