

**ANALISIS IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP  
*GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA  
PT.PELABUHAN INDONESIA III (PERSERO)**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**RIZKI NOVITA SARI  
145030201111033**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
MALANG  
2018**

## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Analisis Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)

Disusun oleh : Rizki Novita Sari

NIM : 145030201111033

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi/Minat : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 14 Mei 2018

Dosen Pembimbing

Ketua



Dr. Mochammad Al Musadieg, M.BA  
NIP 195805 1 198403 1001

Anggota



M. Cahyo Widyo Sulisty, SE., M.BA  
NIP. 201304 830318 1 001

dit

**TANDA PENGESAHAN**

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

Hari : Senin

Tanggal : 14 Mei 2018

Jam : 11.00 WIB

Skripsi atas nama: Rizki Novita Sari

Judul : Analisis Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)

dan dinyatakan

LULUS

**MAJELIS PENGUJI**

Ketua

Anggota

Dr. Mochammad Al Musadieq, M.BA  
NIP. 19580501 198403 1 001

M. Cahyo Widyo Sulistyvo, SE., M.BA  
NIP. 201304 830318 1 001

Anggota,

Anggota,

Drs. Heru Susilo, MA  
NIP. 19591210 198601 1 001

Rizki Yudhi Dewantara, S.Sos., MPA  
NIP. 19770502 200212 1 003



## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

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

Apabila di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 18 April 2018

Mahasiswa,



**Rizki Novita Sari**

**NIM. 145030201111033**

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**  
**CURRICULUM VITAE**



**Data Pribadi**  
***Personal Data***

Nama Lengkap	: Rizki Novita Sari
Nama Panggilan	: Rizky
Tempat/Tanggal Lahir	: Bojonegoro/10 Januari 1996
Jenis Kelamin	: Perempuan
Status Perkawinan	: Belum Kawin
Agama	: Islam
Kewarganegaraan	: Indonesia
Tinggi/Berat Badan	: 160 cm / 47 kg
Golongan Darah	: O
Alamat	: Desa Jamberejo RT.008/RW.02 Dusun Samben Kedungadem, Bojonegoro 62195
No. Hp	: 081252996391
Alamat email	: <a href="mailto:rizkynovitasari10@gmail.com">rizkynovitasari10@gmail.com</a>

**Riwayat Pendidikan**  
***Educational Background***

No.	Jenjang Pendidikan	Lulus Tahun
1.	SDN Pohwates 1	2008
2.	SMPN 1 Baureno	2011
3.	SMAN 1 Sumberrejo	2014
4.	S1 Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya	2018

**Riwayat Pendidikan Non-Formal**  
***Informal Educational Background***

No.	Nama Lembaga	Tahun
1.	Elementary English Club	2005-2007
2.	Ciblex.com	2008-2009
3.	Sony Sugema Collage	2013-2014
4.	LBPP LIA	2017

**Riwayat Organisasi***Organization Background*

No.	Nama Organisasi	Jabatan	Tahun
1.	Student Entrepreneur Center	Staff Kesekretariatan	2014-2015
2.	Research Study Club	Anggota Muda	2014-2015
3.	Badan Eksekutif Mahasiswa 2015	Staff Kebijakan Publik	2015-2016
4.	Brawijaya Student from Bojonegoro	Anggota	2014-2018
5.	Badan Eksekutif Mahasiswa 2016	Wakil Menteri Advokesma	2016-2017

**Riwayat Kepanitiaan***Committes Background*

No.	Nama Kegiatan	Jabatan	Tahun
1.	Pemilihan Wakil Mahasiswa	Staff Kesekretariatan	2014
2.	Musyawarah Besar RSC	Staff Acara	2015
3.	Musyawarah Besar SEC	Sekretaris Pelaksana	2015
4.	Kartini's Day	Ketua Pelaksana	2015
5.	Entrepreneur Festival	Sekretaris Pelaksana	2015
6.	Raja Brawijaya	Staff SPV	2015
7.	PKK Maba Fakultas Ilmu Administrasi	Staff Mentor	2015
8.	Seminar Pendidikan Bhakti BSB	Staff Hubungan Masyarakat	2015
9.	Forum Diskusi Kajian Isu Sentral	Sekretaris Pelaksana	2015
	Seminar Nasional tentang MEA	Koordinator Acara	2015
10.	PKK Maba Fakultas Ilmu Administrasi	Bendahara Pelaksana	2016

**Pengalaman Kerja***Work Experience*

No.	Nama Instansi/Perusahaan	Jabatan	Tahun
1.	PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)	Magang di Divisi Sumber Daya Manusia	2017

**Kemampuan Komputer***Computer Ability*

Processor	
	Microsoft Word
	Microsoft Excel
	Microsoft Power Point

**Kemampuan Bahasa***Language Ability*

Bahasa	Kemampuan
Bahasa Indonesia	Bahasa Nasional
Bahasa Inggris	Baik

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Ku persembahkan Skripsi ini untuk :*

1. Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan anugerahNya
2. Kedua Orangtua yang telah memberikan segala yang diinginkan hingga sampai pada titik ini
3. Dosen pembimbing yang telah memberikan dukungan, arahan dan motivasi selama proses pengerjaan skripsi ini
4. Orang yang tersayang, yang selalu mendengarkan keluh kesah penulis, selama mengerjakan skripsi ini serta memberikan motivasi agar penulis selalu bersemangat dalam mengerjakan skripsi ini
5. Teman-teman yang telah memberikan dukungan dan sarannya.

## RINGKASAN

Rizki Novita Sari, 2018, **Analisis Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* Pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)**. Dr. Mochammad Al Musadieq, M.BA, Muhammad Cahyo Widyo Sulisty, SE., MBA, 150 Hal + xvii

Salah satu tujuan pendirian perusahaan adalah untuk meningkatkan kesejahteraan pemiliknya atau memaksimalkan kekayaan pemegang saham melalui peningkatan kinerja perusahaan. Dalam mencapai tujuan perusahaan pada umumnya akan menemui hambatan-hambatan yang dihadapi oleh perusahaan yang umumnya berkisar pada hal-hal yang bersifat fundamental. Kondisi yang saat ini dihadapi oleh perusahaan-perusahaan publik di Indonesia masih lemah dalam mengelola perusahaan. Hal ini ditunjukkan masih lemahnya standar-standar akuntansi dan regulasi, pertanggungjawaban terhadap para pemegang saham, standar-standar pengungkapan dan transparansi serta proses-proses kepengurusan perusahaan. Upaya untuk mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut ialah pelaku bisnis di Indonesia menyepakati penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) suatu sistem pengelolaan perusahaan yang baik. *Corporate Governance* didefinisikan sebagai suatu sistem pengendalian internal perusahaan yang memiliki tujuan utama mengelola risiko yang signifikan guna memenuhi tujuan bisnisnya melalui pengamanan aset perusahaan dan meningkatkan nilai investasi pemegang saham dalam jangka panjang. *Good Corporate Governance* memiliki beberapa prinsip antara lain *transparancy* (keterbukaan informasi), *accountability* (akuntabilitas), *responsibility* (pertanggungjawaban), *independency* (kemandirian), *fairness* (keadilan atau kewajaran).

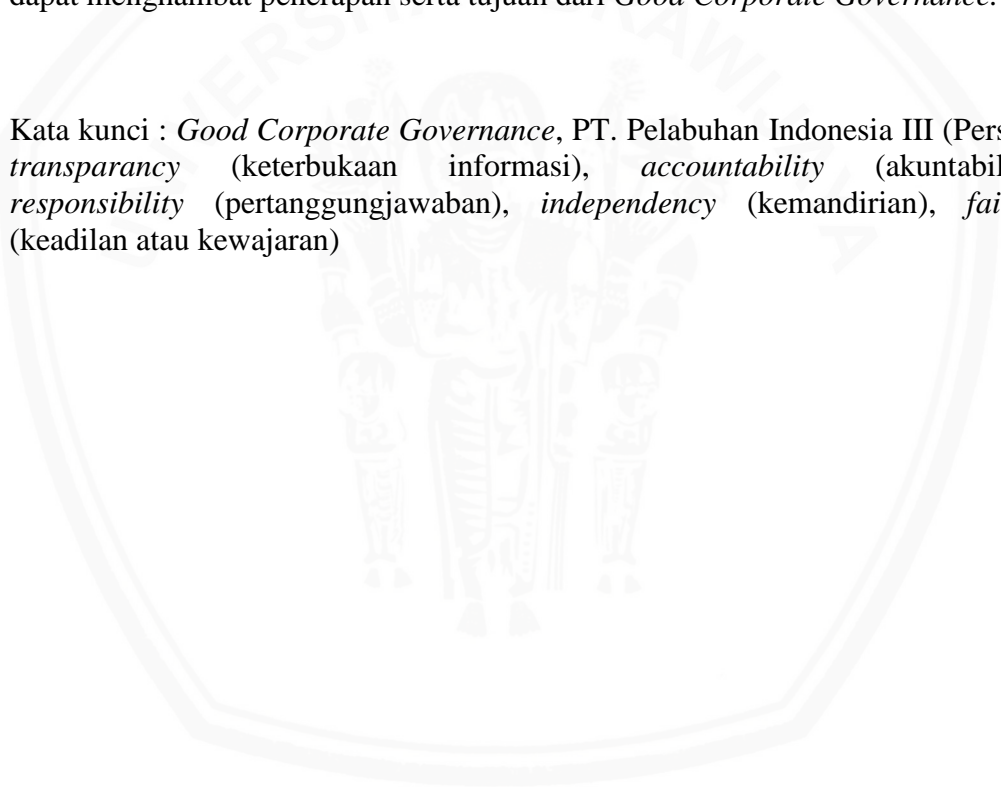
Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisa sejauh mana implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero). Selain itu juga bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisa faktor pendukung dan faktor penghambat dalam implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*. Penelitian ini menggunakan metode penelitian yang bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Selain itu untuk menguji kredibilitas data peneliti menggunakan teknik triangulasi teknik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang meliputi *transparancy* (keterbukaan informasi), *accountability* (akuntabilitas), *responsibility* (pertanggungjawaban), *independency* (kemandirian), *fairness* (keadilan atau kewajaran) pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) sudah dilaksanakan dengan sangat baik. Faktor pendukung dalam implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* antara lain komitmen antara ketiga organ utama yaitu Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris dan Direksi serta peran eksternal atau peran dari pelanggan yaitu kepuasan pelanggan sehingga mampu memberikan



kepercayaan kepada pelanggan untuk memberikan pelayanan yang terbaik. Selain faktor pendukung, dalam menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* terdapat faktor penghambat antara lain koordinasi dengan *shareholder* atau pemegang saham dan regulasi terkait dengan *Good Corporate Governance* yang bersifat lunak atau *softlaw*. Saran yang diberikan antara lain, hubungan antar *stakeholder* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) harus terjalin dengan baik. Kedua PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) sebaiknya lebih memaksimalkan implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* sebagai acuan dari manajemen perusahaan untuk lebih meningkatkan kinerja dari perusahaan. Ketiga Sebaiknya PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) memberikan sosialisasi juga kepada pelanggan dan juga masyarakat terkait dengan konsep *Good Corporate Governance* di perusahaan. Yang terakhir seharusnya perusahaan juga melakukan himbauan kepada *stakeholder* lain bukan hanya pegawai saja agar *stakeholder* berkomitmen untuk tidak melakukan tindak penyelewengan yang dapat menghambat penerapan serta tujuan dari *Good Corporate Governance*.

Kata kunci : *Good Corporate Governance*, PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero), *transparency* (keterbukaan informasi), *accountability* (akuntabilitas), *responsibility* (pertanggungjawaban), *independency* (kemandirian), *fairness* (keadilan atau kewajaran)



## SUMMARY

Rizki Novita Sari, 2018. **Analysis of Good Corporate Governance Principles Implementation at PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)**. Dr. Mochammad Al Musadieq, M.BA, Muhammad Cahyo Widyo Sulisty, S.E., M.BA, 150 Hal + xvii

One purpose of company establishment is to improve the owner's welfare or maximize the shareholder's wealth through increasing company performance. Generally in achieving company goals is meet general barriers faced by the company about fundamental things. The condition faced by the public companies in Indonesia at his time is still weak in managing the company. It is shown by weak accounting and regulation standards, liability to shareholders, disclosure and transparency standards and management company processes. Attempt to resolve the weakness is bussiness in Indonesia agree on the application of Good Corporate Governance (GCG) a good company management systems. Corporate Governance is defined as an internal control system of company that has the main purpose for managing a significant risk in order to reach business purpose through security of company assets and increase the value of shareholder's investment in the long run. GCG have some principles are transparency, accountability, responsibility, independency and fairness.

This research aims to describe and analyze the extent of GCG principles implementation at PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero). Moreover it also aims to describe and analyze supporting and inhibiting factors in the implementation of Good Corporate Governance principles implementation. This research uses a descriptive method with a qualitative approach. In addition to test the credibility of researcher data by triangulation techniques.

The result showed that in general the Good Corporate Governance principles implementation which include transparency, accountability, responsibility, independency, fairness at PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) has been carried out very good. Supporting factor in Good Coporate Governance principles implementation are commitment between the three major organs that general meeting of stakeholder, commisioner and director also the role of the external or the role of costumers that satisfaction customer so that is able to provide the confidence to customers to provide the best service. In addition supporting factors in Good Corporate Governance principles implementation, there are inhibiting factors are coordination with shareholder and regulation about Good Coporate Governance that has characteristic soft or soflaw. The suggestion are given, the relationship between the stakeholders at PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) should be more maximize Good Coporate Governance principles implementation a reference from mangement company to improve the performance of the company better. As good as possible to PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)

provide socialization to customers and also to societies with the concept of Good Corporate Governance in the company. The last supposed to the company also calls to other stakeholders not just can inhibit the implementation and the purpose of Good Corporate Governance.

Keywords: Good Corporate Governance, PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero), transparency, accountability, responsibility, independency, fairness.



## KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga dapat diselesaikannya penulisan skripsi yang berjudul “**Analisis Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)**”. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis (S.AB) pada Program Studi Administrasi Bisnis, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Skripsi ini, penulis mendapatkan bantuan dari beberapa pihak terkait. Untuk itu, ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah membantu terwujudnya penulisan Skripsi ini. Penghargaan yang tinggi dihanturkan terutama kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S., selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
2. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieg, M.B.A., selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya dan selaku Dosen Ketua Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan, dan memberi dorongan kepada penulis dalam penyusunan Skripsi

3. Bapak Mohammad Iqbal, S.Sos., M.IB., D.B.A., selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
4. Ibu Nila Firdausi Nuzula., Ph.D selaku Ketua Program Studi Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
5. Muhammad Cahyo Widyo Sulisty, S.E., M.B.A., selaku Dosen Anggota Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan, dan memberi dorongan kepada penulis dalam penyusunan Skripsi
6. Bapak Faruq Hidayat, Bapak Rudi Hardiyantoro, Bapak Dony Eko Prasetyo, serta Ibu Mutia yang telah memberikan izin, pengarahan, dan membantu selama berlangsungnya proses penelitian Skripsi di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)
7. Kedua orang tua saya Ayah dan Ibuk, adik, serta keluarga yang tidak henti-hentinya memberi do'a dan motivasi pada penulis agar segera menyelesaikan penulisan Skripsi ini
8. Seluruh Dosen Pengajar Jurusan Administrasi Bisnis yang telah memberikan ilmu pada penulis semasa kuliah
9. Mas Rizalus dan keluarga yang telah memberikan semangat, do'a, dan menjadi tempat berkeluh kesah selama proses pembuatan skripsi ini
10. Teman-teman terdekat penulis, Icha Auliza, Diah Fitriani, Natasya Ulfiah, Elza Desiana, Friska Ayu, Pradita Putri yang selama ini telah



banyak memberi semangat, dukungan, kemudahan-kemudahan, dan meluangkan waktu untuk tempat berkeluh kesah

11. Teman-teman kost Kertosentono 115, Mba Lia, Ida, Miro, Mba Ami yang selalu memberikan dukungan dan do'a selama ini
12. Teman-teman HMI FIA UB 2014 yang telah memberikan semangat selama ini
13. Kakak-kakak senior HMI FIA UB yang mau memberikan saran atas pembuatan skripsi ini
14. Bagi semua pihak yang telah membantu penulis dan ikut berkontribusi dalam menyelesaikan Skripsi ini

Semoga semua yang disebutkan di atas mendapat imbalan kebaikan di dunia dan di akhirat dari Allah SWT. Aamiin.

Akhir kata, penulis menyadari karya ilmiah ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, sumbang saran dan kritik dari pembaca sangat diharapkan untuk penyempurnaan penelitian lebih lanjut.

Malang, 18 April 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>MOTTO</b> .....	i
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	ii
<b>TANDA PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI</b> .....	iv
<b>RINGKASAN</b> .....	v
<b>SUMMARY</b> .....	vii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ix
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xvi
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Kontribusi Penelitian .....	8
E. Sistematika Pembahasan .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Tinjauan Empiris .....	11
B. Tinjauan Teoritis .....	18
1. Perusahaan Badan Usaha Milik Negara .....	18
a. Pengertian Perusahaan Badan Usaha Milik Negara .....	18
b. Dasar Hukum Badan Usaha Milik Negara .....	19
c. Fungsi dan Peranan Badan Usaha Milik Negara .....	21
d. Bentuk-bentuk Badan Usaha Milik Negara .....	21
e. Manfaat Badan Usaha Milik Negara .....	23
2. <i>Good Corporate Governance</i> .....	24
a. Pengertian <i>Good Corporate Governance</i> .....	24
b. Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> .....	26
c. Unsur-unsur <i>Good Corporate Governance</i> .....	29
d. Tujuan <i>Good Corporate Governance</i> .....	30
e. Manfaat <i>Good Corporate Governance</i> .....	31
f. Lingkup <i>Good Corporate Governance</i> .....	33
g. <i>Good Corporate Governance</i> dan Hukum Perseroan di Indonesia .....	35
3. Implementasi .....	37
a. Pengertian Implementasi Kebijakan .....	37
b. Faktor Keberhasilan Implementasi Kebijakan .....	38
c. Faktor Kegagalan Implementasi Kebijakan .....	39

d. Implementasi <i>Good Corporate Governance</i> .....	40
C. Kerangka Pemikiran .....	43

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian .....	45
B. Fokus Penelitian .....	46
C. Lokasi dan Situs Penelitian .....	47
D. Jenis dan Sumber Data .....	48
E. Teknik Pengumpulan Data .....	51
1. Wawancara .....	51
2. Observasi .....	52
3. Dokumentasi .....	52
F. Instrumen Penelitian .....	53
G. Metode Analisis Data .....	54
1. Kondensasi Data .....	55
2. Penyajian Data .....	55
3. Penarikan Kesimpulan .....	55
H. Keabsahan Data .....	56

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

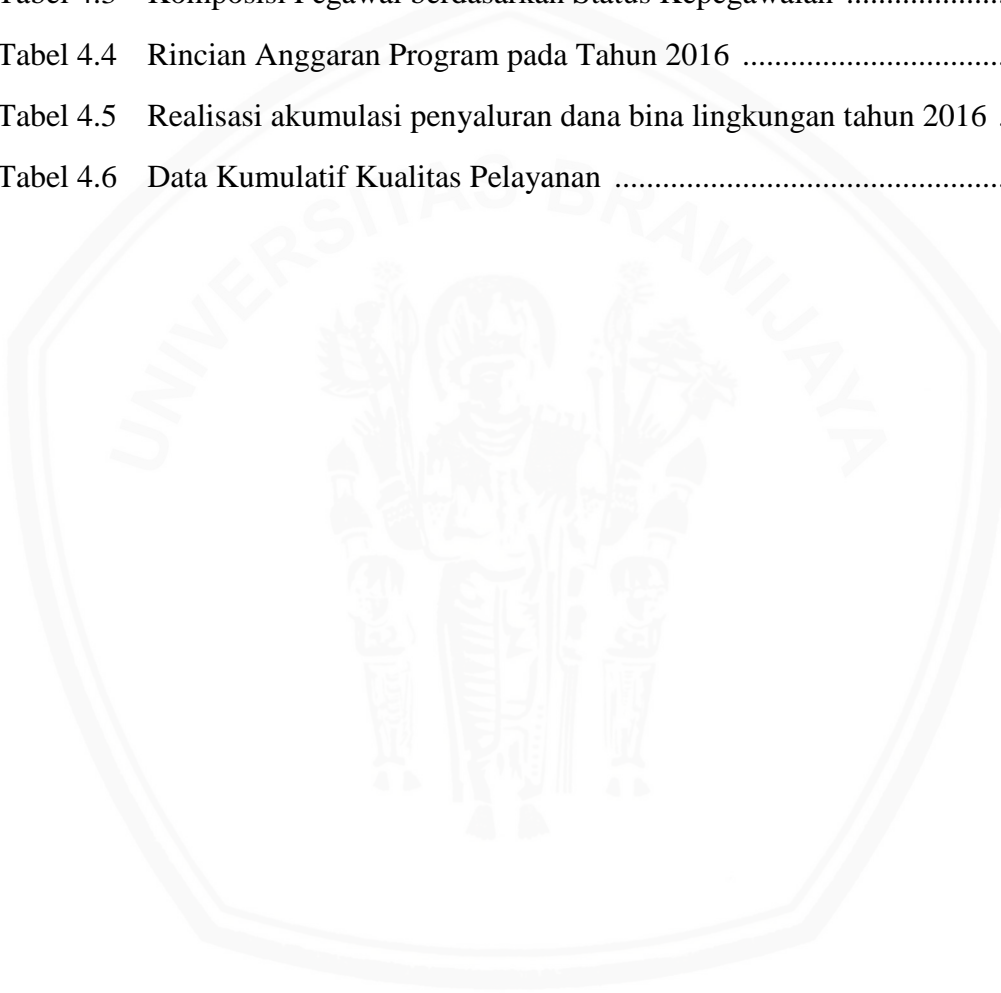
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	57
1. Sejarah .....	57
2. Keadaan Geografis .....	59
3. Kependudukan .....	61
4. Pertumbuhan Ekonomi .....	62
5. Visi-Misi .....	63
B. Gambaran Umum Perusahaan .....	65
1. Profil Perusahaan .....	65
2. Logo Perusahaan .....	66
3. Sejarah PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) .....	67
4. Bidang Usaha Produk dan Layanan Perusahaan .....	70
a. Bidang Usaha Utama .....	70
b. Bidang Usaha Penunjang .....	71
c. Bidang Usaha Kepelabuhan .....	72
d. Produk dan Layanan .....	72
5. Visi dan Misi .....	73
6. Tujuan Perusahaan .....	75
7. Budaya Perusahaan .....	75
8. Jumlah Pegawai pada Tahun 2014-2016 .....	76
9. Komposisi Pegawai Berdasarkan Kepegawaian .....	77
10. Struktur Organisasi PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) .....	79
11. <i>Job Description</i> .....	80
C. Penyajian Data .....	82



1. Implementasi Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) .....	82
a. Prinsip <i>Transparency</i> (Keterbukaan Informasi) .....	84
b. Prinsip <i>Accountability</i> (Akuntabilitas) .....	86
c. Prinsip <i>Responsibility</i> (Pertanggungjawaban) .....	95
d. Prinsip <i>Independency</i> (Kemandirian) .....	99
e. Prinsip <i>Fairness</i> (Keadilan) .....	102
2. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Prinsip - prinsip <i>Good Corporate Governance</i> di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) .....	107
a. Faktor Pendukung Implementasi Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) .....	107
b. Faktor Penghambat Implementasi Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) .....	108
D. Pembahasan .....	126
1. Implementasi Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) .....	129
a. Prinsip <i>Transparency</i> (Keterbukaan Informasi) .....	129
b. Prinsip <i>Accountability</i> (Akuntabilitas) .....	130
c. Prinsip <i>Responsibility</i> (Pertanggungjawaban) .....	130
d. Prinsip <i>Independency</i> (Kemandirian) .....	131
e. Prinsip <i>Fairness</i> (Keadilan) .....	131
2. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Prinsip -prinsip <i>Good Corporate Governance</i> di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) .....	132
a. Faktor Pendukung Implementasi Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) .....	132
b. Faktor Penghambat Implementasi Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) .....	134
<b>BAB V    PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	138
B. Saran .....	140
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>142</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>145</b>

**DAFTAR TABEL**

<b>No</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1	Skor Peringkat <i>Good Corporate Governance</i> di Asia .....	5
Tabel 2.2	Rangkuman Penelitian Terdahulu .....	14
Tabel 4.3	Komposisi Pegawai berdasarkan Status Kepegawaian .....	77
Tabel 4.4	Rincian Anggaran Program pada Tahun 2016 .....	119
Tabel 4.5	Realisasi akumulasi penyaluran dana bina lingkungan tahun 2016 .....	120
Tabel 4.6	Data Kumulatif Kualitas Pelayanan .....	134



**DAFTAR GAMBAR**

<b>No.</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
1.	Kerangka Pemikiran .....	44
2.	Komponen Analisis Data Model Interaktif .....	54
3.	Triangulasi Sumber .....	56
4.	Triangulasi Teknik .....	57
5.	Peta Wilayah Provinsi Jawa-Timur .....	59
6.	Logo PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) .....	66
7.	Visi PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) .....	74
8.	Jumlah Pegawai pada Tahun 2014-2016 .....	76
9.	Struktur Organisasi PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) .....	79
10.	Regulasi atau Aturan-aturan .....	113
11.	Maklumat .....	113
12.	Informasi yang wajib disediakan dan diumumkan secara berkala .....	114
13.	Informasi yang wajib disediakan dan diumumkan secara berkala .....	114
14.	Informasi yang wajib disediakan dan diumumkan secara berkala .....	114
15.	Informasi yang wajib sedia setiap saat .....	115
16.	Prosedur Permohonan Informasi .....	115
17.	Registrasi Permohonan .....	115
18.	Komposisi Komite Audit PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) .....	117
19.	Komposisi Direksi PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) .....	117
20.	Tahapan Implementasi <i>Good Corporate Governance</i> pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) .....	130



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Menurut Almilia dan Sifa (2006:2), salah satu tujuan penting pendirian suatu perusahaan adalah untuk meningkatkan kesejahteraan pemiliknya (pemegang saham) atau memaksimalkan kekayaan pemegang saham melalui peningkatan kinerja perusahaan. Peningkatan kinerja perusahaan tersebut dapat dicapai jika perusahaan mampu beroperasi dengan mencapai laba yang ditargetkan. Melalui laba yang diperoleh tersebut perusahaan akan mampu memberikan dividen kepada pemegang saham, meningkatkan pertumbuhan perusahaan dan mempertahankan kelangsungan hidupnya. Dipihak lain, manajer sebagai pengelola perusahaan mempunyai tujuan yang berbeda terutama dalam hal peningkatan prestasi individu dan kompensasi yang akan diterima. Manajer perusahaan melakukan tindakan-tindakan yang mementingkan diri sendiri dengan mengabaikan kepentingan investor, maka akan menyebabkan jatuhnya harapan para investor tentang pengembalian (*return*) atas investasi yang telah mereka tanamkan. Dibutuhkan suatu perlindungan terhadap berbagai pihak yang berkepentingan dengan perusahaan tersebut.

Menurut Darmawati (2005:3), dalam mencapai tujuan perusahaan pada umumnya akan menemukan hambatan-hambatan yang dihadapi oleh perusahaan yang umumnya berkisar pada hal-hal yang bersifat fundamental, antara lain:

1. Perlunya kemampuan perusahaan untuk mengelola sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien yang mencakup seluruh bidang aktivitas (sumber daya manusia, keuangan, pemasaran dan produksi),
2. Konsistensi terhadap pemisah antara manajemen dan pemegang saham, sehingga secara praktis perusahaan mampu untuk meminimalkan konflik kepentingan yang mungkin terjadi antara manajemen dan pemegang saham,
3. Perlunya kemampuan perusahaan untuk menciptakan kepercayaan pada penyandang dana *ekstern*, bahwa dana *ekstren* tersebut digunakan secara tepat dan seefisien mungkin serta memastikan bahwa manajemen bertindak yang terbaik untuk kepentingan perusahaan.

Upaya yang seharusnya dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut ialah perusahaan perlu memiliki sebuah sistem pengelolaan perusahaan yang baik, dan mampu memberikan perlindungan efektif kepada para pemegang saham dan pihak kreditur, sehingga mereka dapat meyakinkan dirinya akan memperoleh keuntungan investasinya dengan wajar dan bernilai tinggi. Menurut Tjager (2003:73), upaya lainnya yaitu harus dapat menjamin terpenuhinya kepentingan pegawai serta perusahaan itu sendiri. Sedarmayanti (2007:22), menyatakan bahwa kondisi yang saat ini dihadapi oleh perusahaan-perusahaan publik di Indonesia masih lemah dalam mengelola perusahaan. Hal ini ditunjukkan masih lemahnya standar-standar akuntansi dan regulasi, pertanggungjawaban terhadap para pemegang saham, standar-standar pengungkapan dan transparansi serta proses-proses kepengurusan perusahaan. Kenyataan tersebut secara tidak langsung menunjukkan bahwa masih lemahnya perusahaan-perusahaan publik di Indonesia dalam menjalankan manajemen yang baik dalam memuaskan *stakeholder* perusahaan. Upaya untuk mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut ialah pelaku bisnis di Indonesia menyepakati

penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) suatu sistem pengelolaan perusahaan yang baik.

Menurut Khafifah (2016:3), *Good Corporate Governance* merupakan tata kelola yang diselenggarakan dengan mempertimbangkan semua faktor yang mempengaruhi proses institusional termasuk faktor-faktor yang berkaitan dengan fungsi regulator. Tujuan utama penerapan *Good Corporate Governance* adalah mencapai optimalisasi kinerja para pegawai yang dapat meningkatkan kinerja organisasi, maka kepentingan manajemen dan pegawai haruslah mendapat perlakuan yang seimbang dan wajar sesuai dengan kedudukan masing-masing. Tidak berlebihan jika ada beberapa pendapat yang mengatakan bahwa BUMN harus melihat *Good Corporate Governance* bukan sebagai hiasan belaka, tetapi sebagai suatu sistem nilai dan praktek terbaik yang sangat fundamental. Penerapan *Good Corporate Governance* ini diharapkan dapat membawa dampak positif bagi pelaku usaha, termasuk pihak internal operasional perusahaan.

Berdasarkan Keputusan Sekretaris Kementerian Badan Usaha Milik Negara Nomor: SK-16/S.MBU/2012 tentang Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi Atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara, menyatakan bahwa terdapat 6 (Enam) aspek yang menjadi indikator keberhasilan atas penerapan *Good Corporate Governance*, antara lain:

1. Komitmen terhadap penerapan tata kelola perusahaan yang baik secara berkelanjutan,
2. Pemegang Saham dan RUPS/Pemilik Modal,
3. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas,
4. Direksi,
5. Pengungkapan informasi dan transparansi,

6. Aspek lainnya.

Menurut Effendi (2009:73), penerapan dari *Good Corporate Governance* diperuntukkan untuk meningkatkan kinerja atau bahkan mempertahankan kinerja yang telah dicapai. Manfaat mendasar bagi perusahaan yang menerapkan *Good Corporate Governance* adalah terjaminnya kelangsungan hidup perusahaan. Manfaat dari penerapan *Good Corporate Governance* ini sebenarnya akan tampak dalam jangka panjang dalam bentuk *trend* kinerja perusahaan yang tinggi (*high performance*) serta citra perusahaan yang baik. Dua hal terakhir disebut hanya akan tercapai jika ada pembenahan pada masing-masing pegawai yang sebelumnya berkinerja buruk atau kurang memuaskan menjadi baik atau memuaskan.

Pada kenyataannya, penerapan *Good Corporate Governance* dalam perusahaan khususnya di Indonesia masih relatif rendah, maka tidak heran jika perusahaan di Indonesia umumnya belum dapat berkembang dengan maksimal secara kualitas (Willyz, 2010). Rendahnya kesadaran perusahaan di Indonesia dalam penerapan *Good Corporate Governance* dapat dilihat pada hasil skor peringkat dibawah ini, dengan catatan semakin tinggi skor semakin buruk penerapan *Good Corporate Governance* di negara tersebut:

**Tabel 1.1 Skor Peringkat *Good Corporate Governance* di Asia.**

No.	Negara	Skor	
		Tahun 2000	Tahun 2014
1.	Singapura	2,00	0,69
2.	Hongkong	3,59	2,64
3.	Jepang	4,00	1,94
4.	Philipina	5,00	6,10
5.	Taiwan	6,10	5,46
6.	Malaysia	6,20	6,59
7.	Thailand	6,67	6,57
8.	China	8,22	7,09
9.	Indonesia	8,29	9,70
10.	Korea Selatan	8,83	6,90
11.	Vietnam	8,89	7,75

Sumber : PERC, 2000, 2014.

Selain itu, kegagalan yang berskala besar berdampak pada stabilitas politik, ekonomi serta kesejahteraan masyarakat, skandal-skandal keuangan dan krisis-krisis ekonomi di berbagai negara telah memusatkan perhatiannya kepada pentingnya menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada setiap aspek perusahaan di Indonesia (Komite Nasional Kebijakan Governance, 2006).

Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah sasaran utama pemerintah Indonesia untuk dapat menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik atau *Good Corporate Governance*. Hal tersebut didukung oleh pendapat Kaihatu (2006:3), yang menyatakan bahwa BUMN merupakan pelaku utama didalam ekonomi Indonesia. Prinsip *Good Corporate Governance* yang terdapat dalam peraturan perundang-undangan di Indonesia pada UU No.19



Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Melalui Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER — 01 /MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara, menekankan kewajiban bagi BUMN untuk menerapkan *Good Corporate Governance* secara konsisten dan atau menjadikan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* sebagai landasan operasionalnya, yang pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* lainnya, dan berlandaskan pada peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika (Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara, 2011).

PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) atau lebih dikenal dengan sebutan PELINDO III merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam jasa layanan operator terminal pelabuhan. Perusahaan dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 1991 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Umum (Perum) Pelabuhan Indonesia III Menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). Sebagai operator terminal pelabuhan, Pelindo III mengelola 43 pelabuhan dengan 16 kantor cabang yang tersebar di tujuh propinsi di Indonesia meliputi Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Kalimantan Tengah, dan Kalimantan Selatan. Pihak manajemen PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) sangat menyadari akan pentingnya penerapan *Good Corporate Governance* terhadap kualitas kinerja perusahaan sehingga mampu bekerja secara optimal dan mampu

bersaing dengan perusahaan-perusahaan swasta lain dalam lingkup nasional maupun global.

Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* diatur dalam Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: PER — 01 /MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yang mensyaratkan bahwa pengelolaan BUMN hendaknya dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian, serta kewajaran. Dikutip dari halaman resmi Komisi Informasi Pusat (KIP) PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) merupakan salah satu Badan Publik Indonesia yang menerima penghargaan Perusahaan paling informatif pada tahun 2017. Selain itu, PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) juga mendapatkan predikat “*trusted company*” dari *The Indonesian Institute for Corporate Governance* (IICG). Sehingga penerapan *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) diyakini mampu memperkuat posisi daya saing perusahaan secara berkesinambungan, mengelola sumber daya dan risiko secara lebih efisien dan efektif, meningkatkan *corporate value* dan kepercayaan investor (*Code of Corporate Governance* PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)).

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, menarik untuk diteliti sejauh mana tingkat keberhasilan perusahaan dalam menerapkan *Good Corporate Governance*. Penulis tertarik untuk menulis skripsi dengan judul: **“Analisis Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)”**.

## **B. Perumusan Masalah**

Sesuai dengan yang telah diuraikan mengenai penelitian tentang Analisis Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) maka dirumuskan pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) ?
2. Apa saja faktor pendukung dan faktor penghambat dalam implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)?

## **C. Tujuan Penelitian**

Sebagaimana yang telah diuraikan pada bagian latar belakang dan perumusan masalah, maka tujuan penelitian mengenai penelitian tentang Analisis Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) adalah:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisa tentang implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisa tentang faktor pendukung dan faktor penghambat dalam implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).

## **D. Kontribusi Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- 1. Kontribusi bagi Organisasi PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan pada pihak manajemen organisasi untuk dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi organisasi dalam hal pengelolaan sumber daya manusianya, khususnya terkait implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.

## **2. Kontribusi bagi Peneliti**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana untuk meningkatkan ilmu pengetahuan baik secara teoritis maupun secara praktis tentang implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).

## **E. Sistematika Pembahasan**

Penulisan ini disusun dalam lima bab dengan sistematika sebagai berikut:

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Dalam Bab ini, diuraikan latar belakang penelitian dan rumusan masalah yang berkaitan dengan judul penelitian, tujuan dan manfaat penelitian yang akan menjadi pertimbangan pada hasil penelitian, dan sistematika penulisan yang berisi penjabaran singkat mengenai hal-hal yang disusun dalam penelitian.

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

Bab ini berisi tentang pembahasan atas tinjauan teoritis yang mendukung penelitian dan digunakan sebagai acuan serta hipotesis dari penelitian. Tinjauan teoritis tersebut

menyajikan keterkaitan antara beberapa konsep yang dipergunakan sebagai variabel dalam penelitian.

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

Bab ini berisi jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, analisis data dan keabsahan data.

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

Bab ini berisi pembahasan data hasil penelitian yang terdiri dari penyajian dan analisis data.

### **BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi kesimpulan serta saran dari hasil penelitian.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Empiris

Penelitian terdahulu diperlukan dalam setiap pelaksanaan penelitian karena bertujuan untuk mendapatkan gambaran dan berbagai metode analisis yang digunakan peneliti sebelumnya, serta menunjang penelitian dan memperkuat kerangka berpikir peneliti. Penelitian terdahulu yang menjadi referensi dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti antara lain:

##### 1. Sarwoko (2003)

Penelitian ini berjudul “Evaluasi Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Aneka Tambang,tbk”. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini adalah diketahui bahwa prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* belum berjalan dengan semestinya. Hal tersebut dilihat diantaranya belum adanya pedoman *Corporate Governance* secara tertulis, Komisaris Independen yang hanya terdiri dari satu orang dan ditunjuk oleh Manajer BUMN, belum adanya Komite, Nominasi, Komite Kompensasi, Kepatuhan dan Komite Manajemen Resiko. Selain itu belum adanya *code of conduct* dan juga mekanisme *marker of corporation control* juga belum berjalan. Kendala yang dihadapi adalah penentuan keputusan perusahaan masih ada pada pemegang saham mayoritas dalam hal ini Pemerintahan, sehingga proses *Good Corporate Governance* belum berjalan dengan optimal.

## 2. Amyulianthy (2012)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Struktur *Corporate Governance* terhadap Kinerja Perusahaan Publik Indonesia”. Penelitian ini menggunakan Analisis data regresi berganda. Hasil dari penelitian ini adalah kepemilikan institusional berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja perusahaan, kepemilikan manajerial berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja perusahaan, Dewan komisaris independen berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja perusahaan dan Dewan direksi Independen berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja perusahaan.

## 3. Raharja (2012)

Penelitian ini berupa skripsi berjudul “Pengaruh *Good Corporate Governance* dan Ukuran Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris Perusahaan terdaftar di BEI 2010)”. Pada penelitian ini metodologi penelitian memakai ukuran perusahaan dan ukuran dewan komisaris dan ukuran dewan direksi. Alat analisis berupa uji statistik deskriptif, uji asumsi klasik dengan regresi linear berganda memakai CFROA. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jumlah dewan direksi, jumlah dewan komisaris, dan ukuran perusahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan.

## 4. Febriyanto (2013)

Penelitian ini berupa skripsi yang berjudul “Analisis Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2008-2012)”. Pada penelitian ini, penulis mengambil populasi dari perusahaan yang terdaftar di Bursa

Efek Indonesia tahun 2008-2012. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dimana variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi proporsi Dewan Komisaris Independen, ukuran Dewan Direksi, kepemilikan Institusional dan kepemilikan Manajerial sebagai variabel independen. Sedangkan variabel dependen yaitu nilai perusahaan yang diukur dengan Tobin'Q. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh *Corporate Governance* dalam hal Dewan Komisaris independen, ukuran Dewan Direksi, kepemilikan institusional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, namun dalam hal kepemilikan manajerial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

#### **5. Yuniarti (2014)**

Penelitian ini berupa skripsi yang berjudul “Pengaruh *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja dan Nilai Perusahaan pada Perusahaan *High Profile* yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2010-2013”. Pada penelitian ini penulis mengambil populasi perusahaan *high profile* yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia untuk periode tahun 2010-2013, sedangkan pemilihan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling* dengan tujuan mendapatkan sampel yang *representative* sesuai dengan kriteria yang ditentukan. Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda menemukan bahwa secara serentak Proporsi Dewan Komisaris Independen, Ukuran Dewan Komisaris, Ukuran Komite Audit, Kepemilikan Manajerial, Kepemilikan Institusional, Kepemilikan Terkonsentrasi, Kepemilikan Publik dan Kepemilikan Asing berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan nilai perusahaan. Besarnya kontribusi kedelapan variabel bebas



tersebut terhadap kinerja perusahaan yang diukur dari ROA sebesar 39,0% sedangkan sisanya 61,0%. Selanjutnya besarnya kontribusi kedelapan variabel independen terhadap nilai perusahaan (Tobin's Q) sebesar 60,9% sedangkan 39,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam metode penelitian ini.

**Tabel 2.2 Rangkuman Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Haris Sarwoko (2003)	Evaluasi Penerapan Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> pada PT. Aneka Tambang,tbk	Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif	Hasil penelitian ini adalah diketahui bahwa prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> belum berjalan dengan semestinya. Hal tersebut dilihat diantaranya belum adanya pedoman <i>Corporate Governance</i> secara tertulis, Komisaris Independen yang hanya terdiri dari satu orang dan ditunjuk oleh Manajer BUMN, belum adanya Komite, Nominasi, Komite Kompensasi, Kepatuhan dan Komite Manajemen Resiko. Selain itu belum adanya <i>code of conduct</i> dan juga mekanisme <i>marker of corporation control</i> juga belum berjalan. Kendala yang dihadapi adalah penentuan keputusan

Lanjutan Tabel 2.2 Rangkuman Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				perusahaan masih ada pada pemegang saham mayoritas dalam hal ini Pemerintahan, sehingga proses <i>Good Corporate Governance</i> belum berjalan dengan optimal.
2	Rafriny Amyulianthy (2012)	Pengaruh <i>Good Corporate Governance</i> dan Ukuran Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris Perusahaan terdaftar di BEI 2010)	Penelitian ini menggunakan Analisis data regresi berganda	Hasil dari penelitian ini adalah kepemilikan institusional berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja perusahaan, kepemilikan manajerial berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja perusahaan, Dewan komisaris independen berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja perusahaan dan Dewan direksi Independen berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja perusahaan.
3	Iqbal Bukhori Raharja (2012)	Pengaruh <i>Good Corporate Governance</i> dan Ukuran	Alat analisis berupa uji statistik deskriptif, uji asumsi klasik	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jumlah dewan direksi,

Lanjutan Tabel 2.2 Rangkuman Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris Perusahaan terdaftar di BEI 2010)	dengan regresi linear berganda memakai CFROA.	jumlah dewan komisaris, dan ukuran perusahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan.
4	Danang Febriyanto (2013)	Pengaruh <i>Good Corporate Governance</i> dan Ukuran Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris Perusahaan terdaftar di BEI 2010)	Alat analisis berupa uji statistik deskriptif, uji asumsi klasik dengan regresi linear berganda memakai CFROA.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jumlah dewan direksi, jumlah dewan komisaris, dan ukuran perusahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan. diukur dengan Tobin'Q. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh <i>Corporate Governance</i> dalam hal Dewan Komisaris independen, ukuran Dewan Direksi, kepemilikan institusional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, namun dalam hal kepemilikan manajerial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Lanjutan Tabel 2.2 Rangkuman Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
5	Cintia Yuniarti (2014)	Pengaruh <i>Good Corporate Governance</i> terhadap Kinerja dan Nilai Perusahaan pada Perusahaan <i>High Profile</i> yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2010-2013	Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda.	Hasil dari penelitian ini adalah bahwa secara serentak Proporsi Dewan Komisaris Independen, Ukuran Dewan Komisaris, Ukuran Komite Audit, Kepemilikan Manajerial, Kepemilikan Institusional, Kepemilikan Terkonsentrasi, Kepemilikan Publik dan Kepemilikan Asing berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan nilai perusahaan. Besarnya kontribusi kedelapan variabel bebas tersebut terhadap kinerja perusahaan yang diukur dari ROA sebesar 39,0% sedangkan sisanya 61,0%. Selanjutnya besarnya kontribusi kedelapan variabel independen terhadap nilai perusahaan (Tobin's Q) sebesar 60,9% sedangkan 39,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam metode penelitian ini.

Sumber: Olahan Penulis, 2017

## **B. Tinjauan Teoritis**

### **1 Perusahaan Badan Usaha Milik Negara**

#### **a. Pengertian perusahaan Badan Usaha Milik Negara**

BUMN adalah Badan Usaha Milik Negara yang berbentuk Perusahaan Perseroan (PERSERO) sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1998 dan Perusahaan Umum (PERUM) sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 1998. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan salah satu pelaku kegiatan ekonomi yang penting di dalam perekonomian nasional, yang bersama-sama dengan pelaku ekonomi lain yaitu swasta (besar-kecil, domestik-asing) dan koperasi, merupakan pengejawantahan dari bentuk bangun demokrasi ekonomi yang akan terus kita kembangkan secara bertahap dan berkelanjutan. BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Persero adalah BUMN yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruhnya atau sedikitnya 51 % (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia yang tujuan utamanya mengejar keuntungan. Perusahaan Umum (PERUM) adalah BUMN yang seluruh modalnya dimiliki negara dan tidak terbagi atas saham, yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan jasa yang bermutu tinggi dan sekaligus mengejar keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan.

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomer 19 tahun 2003 mengenai Badan Usaha Milik Negara, dijelaskan melalui pasal 2 bahwa BUMN memiliki maksud dan tujuan berupa (1) memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya; (2) mengejar keuntungan; (3) menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyedia baran dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak; (4) menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sector swasta dan koperasi; (5) turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat.

Badan Usaha Milik Negara yang merupakan salah satu pelaku kegiatan ekonomi dalam perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi memiliki peranan penting dalam penyelenggaraan perekonomian nasional guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat sebagaimana diamanatkan oleh UUD 1945.

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

Keberadaan BUMN di Indonesia tidak dapat dilepaskan 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 UU No. 19 PRP/1960 Tentang Perusahaan

Negara (Moeljono, 2004). Dan dasar pembentukan BUMN di Indonesia adalah Undang–Undang Dasar 1945 Pasal 33 yang berbunyi:

- 1) Perkonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan asas kekeluargaan
- 2) Cabang–cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara
- 3) Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung didalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar – besarnya kemakmuran rakyat
- 4) Perekonomian nasional diselenggarakan berdasar asas demokrasi ekonomi dengan prinsip kebersamaan, efisiensi berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, kemndirian 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 ...”.

**c. Fungsi dan Peranan Badan Usaha Milik Negara adalah sebagai berikut :**

- 1) Sebagai penyedia barang ekonomis dan jasa yang tidak disediakan oleh swasta
- 2) Merupakan alat pemerintah dalam menata kebijakan perekonomian
- 3) Sebagai pengelola dari cabang-cabang produksi sumber daya alam untuk masyarakat banyak
- 4) Sebagai penyedia layanan dalam kebutuhan masyarakat
- 5) Sebagai penghasil barang dan jasa demi pemenuhan orang banyak
- 6) Sebagai pelopor terhadap sektor-sektor usaha yang belum diminati oleh pihak swasta
- 7) Pembuka lapangan kerja
- 8) Penghasil devisa negara
- 9) Pembantu dalam pengembangan usaha kecil koperasi
- 10) Pendorong dalam aktivitas masyarakat terhadap diberbagai lapangan usaha.

**d. Bentuk Badan Usaha Milik Negara**

Menurut Setyowati (2007:8-9), bentuk Badan Usaha Milik Negara menurut fungsi sosial ekonomi adalah sebagai berikut:

**1) Perusahaan Umum (Perum)**

Berdasarkan PP Nomor 13 1998 dan Undang - Undang Nomor 19 tahun 2003 adalah Badan Usaha Milik Negara yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1969 yang mana 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 atau 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 (persero)**

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 dan PP Nomor 12 Tahun 1998 adalah Badan Usaha Milik Negara yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1969 yang berbentuk Perseroan Terbatas (PT) sebagaimana yang dimaksud dalam UU Nomor 1 Tahun 1995 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 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 di

bidang penyediaan barang dan jasa untuk kepentingan masyarakat luas, yang bidang usahanya meliputi:

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

Badan Usaha Milik Negara non infrastruktur adalah BUMN yang bergerak di luar bidang Infrastruktur misalnya Telekomunikasi, Konstruksi, pariwisata, perkebunan, pertanian, farmasi, niaga, pertambangan, dan lain-lain.

**e) Manfaat Badan Usaha Milik Negara**

BUMN dalam fungsi dan peranannya memiliki berbagai macam manfaat-manfaat yang diberikan kepada negara dan rakyat Indonesia. Manfaat Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah sebagai berikut:

- 1) Memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam memperoleh kebutuhan hidup berupa barang dan jasa.
- 2) Membuka dan memperluas lapangan pekerjaan bagi penduduk angkatan kerja.
- 3) Mencegah monopoli pihak swasta dipasar dalam pemenuhan barang dan jasa.

- 4) Meningkatkan kuantitas dan kualitas dalam komoditi ekspor berupa penambah devisa baik migas maupun non migas.
- 5) Mengisi kas negara yang bertujuan memajukan dan mengembangkan perekonomian negara.

## 2 *Good Corporate Governance*

### a. *Pengertian Good Corporate Governance*

*Corporate Governance* menurut Turnbull Report di Inggris (April 1999) yang dikutip oleh Tsuguoki Fujinuma (2003) adalah sebagai berikut:

*“Corporate Governance is a company’s system of internal control has as its principal aim the management of risks that are significant to the fulfilment of its business objectives, with a view to safeguarding the company’s assets and enhancing over time the value of the shareholders investment”.*

Berdasarkan pengertian diatas, *corporate governance* didefinisikan sebagai suatu sistem pengendalian internal perusahaan yang memiliki tujuan utama mengelola risiko yang signifikan guna memenuhi tujuan bisnisnya melalui pengamanan aset perusahaan dan meningkatkan nilai investasi pemegang saham dalam jangka panjang.

Menurut Bank Dunia yang dikutip Iman dan Amin (2002:4), pengertian *Good Corporate Governance* adalah:

*“Kumpulan hukum, peraturan, dan kaidah-kaidah yang wajib dipenuhi, yang dapat mendorong kinerja sumber-sumber perusahaan untuk berfungsi secara efisien guna menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi para pemegang saham maupun masyarakat sekitar secara keseluruhan”.*

Menurut *Forum Corporate Governance on Indonesia (FCGI)* (2001:3), *Corporate Governance* adalah seperangkat peraturan yang

mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditor, pemerintah, karyawan, serta para pemangku kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengendalikan perusahaan. Istilah *Corporate Governance* ini muncul karena adanya *agency theory*, dimana kepengurusan suatu perusahaan terpisah dari kepemilikan. Sesuai dengan Pasal 1 ayat 1, Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN, disebutkan bahwa tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) adalah prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, secara singkat tata kelola perusahaan atau *Corporate Governance* merupakan suatu sistem yang dirancang untuk mengarahkan pengelolaan perusahaan secara profesional berdasarkan prinsip-prinsip *transparency* (keterbukaan informasi), *accountability* (akuntabilitas), *responsibility* (tanggungjawab), *independency* (kemandirian), *fairness* (keadilan atau kesetaraan). *Corporate Governance* dapat mendorong terbentuknya pola kerja manajemen yang bersih, transparan dan profesional (BTP).

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

Prinsip tata kelola perusahaan yang baik mengacu pada Peraturan menteri Negara BUMN No.PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 juncto No.PER 09/MBU/2012 tanggal 6 Juli 2012 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang baik pada Badan Usaha Milik Negara, yakni:

### **1) *Transparency* (Keterbukaan informasi)**

*Transparency* yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan. Prinsip Transparansi merupakan tersedianya pengungkapan yang memadai tepat pada waktunya, jelas dan informasi yang dapat dibandingkan berdasarkan kinerja keuangan perusahaan, tata kelola perusahaan, kepemilikan perusahaan. Hak-hak para pemegang saham, yang harus diberi informasi dengan benar dan tepat pada waktunya mengenai kondisi perusahaan. Dapat ikut berperan serta dalam pengambilan keputusan mengenai perubahan-perubahan yang mendasar atas perusahaan dan turut memperoleh bagian dari keuntungan perusahaan.

### **2) *Accountability* (Akuntabilitas)**

Akuntabilitas (*accountability*), yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Menurut Imam S Tunggal dan Amin W. Tunggal (2002:7) akuntabilitas merupakan penciptaan sistem pengawasan yang efektif berdasarkan keseimbangan pembagian

kekuasaan antara *board of commissioners*, *board of directors*, *shareholders*, dan auditor. Kejelasan fungsi, struktur, sistem, dan pertanggungjawaban kinerja organ perusahaan harus diatur secara tepat, terukur dan sesuai dengan kepentingan *stakeholder* sehingga pengelolaan perusahaan secara efektif.

### **3) Responsibility (Pertanggungjawaban)**

Pertanggungjawaban yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Kesesuaian (Kepatuhan) dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundang-undangan yang berlaku. Perusahaan juga harus melaksanakan tanggung jawab masyarakat dan lingkungan agar terjadi kesinambungan usaha dalam jangka panjang serta memperoleh pengakuan sebagai *Good Corporate Citizen* (Warga Perusahaan yang Baik).

### **4) Independency (Kemandirian)**

*Independency* yaitu keadaan di mana 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. Kemandirian adalah suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional dan independen serta tidak dapat diintervensi dari pihak manajemen

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

Menurut Zarkasyi (2008:40) untuk melancarkan pelaksanaan prinsip *Good Corporate Governance* perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Prinsip ini memastikan bahwa masing-masing organ perusahaan melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan tidak saling mendominasi dan melempar tanggung jawab antara satu dengan yang lain, sehingga terwujud sistem pengendalian internal yang efektif dan perusahaan dapat terhindar dari berbagai macam masalah dengan begitu aktivitas perusahaan dapat dijalankan dengan baik dan dinamis.

##### **5) *Fairness* (Kesetaraan atau kewajaran)**

*Fairness* yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak Pemangku Kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan. Menurut Daniri (2005:12) secara sederhana kesetaraan atau kewajaran sebagai perlakuan adil dan setara didalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku. *Fairness* adalah kesetaraan perlakuan dari perusahaan terhadap pihak-pihak yang berkepentingan sesuai dengan kriteria dan proporsi yang seharusnya. Prinsip ini harus menjamin adanya

perlakuan yang setara terhadap semua pihak terkait terutama pemegang saham minoritas maupun asing.

Esensi dari *Good Corporate Governance* adalah peningkatan kinerja perusahaan melalui supervisi atau pemantauan kinerja manajemen dan adanya akuntabilitas manajemen terhadap *stakeholder*, berdasarkan sistem peraturan yang berlaku.

### c. Unsur-unsur *Good Corporate Governance*

Menurut Sutedi (2011), unsur-unsur dalam *Good Corporate Governance* yaitu:

#### 1) *Corporate Governance* – Internal Perusahaan

Unsur-unsur yang berasal dari dalam perusahaan dan unsur yang selalu diperlukan didalam perusahaan dinamakan *Corporate Governance*-Internal Perusahaan, antara lain:

- a) Pemegang saham.
- b) Direksi.
- c) Dewan komisaris.
- d) Manajer.
- e) Karyawan.
- f) Sistem remunerasi berdasar kinerja.
- g) Komite audit.

Unsur-unsur yang selalu diperlukan di dalam perusahaan, antara lain meliputi :

- a) Keterbukaan dan kerahasiaan (*disclosure*).
- b) Transparansi.
- c) Akuntabilitas.
- d) Kesetaraan.
- e) Aturan dari *code of conduct*.

#### 2) *Corporate Governance* – External Perusahaan



Unsur-unsur yang berasal dari luar perusahaan dan unsur yang selalu diperlukan diluar perusahaan, dinamakan *Corporate Governance-External* Perusahaan adalah :

- a) Kecukupan undang-undang dan perangkat hukum.
- b) Investor.
- c) Institusi penyedia informasi.
- d) Akuntan publik.
- e) Intitusi yang memihak kepentingan publik bukan golongan.
- f) Pemberi pinjaman,.
- g) Lembaga yang mengesahkan legalitas.

Unsur-unsur yang selalu diperlukan di luar perusahaan antara lain meliputi:

- a) Aturan dari *code of conduct*.
- b) Kesetaraan.
- c) Akuntabilitas.
- d) Jaminan hukum.

Perilaku partisipasi pelaku *Corporate Governance* yang berada di dalam rangkaian unsur-unsur internal maupun eksternal menentukan kualitas *Corporate Governance*.

#### **d. Tujuan *Good Corporate Governance***

Terdapat 6 (Enam) tujuan dalam penerapan *Good Corporate Governance* pada BUMN, yaitu:

- 1) Untuk memaksimalkan nilai BUMN dengan cara meningkatkan keterbukaan, akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggungjawab, dan adil agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional.
- 2) Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, transparan dan efisien, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian organ.
- 3) Mendorong agar organ dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta kesadaran akan

adanya tanggungjawab sosial BUMN terhadap para pemangku kepentingan ataupun kelestarian lingkungan disekitar BUMN.

- 4) Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional.
- 5) Meningkatkan iklim investasi nasional.
- 6) Menyukseskan program privatisasi.

Sesuai dengan Pasal 4 Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN, penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada BUMN bertujuan untuk:

- a) Mengoptimalkan nilai-nilai BUMN agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional, sehingga mampu mempertahankan keberadaannya dan hidup berkelanjutan untuk mencapai maksud dan tujuan BUMN.
- b) Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, efisien, dan efektif, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Organ Persero/Organ Perum.
- c) Mendorong agar Organ Persero/Organ Perum dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, serta kesadaran akan adanya tanggungjawab sosial BUMN terhadap pemangku kepentingan maupun kelestarian lingkungan disekitar BUMN.
- d) Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional.
- e) Meningkatkan iklim yang kondusif bagi perkembangan investasi nasional.

**e. Manfaat *Good Corporate Governance***

*Good Corporate Governance* yang tidak efektif merupakan penyebab utama terjadinya krisis ekonomi dan kegagalan pada berbagai perusahaan diIndonesia akhir-akhir ini. Penerapan *Good Corporate Governance* yang efektif dapat memberikan sumbangan yang penting dalam memperbaiki kondisi perekonomian dan menghindari terjadinya krisis juga kegagalan

yang serupa di masa mendatang. Menurut FCGI, pelaksanaan *Good Corporate Governance* diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan, serta lebih meningkatkan pelayanan kepada *stakeholder*.
- 2) Mempermudah diperolehnya dana pembiayaan yang lebih murah sehinggadapat lebih meningkatkan *corporate value*.
- 3) Mengembalikan kepercayaan investor untuk menanamkan modalnya di Indonesia.
- 4) Pemegang saham akan merasa puas dengan kinerja perusahaan karena sekaligus akan meningkatkan *shareholders value* dan dividen.

Manfaat *Good Corporate Governance* dari sisi manajemen dapat dilihat bahwa suasana kerja menjadi lebih nyaman dan teratur, artinya segala proses kerja berjalan mulus, terkontrol, dan terciptanya kerja tim yang solid. Penjualan juga bisa di atas pasar, profit meningkat, berbagai penghargaan dapat diperoleh, dan meningkatnya kepercayaan mitra. *Good Corporate Governance* integritas perusahaan lebih dipercaya pihak luar yang berkepentingan (*stakeholder*), memacu profesionalisme karyawan, kinerja keuangan yang cemerlang, serta stabilitas harga yang baik.

#### **f. Lingkup *Good Corporate Governance***

OCED (*The Organization for Economic and Development*) memberikan pedoman mengenai hal-hal yang perlu diperhatikan agar tercipta *Good Corporate Governance* dalam suatu perusahaan dalam Sutedi (2011), yaitu:

- 1) Perlindungan terhadap hak-hak dalam *Corporate Governance* harus mampu melindungi hak-hak para pemegang saham, termasuk pemegang saham minoritas. Hak-hak tersebut mencakup hal-hal dasar pemegang saham, yaitu :
  - a) Hak untuk memperoleh jaminan keamanan atas metode pendaftaran kepemilikan
  - b) Hak untuk mengalihkan dan memindahtangankan kepemilikan saham
  - c) Hak untuk memperoleh informasi yang relevan tentang perusahaan secara berkala dan teratur
  - d) Hak untuk ikut berpartisipasi dan memberikan suara dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)
  - e) Hak untuk memilih anggota dewan komisaris dan direksi
  - f) Hak untuk memperoleh pembagian laba perusahaan
- 2) Perlakuan yang setara terhadap seluruh pemegang saham (*the equitable treatment of shareholders*)

Kerangka yang dibangun dalam *Corporate Governance* haruslah menjamin perlakuan yang setara terhadap seluruh pemegang saham,

termasuk pemegang saham minoritas dan asing. Prinsip ini melarang adanya praktik perdagangan berdasarkan informasi orang dalam (*insider trading*) dan transaksi dengan diri sendiri (*self dealing*). Selain itu, prinsip ini mengharuskan anggota dewan komisaris untuk terbuka ketika menemukan transaksi-transaksi yang mengandung benturan atau konflik kepentingan (*conflict of interest*).

3) Peranan pemangku kepentingan berkaitan dengan perusahaan (*the role of stakeholders*)

Kerangka yang dibangun dalam *Corporate Governance* harus memberikan pengakuan terhadap hak-hak pemangku kepentingan, sebagaimana ditentukan oleh undang-undang dan mendorong kerja sama yang aktif antara perusahaan dengan pemangku kepentingan dalam rangka menciptakan lapangan kerja, kesejahteraan, serta kesinambungan usaha (*going concern*).

4) Pengungkapan dan transparansi (*disclosure and transparency*)

Kerangka yang dibangun dalam *Corporate Governance* harus menjamin adanya pengungkapan yang tepat waktu dan akurat untuk setiap permasalahan yang berkaitan dengan perusahaan. Pengungkapan tersebut mencakup informasi mengenai kondisi keuangan, kinerja, kepemilikan, dan pengelolaan perusahaan. Informasi yang diungkapkan harus disusun, diaudit, dan disajikan sesuai dengan standar yang berkualitas tinggi. Manajemen juga diharuskan untuk meminta auditor eksternal (KAP) melakukan audit yang bersifat independen atas laporan keuangan.

- 5) Tanggung jawab dewan komisaris atau direksi (*the responsibilities of the board*)

Kerangka yang dibangun dalam *Corporate Governance* harus menjamin adanya pedoman strategis perusahaan, pengawasan yang efektif terhadap manajemen oleh dewan komisaris terhadap perusahaan dan pemegang saham. Prinsip ini juga memuat kewenangan-kewenangan serta kewajiban-kewajiban profesional dewan komisaris kepada pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya.

**g. *Good Corporate Governance* dan Hukum Perseroan di Indonesia**

Kegiatan perusahaan (perseroan) di Indonesia didasarkan atas payung hukum Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1995 Tentang Perseroan Terbatas. Namun Undang – Undang ini kemudian dicabut dan diganti dengan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007, yang dimaksud dengan perseroan 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.

Berdasarkan penjelasan Undang–Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007, dikatakan alasan pencabutan Undang–Undang Nomor 1 Tahun 1995 antara lain karena adanya perubahan dan perkembangan yang cepat berkaitan dengan teknologi, ekonomi, harapan masyarakat tentang perlunya peningkatan pelayanan dan kepastian penegakan hukum, kesadaran sosial dan 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) Memperjelas 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 Perseroan Terbatas Nomor 40 Tahun 2007 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 harus ada dalam perseroan, yaitu Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Direksi, dan Dewan Komisaris, wewenang dari ketiga organ ini diatur dalam Bab I Pasal 1 Sebagai berikut:

**Ayat 4** : Rapat umum pemegang saham, yang selanjutnya disebut RUPS, adalah organ perseroan 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 perseroan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan perseroan untuk kepentingan perseroan, sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan serta mewakili perseroan, baik di dalam maupun diluar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar.

**Ayat 6** : Dewan Komisaris adalah organ perseroan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberi nasehat kepada Direksi.

### 3 IMPLEMENTASI

#### a. Pengertian Implementasi Kebijakan

Menurut Pressman dan Wildavsky (1984), (dalam Tangkisilisan, 2003:17) implementasi diartikan sebagai interaksi antara penyusunan tujuan dengan sarana-sarana tindakan dalam mencapai tujuan tersebut, atau kemampuan untuk menghubungkan dalam hubungan kausal antara yang diinginkan dengan cara untuk mencapainya. Implementasi juga diartikan sebagai realisasi dari rencana yang ditetapkan sebelumnya. Menurut Van Meter dan Van Horn (*the Policy implementation process* 1978) seperti dikutip oleh Abdul Wahab Solihin mengemukakan pengertian implementasi sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu/pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijaksanaan. Tindakan-tindakan keputusan menjadi pola pola operasional, serta melanjutkan usaha tersebut untuk mencapai perubahan, baik yang besar maupun yang kecil, yang diamanatkan oleh keputusan kebijakan. Dari pendapat tersebut dapat dipahami bahwa segala sumber dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh



pembuat kebijakan, didalamnya mencakup : manusia, dana, dan kemampuan organisasi yang dilakukan baik oleh pemerintah maupun swasta serta individu atau kelompok.

Ada tiga kegiatan utama yang paling penting dalam implementasi keputusan adalah:

- 1) Penafsiran, merupakan kegiatan yang menterjemahkan atau mengartikan makna program kedalam pengaturan yang dapat diterima serta dapat dijalankan
- 2) Organisasi yang menjadi wadah untuk menempatkan program ke dalam tujuan kebijakan
- 3) Menurut Tangkilisan( 2003:18), penerapan yang berhubungan erat dengan perlengkapan rutin bagi pelayanan, gaji, dan lain-lainnya.

#### **b. Faktor keberhasilan Implementasi kebijakan**

Menurut Rippley dan Franklin (1982) (dalam Tangkilisan (2003:21)), faktor keberhasilan implementasi kebijakan dan program dapat ditinjau dari 3 faktor dibawah ini:

- 1) Perspektif kepatuhan (*Compliance*) para administrator dan para pekerja yang mengukur implementasi kepatuhan atas mereka.
- 2) Keberhasilan suatu implementasi program dapat diukur dari kelancaran kegiatan yang bersifat rutinitas dan tidak adanya permasalahan yang timbul

- 3) Implementasi yang berhasil mengarah kepada kinerja yang memuaskan semua pihak terutama untuk kelompok penerima manfaat yang diharapkan.

### **c. Faktor Kegagalan Implementasi Kebijakan**

Menurut Peters (dalam Tangkilisan (2003:21)) implementasi program yang gagal dapat disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya adalah:

- 1) Informasi, persoalan kekurangan informasi dapat dengan mudah mengakibatkan adanya gambaran yang kurang tepat baik kepada objek program maupun kepada para pelaksana dan isi kebijakan yang akan diimplementasikan.
- 2) Isi kebijakan, implementasi kebijakan dapat berakibat gagalnya suatu program karena masih adanya isi kebijakan yang kurang jelas atau kurang dapat dipahami, tidak jelasnya tujuan kebijakan atau ketidak tegasan intern ataupun ekstern. Hal ini menunjukkan adanya kekurangan yang sangat berarti atau adanya kekurangan yang menyangkut sumber daya pendukung lainnya.
- 3) Dukungan, dalam implementasi kebijakan publik akan sangat sulit apabila pada pelaksanaannya tidak cukup dukungan atas kebijakan tersebut.
- 4) Pembagian potensi, hal ini berkaitan dengan pembagian potensi diantaranya para aktor implementasi dan juga mengenai organisasi pelaksana dalam kaitannya dengan diferensiasi tugas dan wewenang.

#### **d. Implementasi *Good Corporate Governance***

Keberhasilan pelaksanaan implementasi *good corporate governance* di perusahaan ditentukan pada pentahapan yang cermat dan tepat berdasarkan analisis terhadap situasi dan kondisi perusahaan dan tingkat kesiapannya. Agar penerapan *good corporate governance* dapat berjalan lancar dan mendapatkan dukungan dari seluruh pihak didalam perusahaan. Menurut Chinn (2000) dan Shaw (2003) (dalam Mawardi 2017:102) pada umumnya perusahaan-perusahaan yang telah berhasil dalam menerapkan *good corporate governance* menggunakan pentahapan berikut.

##### a) Tahap Persiapan

Tahap ini terdiri atas 3 langkah utama, antara lain:

##### 1) *Awariness building*

*Awariness building* adalah langkah pertama untuk membangun kesadaran dan komitmen bersama mengenai arti penting *good corporate governance* dalam proses penerapannya. Usaha ini dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan konsultan independen dari luar perusahaan. Bentuk kegiatan dapat dilakukan melalui seminar, lokakarya, dan diskusi kelompok atau kegiatan lain yang efektif untuk merangsang pemahaman.

##### 2) *Good Corporate Governance Assessment*

*Good Corporate Governance Assessment* adalah usaha untuk memetakan kondisi perusahaan dalam penetapan *Good Corporate Governance* saat ini. Langkah ini penting untuk memastikan langkah awal level implementasi *Good Corporate Governance* dan untuk

mengidentifikasi langkah-langkah yang tepat guna mempersiapkan infrastruktur dan struktur perusahaan yang kondusif bagi penerapan *Good Corporate Governance* secara efektif dan tepat. Dengan kata lain, *Good Corporate Governance Assessment* dibutuhkan untuk mengidentifikasi aspek-aspek apa yang perlu mendapatkan perhatian terlebih dahulu, dan langkah-langkah apa yang dapat diambil untuk mewujudkannya.

### 3) *Good Corporate Governance Manual Building*

*Good Corporate Governance Manual Building* adalah langkah yang selanjutnya dilakukan. Berdasarkan hasil pemetaan tingkat kesiapan perusahaan dan upaya identifikasi prioritas implementasinya, penyusunan manual atau pedoman implementasi *good corporate governance* dapat disusun. Penyusunan manual dapat dilakukan dengan bantuan konsultan independen dari luar perusahaan. Manual ini dapat dibedakan antara manual untuk organ-organ perusahaan dan manual untuk keseluruhan anggota perusahaan, mencakup berbagai aspek seperti: Kebijakan *good corporate governance* bagi organ-organ perusahaan, pedoman perilaku, *audit commite charter*, kebijakan *dosclouser* dan transparansi, kebijakan dan kerangka manajemen resiko dan *roadmap* implementasi.

#### b) Tahap Implementasi

Setelah perusahaan memiliki *good corporate governance manual*, tahapan selanjutnya adalah memulai implementasi diperusahaan. Tahap ini terdiri atas 3 langkah utama, yaitu:

- 1) Sosialisasi, diperlukan untuk memperkenalkan kepada seluruh perusahaan berbagai aspek yang terkait dengan implementasi *good corporate governance* khususnya mengenai pedoman penerapan *good corporate governance*. Upaya sosialisasi perlu dilakukan dengan suatu tim khusus yang dibentuk, untuk itu langsung berada dibawah pengawasan direktur utama atau salah satu direktur yang ditunjuk sebagai *good corporate governance champion* di perusahaan.
  - 2) Implementasi, yaitu kegiatan yang dilakukan sejalan dengan pedoman *good corporate governance* yang ada, berdasar *roadmap* yang telah disusun. Implementasi harus bersifat *top down approach* yang melibatkan dewan komisaris dan direksi perusahaan. Implementasi seharusnya juga mencakup upaya manajemen perubahan (*change management*) guna mengawal proses perubahan yang ditimbulkan oleh implementasi *good corporate governance*.
  - 3) Internalisasi, yaitu tahap jangka panjang dalam implementasi. Internalisasi mencakup upaya-upaya untuk memperkenalkan *good corporate governance* didalam seluruh proses bisnis perusahaan kerja, dan berbagai peraturan perusahaan. Upaya ini dapat dipastikan bahwa penerapan *good corporate governance* bukan sekedar dipermukaan atau sekedar suatu kepatuhan yang bersifat *superficial*, tetapi benar-benar tercermin dalam seluruh aktivitas perusahaan.
- c) Tahap Evaluasi

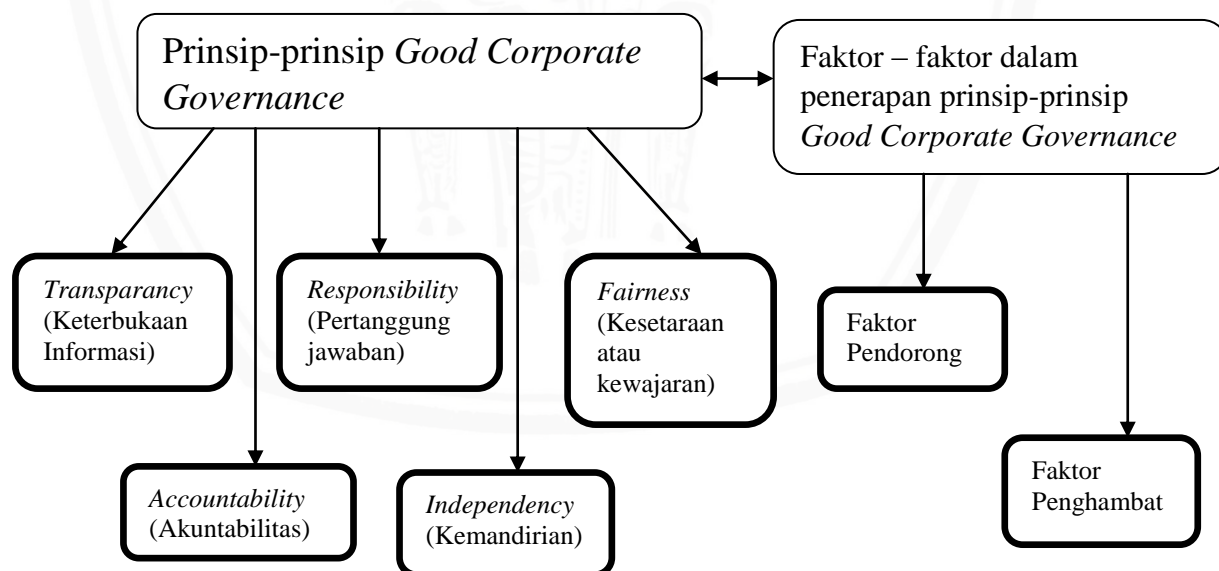
Tahap evaluasi adalah tahap yang perlu dilakukan secara konsisten, untuk mengukur sejauh mana efektivitas penerapan *good corporate governance* telah dilakukan dengan meminta pihak independen melakukan audit implementasi dan *scoring* atas praktik *good corporate governance* yang ada. Terdapat banyak perusahaan konsultan yang dapat memberikan jasa audit yang demikian, dan di Indonesia ada beberapa perusahaan yang melakukan *scoring*. Evaluasi dalam bentuk *assessment*, audit *scoring* juga dapat dilakukan secara *mandatory* misalnya seperti yang diterapkan di lingkungan BUMN. Evaluasi dapat membantu perusahaan memetakan kembali kondisi dan situasi serta capaian perusahaan dalam implementasi *good corporate governance* sehingga dapat mengusahakan perbaikan-perbaikan yang perlu berdasarkan rekomendasi yang diberikan.

### C. Kerangka Pemikiran

Menurut Abdul Hamid (2010), kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Adapun masalah-masalah yang dianggap penting dalam penelitian ini adalah penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*. *Good Corporate Governance* merupakan tata kelola perusahaan yang dirancang mengarahkan pengelolaan perusahaan secara profesional berdasarkan prinsip-prinsip *transparancy* (keterbukaan informasi), *accountability* (akuntabilitas), *responsibility* (pertanggungjawaban), *independency* (kemandirian), *fairness* (kesetaraan atau kewajaran). Penerapan

prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* ini seharusnya diterapkan secara sepenuhnya di perusahaan. Seringkali masih ada beberapa prinsip yang belum sepenuhnya diterapkan di perusahaan. Hal ini terjadi karena adanya faktor-faktor yang menghambat dalam pelaksanaan atau penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* secara sepenuhnya. Prinsip-prinsip yang sudah sepenuhnya diterapkan adanya beberapa faktor-faktor yang dapat mendorong penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, sehingga penerapan dapat diterapkan dengan baik.

Berdasarkan uraian diatas, gambar menyeluruh penelitian ini yang mengangkat penelitian tentang Pentingnya Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Perak Surabaya.



**Gambar 1 Kerangka Pemikiran**  
Sumber: Olahan Penulis, 2017

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian yang bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian yang bersifat deskriptif menurut Sugiyono (2003:11), adalah “Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain.” Menurut Sedarmayanti dan Hidayat (2002:33), “Metode deskriptif adalah suatu metode dalam pencarian fakta status sekelompok manusia, suatu obyek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu peristiwa pada masa sekarang dengan interpretasi yang tepat.”

Penggunaan metode yang bersifat deskriptif dalam penelitian ini adalah karena jenis penelitian deskriptif sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian dilakukan. Maksud dari pendekatan kualitatif adalah digunakan model analisis data kualitatif untuk menganalisis data yang ada. Menurut Natzir (1998:41), penelitian kualitatif deskriptif merupakan suatu bentuk penelitian yang berdasarkan atas gambaran-gambaran realitas yang terjadi atau data yang diperoleh dari suatu penelitian untuk menjawab permasalahan peneliti. Peneliti berusaha untuk menggambarkan serta menjelaskan fenomena yang terjadi di lapangan secara sistematis. Tujuan dari metode penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif sejalan dengan perumusan masalah yang



telah ada. Metode penelitian deskriptif kualitatif ini digunakan untuk mengkaji permasalahan yang ada dan menjawab sesuai dengan tujuan penelitian.

Penelitian deskriptif kualitatif memberikan gambaran tentang implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* secara sistematis yang faktual (fakta yang terjadi) dan akurat (dalam pengambilan data), serta berhubungan dengan fenomena yang diteliti diperusahaan, yakni pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero). Hasil dari penelitian ini disajikan dalam bentuk kalimat yang logis dan dengan penggambaran yang sesuai dengan kenyataan yang ada.

## **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian ini di tunjukkan agar penelitian ini bisa lebih terarah dan lebih terinci serta tidak menyimpang dari perumusan masalah yang telah di tetapkan. Menurut Moleong (2005:97), fokus penelitian pada dasarnya adalah masalah pokok yang bersumber dari pengalaman peneliti atau melalui pengetahuan yang di perolehnya melalui kepustakaan ilmiah ataupun kepustakaan lainnya. Fokus penelitian merupakan tahap awal untuk pelaksanaan penelitian, dengan demikian peneliti akan memperoleh gambaran secara umum tentang obyek yang akan diteliti. Pembatasan fokus penelitian sangat penting dan berkaitan erat dengan masalah maupun data yang akan dikumpulkan. Hal ini dilakukan agar penelitian ini nantinya lebih terarah dan mudah dalam pencarian data, terlebih dahulu harus ditetapkan fokusnya. Adapun yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah:

1. Implementasi Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).
  - a) *Transparancy* (Keterbukaan Informasi)
  - b) *Accountability* (Akuntabilitas)
  - c) *Responsibility* (Pertanggungjawaban)
  - d) *Independency* (Kemandirian)
  - e) *Fairness* (Keadilan atau Kesetaraan)
2. Faktor pendukung dan faktor penghambat dalam implementasi Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).
  - a) Faktor Pendukung
    - 1) Kebijakan dan konsep direksi terkait *Good Corporate Governance*.
    - 2) Peran eksternal dari pelanggan.
  - b) Faktor Penghambat
    - 1) Kekuatan pembuat kebijakan dan konsep direksi terkait *Good Corporate Governance*.
    - 2) Keadaan peran eksternal dari pelanggan.

### **C. Lokasi dan Situs Penelitian**

Upaya-upaya menentukan lokasi dan situs-situs penelitian merupakan kegiatan yang sangat berpengaruh dalam memperoleh hasil yang optimal dalam pelaksanaan penelitian. Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti akan melakukan penelitian untuk memperoleh data atau informasi yang

diperlakukan serta berkaitan dengan perumusan masalah penelitian. Lokasi penelitian yang dipilih yakni beralamat di Jalan Perak Timur No. 610, Perak Utara, Pabean Cantian, Kota Surabaya, Jawa Timur. Situs penelitian yaitu tempat dimana peneliti dapat menangkap objek yang akan diteliti sehingga data yang diperoleh benar-benar relevan, dengan demikian peneliti mengambil situs penelitian adalah PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).

Alasan pemilihan lokasi dan situs pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) karena:

1. PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) menerima predikat “*trusted company*” dari *The Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG)*.
2. PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam jasa layanan operator terminal pelabuhan. Perusahaan ini telah menerapkan sistem *Good Corporate Governance*, serta menjadi perusahaan paling informatif oleh Komisi Informasi Pusat pada acara penganugerahan keterbukaan informasi bagi badan publik Indonesia.
3. Adanya pertimbangan peneliti dapat memperoleh data-data yang diperlukan.

#### **D. Jenis dan Sumber Data**

Seorang peneliti tentunya dituntut untuk dapat menentukan dan memilih sumber data yang relevan sesuai dengan kebutuhan penelitian. Sumber data dimaksud disini adalah menyangkut orang atau informasi yang dipilih secara sengaja oleh peneliti sebagai narasumber karena dianggap menguasai bidang

permasalahan, termasuk sumber data tertulis. Untuk dapat menganalisis dan menginterpretasikan data dengan baik, maka diperlukan sumber data yang valid dan reliabel agar hasil yang didapat mengandung suatu kebenaran. Sumber data keberadaannya memegang peranan yang sangat penting dalam sebuah penelitian. Oleh karena itu maka dalam penelitian ini peneliti menentukan siapa saja dan data apa saja yang harus didapatkan untuk menjawab fokus dan tujuan dari penelitian. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh menurut Arikunto (2006:129), sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data diperoleh. Adapun sumber data dalam penelitian ini dibedakan menjadi tiga, antara lain:

1. Informan, yaitu orang menguasai permasalahan, memiliki informasi dan bersedia memberikan informasi. Informan di pilih dalam proses riset secara *purposive sampling*, yaitu pengambilan sampel bersifat tidak tentu untuk menentukan “*key informan*”. Artinya bila data yang diperoleh dari sampel yang ada sudah sesuai dengan fokus penelitian, maka sampel yang dinyatakan cukup baik.
2. Dokumen, yaitu sumber data yang berasal dari bahan-bahan tertulis, serta arsip yang tersedia yang memiliki relevansi dengan fokus penelitian. Dokumen ini berhubungan dengan implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).
3. Tempat dan peristiwa, yaitu berbagai peristiwa, situasi ataupun kejadian yang berkaitan langsung dengan implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).

Ada pun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini dapat di bagi menjadi 2 (dua) jenis data yaitu:

#### 1. Data Primer

Menurut Hasan (2002:82), data primer ialah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan dan memerlukannya. Data ini bersumber dari hasil wawancara dengan informan utama yang berhubungan dengan implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) bidang *Investor Relation* yang membidangi *Corporate Governance*.

#### 2. Data Sekunder

Menurut Istijanto (2005:32), data sekunder dapat didefinisikan sebagai data yang telah dikumpulkan pihak lain bukan oleh peneliti sendiri, untuk tujuan lain. Artinya peneliti ialah “tangan kedua” yang sekedar mencatat, mengakses atau meminta data tersebut (yang kadang sudah berwujud informasi) ke pihak lain yang telah mengumpulkannya di lapangan. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen-dokumen, catatan-catatan, buku-buku ilmiah, laporan akuntabilitas kinerja perusahaan yang dapat memberikan suatu informasi.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Kegiatan pengumpulan data merupakan usaha secara operasional dalam pelaksanaan penelitian yang dapat membawa pengaruh positif bagi pelaksanaan analisis dan interpretasi data. Hal ini dilakukan untuk memperoleh data yang empiris untuk mengetahui implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero). Berkaitan dengan hal tersebut, maka teknik yang digunakan dalam pengumpulan data yang relevan dengan penelitian ini adalah:

### 1. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan cara tanya jawab atau wawancara langsung dengan narasumber yang telah dipilih oleh peneliti karena dianggap menguasai bidang permasalahan sesuai dengan fokus penelitian. Pengambilan data disini biasanya juga diikuti dengan menggunakan daftar pertanyaan sebagai pedoman wawancara. Wawancara bertujuan untuk mendapatkan informasi-informasi dari narasumber. Penelitian ini peneliti menggunakan wawancara terstruktur, yaitu wawancara yang disusun secara terperinci atau jelasnya menggunakan *draft* pertanyaan dengan pihak yang bisa memberikan penjelasan yang berkaitan dengan penelitian yang akan diteliti dengan maksud wawancara yang dilakukan peneliti akan tetap dalam lingkup peneliti, dan tidak melalui masalah-masalah lain (Gulo, 2002:118). Pada penelitian ini, peneliti menggali data primer melalui wawancara dengan pegawai PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) yang mengimplementasikan *Good Corporate Governance*, karena pegawai-

pegawai tersebut terlibat secara langsung. Sehingga informasi yang diperoleh oleh peneliti lebih akurat.

## 2. Observasi

Menurut Gulo (2002:116), observasi adalah metode pengumpulan data dimana peneliti mencatat informasi sebagai yang mereka saksikan. Observasi yaitu teknik pengumpulan data dengan cara melihat atau mengamati secara langsung fenomena obyek yang sedang diteliti. Dengan menggunakan teknik ini peneliti dapat mengumpulkan data yang dilakukan dengan jalan mengamati fenomena-fenomena yang terjadi di lokasi penelitian. Melalui teknik ini diharapkan akan mendapatkan gambaran yang lebih lengkap sesuai atau tidaknya mengenai implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).

## 3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara meneliti dokumen atau inventaris arsip dari pihak-pihak yang bersangkutan dalam pelaksanaan penelitian. Menurut Sugiyono (2005:154), dokumentasi dapat berupa catatan tertulis maupun rekaman, apabila catatan atau rekaman bersifat formal maka itu disebut sebagai arsip. Peneliti dapat mengetahui fakta dan data tersimpan dalam bahan yang berbentuk dokumentasi untuk mengetahui implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).

## **F. Instrumen Penelitian**

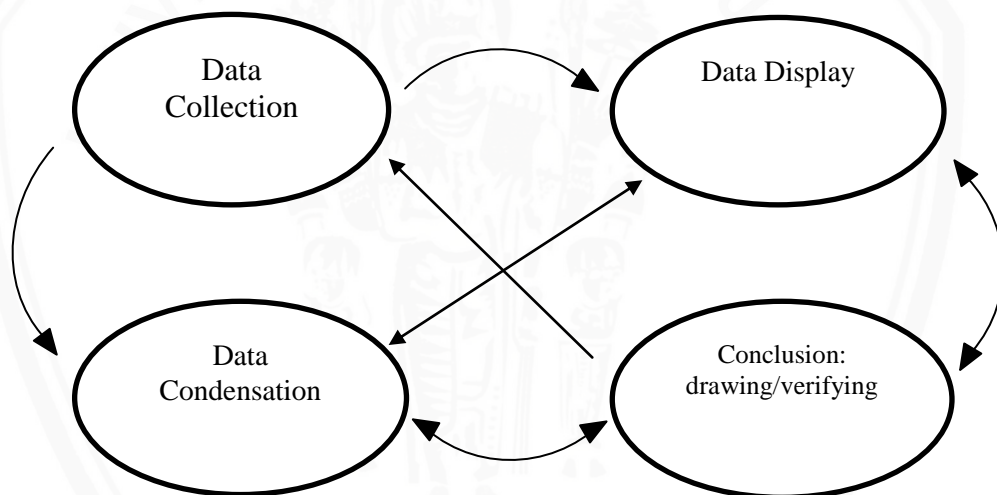
Instrumen penelitian menurut Arikunto (2006:149) merupakan alat bantu bagi peneliti dalam mengumpulkan data. Selanjutnya instrumen penelitian adalah alat bantu atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar dapat mempermudah pekerjaannya dan mendapatkan hasil yang lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga mudah diolah. Instrumen penelitian memiliki peran yang sangat penting dalam suatu penelitian, yakni sebagai alat dan teknik yang digunakan untuk memperoleh data dalam suatu penelitian. Berdasarkan dengan hal tersebut yang menjadi instrumen atau alat yang digunakan dalam penelitian ini selain peneliti sendiri sebagai instrumen utama adalah:

1. Pedoman wawancara merupakan suatu petunjuk atau pedoman yang digunakan oleh peneliti untuk mengadakan wawancara langsung dengan responden tentang hal-hal yang akan diteliti.
2. Catatan lapangan yaitu catatan yang berisi pokok-pokok informasi yang diperoleh peneliti selama melakukan wawancara maupun pengamatan dilapangan.
3. Dokumentasi adalah bahan-bahan yang tertulis berupa pengumuman, instruksi, peraturan pemerintah, keputusan pimpinan perusahaan dan lain-lain.



## G. Metode Analisis Data

Analisis data merupakan proses mengurutkan serta mengorganisasikan data dalam pola, katagori serta satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dijadikan sebuah kesimpulan. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data yang di kembangkan oleh Miles, Huberman dan Saldana (2014:31-33), terdapat tiga alur secara bersamaan. Aktivitas dalam analisis data yaitu: *Data Condensation*, *Data Display*, dan *Conclusion Drawing/Verifications*. Berikut ini adalah komponen analisis data model interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman dan Saldana (2014) sebagai berikut :



**Gambar 2 Komponen Analisis Data Model Interaktif**

Sumber: Miles, Huberman dan saldana (2014:14)

Analisis model interaktif ini tiga komponen analisis, yaitu kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan, dilakukan dengan bentuk interaktif dengan proses pengumpulan data (*data collecting*) sebagai suatu siklus. Ketiga kegiatan dalam analisis model interaktif harus dilakukan secara berurutan dan dapat dijelaskan sebagai berikut :

### **1. Kondensasi Data (*Data Condensation*)**

Data yang diperoleh peneliti dilapangan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi direduksi dengan merangkum, memilih, dan memfokuskan data pada hal-hal yang sesuai dengan tujuan penelitian. Pada tahap ini peneliti melakukan kondensasi data dengan cara memilih-milih, menyederhanakan, mengabstrakkan, dan atau mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan lapangan, wawancara, dan dokumentasi.

### **2. Penyajian Data (*Data Display*)**

Penyajian data setelah data selesai direduksi atau dirangkum. Data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi dianalisis kemudian disajikan dalam bentuk catatan Wawancara, Catatan Dokumentasi, dan Catatan Lapangan. Data yang sudah disajikan dalam catatan-catatan tadi diberi kode data untuk mengorganisasi data, sebagai peneliti dapat menganalisis dengan cepat dan mudah. Peneliti membuat daftar kode sebelumnya sesuai dengan pedoman wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang telah diberi kode selanjutnya dianalisis dalam bentuk refleksi dan disajikan dalam bentuk teks.

### **3. Penarikan Kesimpulan / Verifikasi (*Conclusions:drawing/verifying*)**

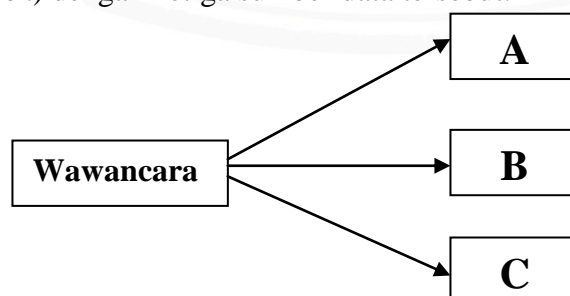
Langkah terakhir dalam menganalisis data kualitatif model interaktif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Berdasarkan data yang telah direduksi dan disajikan, peneliti membuat kesimpulan yang didukung dengan bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data. Kesimpulan adalah jawaban dari rumusan masalah yang telah dipaparkan sejak awal oleh peneliti.

## H. Keabsahan Data

Peneliti mengumpulkan dan sekaligus menguji kredibilitas data dengan teknik triangulasi. Menurut Sugiyono (2013:424) triangulasi merupakan “metode pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai metode pengumpulan data dan sumber data yang telah ada”. Terdapat 3 (Tiga) jenis metode triangulasi, yaitu:

### 1) Triangulasi Sumber

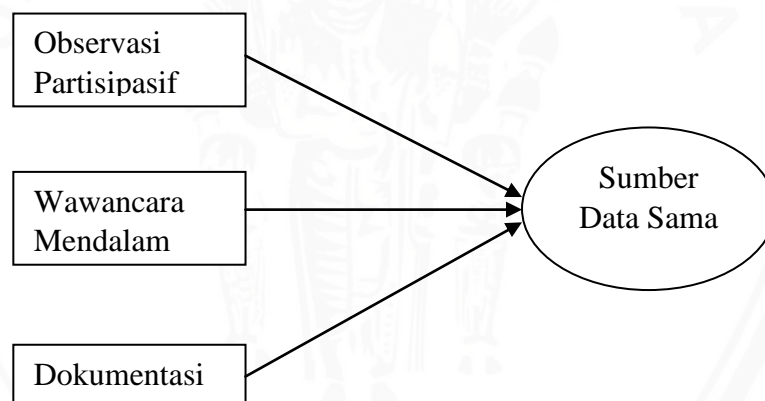
Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Sebagai contoh, untuk menguji kredibilitas data tentang perilaku murid, maka pengumpulan dan pengujian data yang diperoleh dapat dilakukan ke guru, teman murid yang bersangkutan dan orangtuanya. Data dari ketiga sumber tersebut, tidak bisa diratakan seperti dalam penelitian kuantitatif, tetapi dideskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana yang spesifik dari tiga sumber data tersebut. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan ketiga sumber data tersebut.



**Gambar 3 Triangulasi Sumber**  
Sumber : Sugiyono (2013:424)

## 2) Triangulasi Teknik

Triangulasi Teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi atau kuesioner. Bila dengan teknik pengujian kredibilitas data tersebut, menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data mana yang dianggap benar, atau mungkin semuanya benar, karena sudut pandangnya berbeda-beda.



**Gambar 4 Triangulasi Teknik**  
Sumber: Sugiyono (2013:424)

## 3) Triangulasi Waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpul dengan teknik wawancara dipagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih

kredibel. Untuk itu dalam rangka kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi, atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Triangulasi dapat juga dilakukan dengan cara mengecek hasil penelitian, dari tim peneliti lain yang diberi tugas melakukan pengumpulan data.

Dari ketiga teknik triangulasi yang sudah dijelaskan, peneliti memakai teknik triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data. Pengujian dilakukan dengan cara peneliti mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Dalam penelitian ini, data diperoleh dengan wawancara selanjutnya peneliti mengecek dengan observasi dan dokumentasi yang ada dilapangan.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Pada bagian ini akan digambarkan secara umum deskripsi mengenai lokasi dan situs penelitian sebagai berikut :

##### 1. Sejarah Jawa Timur

Pada masa Kerajaan Majapahit, terdapat susunan yang terdiri dari Bhumi (Pusat / Kraton), Negara (Provinsi / Bhatara), Watek / Wisaya (Kabupaten / Tumenggung), Lurah / Kuwu (Kademangan), Thani / Wanua (Desa / Petinggi) dan paling bawah Kabuyutan (Dusun / Rama). Anehnya struktur kenegaraan Majapahit (1294-1527) justru berkembang secara ketat pada masa Mataram (1582-1755). Wilayah Mataram dibagi secara konsentris terdiri dari Kuthagara / Nagara (Pusat / Kraton), Negaragung / Negara agung (Provinsi Dalam), Mancanegara (Provinsi luar), Kabupaten dan Desa. Secara etimologis, sebutan Jawa Timur pada zaman Mataram Islam muncul dengan nama Bang Wetan, dengan wilayah meliputi seluruh Pesisir Wetan dan Mancanagara Wetan (pedalaman Jawa Timur).

Setelah huru-hara Cina di Kartasura (1743), seluruh wilayah pesisir utara Jawa dan seluruh Pulau Madura jatuh ke tangan Kompeni, sedangkan daerah Mataram tinggal wilayah pedalaman Jawa (Mancanagara Wetan-Mancanagara Kulon). Berakhirnya Perang Dipanegara (1830) menjadikan seluruh Jawa Timur

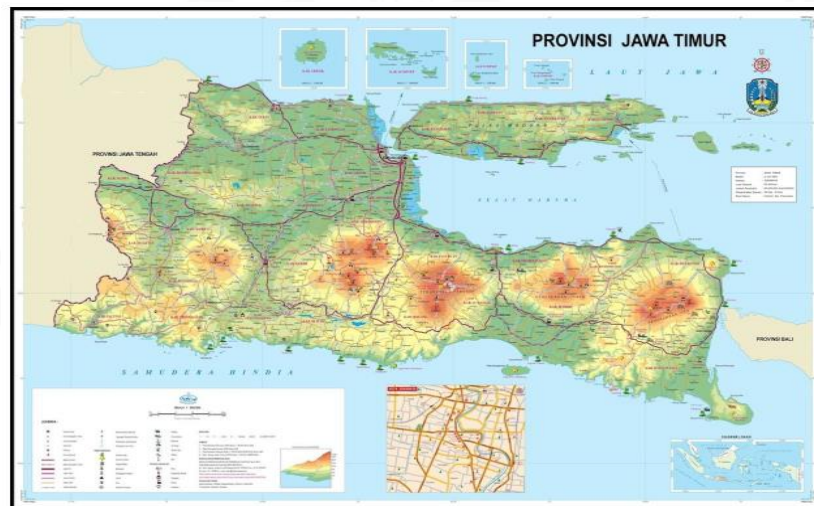
(BangWetan) dapat dikuasai Pemerintah Hindia Belanda. Dari tahun 1830-1928 /1929, Belanda menjalankan pemerintahan dengan hubungan langsung Pemerintah Pusat VOC di Batavia dengan para Bupati yang berada di wilayah kekuasaannya. Pemerintah Hindia Belanda yang sejak awal abad XX menerapkan politik imperialisme modern melakukan intensifikasi pemerintahan dengan membentuk Pemerintahan Provinsi Jawa Timur (*Provincient van Oost Java*) pada tahun 1929, dengan struktur pemerintahan, wilayah dan birokrasi tidak jauh berbeda seperti yang ada sekarang. Pada masa pendudukan Jepang (1942-1945) seperti daerah lain, Jawa Timur diletakkan dibawah pendudukan militer Jepang.

Setelah Proklamasi Kemerdekaan, Pemerintah Republik Indonesia mulai menata kehidupan kenegaraan. Berdasarkan Pasal 18 Undang-undang Dasar 1945 pada tanggal 19 Agustus 1945 oleh PPKI dibentuklah Provinsi dan penentuan para Gubernurnya. Untuk Pertama kalinya, R.M.T. Soeryo yang kala itu menjabat Residen Bojonegoro ditunjuk sebagai Gubernur Jawa Timur yang pertama. R.M.T Soeryo yang dilantik tanggal 5 September 1945, sampai tanggal 11 Oktober 1945 harus menyelesaikan tugas tugasnya di Bojonegoro, dan baru pada 12 Oktober 1945 boyong ke Surabaya, Ibukota Provinsi Jawa Timur yang menandai mulai berputarnya mekanisme Pemerintahan Provinsi Jawa Timur. Atas dasar pertimbangan perjalanan sejarah inilah, maka diterbitkan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 6 Tahun 2007 tentang Hari Jadi Provinsi Jawa Timur yang menetapkan tanggal 12 Oktober sebagai Hari Jadi Provinsi Jawa Timur dan akan diperingati secara resmi setiap tahun, baik ditingkat Provinsi maupun Kabupaten/Kota di seluruh Jawa Timur.

## 2. Keadaan Geografis

Provinsi Jawa Timur secara geografis terletak di antara  $111^{\circ}0'$  hingga  $114^{\circ}4'$  Bujur Timur dan  $7^{\circ}12'$  hingga  $8^{\circ}48'$  Lintang Selatan, dengan luas wilayah sebesar 48.039,14 km<sup>2</sup> yang meliputi dua bagian utama yaitu Jawa Timur daratan dan kepulauan. Wilayah daratan Jawa Timur sebesar 90 persen atau 43.235 km<sup>2</sup>, sementara wilayah kepulauan memiliki luas 10 persen atau sebesar 4.804,14 km<sup>2</sup> dengan batas wilayah sebagai berikut:

- Sebelah Utara : Laut Jawa dan Pulau Kalimantan
- Sebelah Timur : Selat Bali / Provinsi Bali
- Sebelah Selatan : Samudera Indonesia
- Sebelah Barat : Provinsi Jawa Tengah



**Gambar 5 Peta Wilayah Provinsi Jawa Timur**

Sumber : [jatimprov.go.id](http://jatimprov.go.id)

Secara administratif berdasarkan PERMENDAGRI No. 18 Tahun 2013 tentang Buku Induk Kode Wilayah, Jawa Timur terdiri dari 38 Kabupaten / Kota (29 Kabupaten dan 9 Kota), yang mempunyai 664 kecamatan dengan 8.505



desa/kelurahan (783 kelurahan dan 7.772 desa). Provinsi Jawa Timur dapat dibedakan menjadi tiga wilayah dataran, yakni dataran tinggi, sedang, dan rendah. Dataran tinggi merupakan daerah dengan ketinggian rata-rata di atas 100 meter dari permukaan laut (Magetan, Trenggalek, Blitar, Malang, Batu, Bondowoso). Dataran sedang mempunyai ketinggian 45-100 meter di atas permukaan laut (Ponorogo, Tulungagung, Kediri, Lumajang, Jember, Nganjuk, Madiun, Ngawi). Kabupaten/kota (20) sisanya berada di daerah dataran rendah, yakni dengan ketinggian di bawah 45 meter dari permukaan laut. (RTRW Provinsi Jawa Timur Tahun 2011-2031). Surabaya sebagai Ibukota Provinsi Jawa Timur merupakan kota yang letaknya paling rendah, yaitu sekitar 2 meter di atas permukaan laut. Sedangkan kota yang letaknya paling tinggi dari permukaan laut adalah Malang, dengan ketinggian 445 meter di atas permukaan laut. Secara fisiografis, wilayah Provinsi Jawa Timur dapat dikelompokkan dalam tiga zona: zona selatan-barat (plato), merupakan pegunungan yang memiliki potensi tambang cukup besar; zona tengah (gunung berapi), merupakan daerah relatif subur terdiri dari dataran rendah dan dataran tinggi (dari Ngawi, Blitar, Malang, hingga Bondowoso); dan zona utara dan Madura (lipatan), merupakan daerah relatif kurang subur (pantai, dataran rendah dan pegunungan). Di bagian utara (dari Bojonegoro, Tuban, Gresik, hingga Pulau Madura) ini terdapat Pegunungan Kapur Utara dan Pegunungan Kendeng yang relatif tandus. (RTRW Provinsi Jawa Timur Tahun 2011-2031). Dua sungai terpenting di Jawa Timur adalah Sungai Brantas (290 km), dan Bengawan Solo. Sungai Brantas memiliki mata air di daerah Malang. Sesampai di Mojokerto, Sungai Brantas

pecah menjadi dua: Kali Mas dan Kali Porong. Keduanya bermuara di Selat Madura. Bengawan Solo berasal dari Jawa Tengah, akhirnya bermuara di Gresik. Di lereng Gunung Lawu di dekat perbatasan dengan Jawa Tengah terdapat Telaga Sarangan, sebuah danau alami. Bendungan utama di Jawa Timur antara lain Bendungan Sutami dan Bendungan Selorejo, yang digunakan untuk irigasi, pemeliharaan ikan, dan pariwisata. (RTRW Provinsi Jawa Timur Tahun 2011-2031). Jawa Timur memiliki iklim tropis basah. Dibandingkan wilayah Pulau Jawa bagian barat, Jawa Timur pada umumnya memiliki curah hujan lebih sedikit. Curah hujan rata-rata 1.900 mm per tahun, dengan musim hujan selama 100 hari. Suhu rata-rata berkisar 21-34°C. Suhu di daerah pegunungan lebih rendah, bahkan di daerah Ranu Pane (lereng Gunung Semeru), suhu bisa mencapai minus 4°C, yang menyebabkan turunnya salju lembut. Suhu tertinggi terjadi pada Oktober dan November (35,3°C), dan terendah di bulan Agustus (19,3°C) dengan kelembaban 39%-97%. Tekanan udara tertinggi di bulan Agustus sebesar 1.012,0 Milibar. Jumlah curah hujan terbanyak terjadi di bulan Februari. Rata-rata penyinaran matahari terlama di bulan Agustus, sedangkan terendah di bulan April. Kecepatan angin tertinggi terjadi di bulan Oktober, dan terendah di bulan April. (Stasiun Meteorologi Klas I Juanda Surabaya Tahun 2013).

### **3. Kependudukan**

Menurut hasil proyeksi penduduk Sensus Penduduk tahun 2011-2015 jumlah penduduk Provinsi Jawa Timur Tahun 2015 sebanyak 38.847.561 jiwa yang terdiri dari penduduk laki-laki sebanyak 19.172.610 jiwa dan penduduk

perempuan sebanyak 19.674.951 jiwa dengan laju pertumbuhan penduduk setiap tahunnya adalah 0,61%. Jika dilihat dari penyebarannya diantara 29 kabupaten dan 9 kota yang ada, Kota Surabaya memiliki jumlah penduduk terbanyak yaitu sebesar 2.854.583 jiwa dari penduduk laki-laki sebanyak 1.406.683 jiwa dan penduduk perempuan sebesar 1.441.900 jiwa, kemudian jumlah penduduk terbanyak kedua di Provinsi Jawa Timur adalah kabupaten Malang dengan jumlah penduduk mencapai 2.544.315 jiwa, dan jumlah penduduk terbanyak ketiga adalah Kabupaten Jember dengan jumlah penduduk mencapai 2.407.115 jiwa. Sedangkan kepadatan penduduk tertinggi terjadi di wilayah Kota Surabaya yaitu mencapai 45.148 jiwa per kilometer persegi, kemudian disusul oleh kota Malang dengan kepadatan mencapai 13.508 jiwa per kilometer persegi, sedangkan yang terendah berada di wilayah Kabupaten Pacitan sebesar 397 jiwa per kilometer persegi. Penduduk Jawa Timur mayoritas memiliki mata pencaharian di bidang pertanian dengan presentase 46,1%, selebihnya bekerja di sektor perdagangan dengan presentase 18,80%, sektor jasa 12,78%, dan sektor industri 12,51%. Dan penduduk Jawa Timur yang memeluk agama mayoritas beragama Islam dengan presentase 95,76%. Sedangkan jumlah penduduk yang beragama Kristen Protestan sebesar 1,98%, Katolik 0,98%, Budha 0,29%, dan lainnya 0,05%.

#### **4. Pertumbuhan Ekonomi**

Kondisi perekonomian Jawa Timur sampai dengan akhir Tahun 2014 menunjukkan sedikit perlambatan, hal ini terkait dengan kondisi eksternal perekonomian dunia, nilai tukar Rupiah, faktor perubahan iklim, bencana alam

dan faktor lainnya. Secara umum perekonomian Jawa Timur dalam beberapa tahun sangat sehat. Struktur perekonomiannya cukup tangguh yang ditopang oleh kekuatan sektor industri, perdagangan dan pertanian. Pada Tahun 2014 metode perhitungan PDRB menggunakan tahun dasar 2000 dengan 9 (sembilan) sektor lapangan usaha, dimana pertumbuhannya mengalami perlambatan dari 6,55 persen pada Tahun 2013 menjadi 6,06 persen pada Tahun 2014. Sedangkan PDRB ADHB Tahun 2014 mencapai 1.291,99 triliun dan PDRB ADHK mencapai 444,85 triliun. (Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) Gubernur akhir Tahun Anggaran 2014). Selanjutnya jika menggunakan metode perhitungan tahun dasar 2010 dengan 19 (sembilan belas) sektor lapangan usaha, pertumbuhan ekonomi Jawa Timur juga mengalami perlambatan dari 6,08 persen pada Tahun 2013 menjadi 5,86 persen pada Tahun 2014 dan PDRB ADHB nya mencapai 1.540,69 triliun serta PDRB ADHK mencapai 1.262,70 triliun. Pertumbuhan ekonomi sebesar 5,86 persen di Tahun 2014 didukung oleh pertumbuhan pada seluruh lapangan usaha. Penyediaan akomodasi dan makan minum merupakan lapangan usaha yang mengalami pertumbuhan tertinggi sebesar 8,88 persen, diikuti oleh jasa perusahaan sebesar 8,52 persen dan jasa kesehatan dan kegiatan sosial sebesar 8,17 persen. (Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) Gubernur akhir Tahun Anggaran 2014).

## 5. Visi dan Misi

Visi Pemerintah Provinsi Jawa Timur tahun 2014-2019 adalah sebagai berikut. **“Jawa Timur Lebih Sejahtera Berkeadilan, Mandiri, Berdaya Saing dan Berakhlak”** bahwa pembangunan Jawa Timur adalah Pembangunan untuk

semua tanpa terkecuali, yang secara implisit didalamnya mengandung makna pembangunan yang berkeadilan dan merata. Strategi umum pembangunan Jawa Timur 2014-2019 juga secara lebih tegas menyatakan keberpihakannya (*affirmative*) kepada rakyat miskin melalui strategi pertumbuhan ekonomi yang berpihak kepada rakyat miskin atau disebut *pro-poor growth*, yang dilandasi pemikiran bahwa pertumbuhan dan pemerataan harus berjalan serempak, dan bukan pilihan prioritas (*trade-off*) satu terhadap lainnya. Penegasan keberpihakan ini sejalan dengan misi Pemerintah Provinsi Jawa Timur “Makin Mandiri dan Sejahtera Bersama Wong Cilik”, dimana wong cilik atau rakyat miskin tidak boleh tertinggal atau ditinggalkan dalam memperoleh manfaat dari pertumbuhan ekonomi. Misi adalah sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan yang merupakan penjabaran dari visi yang telah ditetapkan. Misi Pemerintah Provinsi Jawa Timur tahun 2014-2019 sebagai berikut:

“Makin Mandiri dan Sejahtera bersama Wong Cilik”.

Maka dirumuskan fokus-fokus program pembangunan yang dikelompokkan kedalam 5 (lima) Misi Utama, Yaitu:

- 1) Meningkatkan Kesjahteraan Rakyat yang Berkeadilan;
- 2) Meningkatkan Pembangunan Ekonomi yang Inklusif, Mandiri dan Berdaya Saing, Berbasis Agrobisnis/Agroindustri, dan Industrialisasi;
- 3) Meningkatkan Pembangunan yang Berkelanjutan, dan Penataan Ruang;
- 4) Meningkatkan Reformasi Birokrasi dan Pelayanan Publik;
- 5) Meningkatkan Kualitas Kesalehan Sosial dan Harmoni Sosial.

## B Gambaran Umum Perusahaan

### 1. Profil Perusahaan

Nama	: PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)
Nama Panggilan	: Pelindo III
Bidang Usaha	: Penyedia Jasa Fasilitas Kepelabuhan
Status Kepemilikan	: Badan Usaha Milik Negara
Alamat Kantor Pusat	: Jl. Perak Timur No. 610 Surabaya 60165, Indonesia
Alamat Kantor Perwakilan	: Apartemen Mediterania Palace Residence Tower C/OR/G, Blok A1 Kav. No.2 Jl. Landas Pacu Utara Selatan, Jakarta Pusat 10630, Indonesia
Telepon	: (031) 3298631-37 (Kantor Pusat) (021) 30044591, 30044566 (Kantor Perwakilan)
Homepage	: <a href="http://www.pelindo.co.id">www.pelindo.co.id</a>
Email	: <a href="mailto:humas@pelindo.co.id">humas@pelindo.co.id</a>
Tanggal Berdiri	: 1 Desember 1992
Tanggal Beroperasi	: 1 Desember 1992
Dasar Hukum	: Peraturan Pemerintah No. 58 Tahun 1991 Tanggal 19 Oktober 1991
Akta Pendirian	: Akta Notaris Imas Fatimah, SH Nomor 5 Tanggal 1 Desember 1992 tentang Perubahan Perum menjadi Perseroan
Modal Dasar	: Rp3.200.000.000.000,-
NPWP	: 01.061.000.4-093.000
Jumlah Karyawan	: 4383 (Pada tahun 2015)
Pemegang Saham	: Republik Indonesia (100%)

## 2. Logo Perusahaan



**Gambar 6 Logo PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)**

Sumber: *Annual Report* PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero), 2016

Nilai Simbolik dari logo PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) ini antara lain:

- a) Dinamis dan Aktif
- b) Melayani dan Ramah
- c) Akrab

Makna dari logo yaitu terdiri atas gabungan unsur daratan/dermaga dan kolam pelabuhan di depan dermaga. Penggunaan logo Pelindo sesuai dengan Surat Keputusan Bersama Direksi Perusahaan Umum Pelabuhan I, II, III, dan IV Nomor: UM.48/49/PP.192; Nomor: 607/KPTS.HH.293/PP.III-92; Nomor KD.25 tahun 1992 tanggal 6 November 1992 tentang Lambang dan Logo Perusahaan Umum Pelabuhan I, II, III, dan IV. Jika diterjemahkan maka akan memiliki arti sebagai berikut:

- a) Warna biru tua melambangkan laut, identitas kepelabuhan

- b) Garis putih mendatar (horizontal) melambangkan dermaga pelabuhan, tempat untuk kapal bersandar dan tempat terjadinya segala kegiatan kepelabuhan terjadi
- c) Garis putih mendatar berjumlah 4 mencerminkan wilayah PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) yang terbagi menjadi Pelindo I, Pelindo II, Pelindo III, dan Pelindo IV
- d) Garis biru diantara garis putih menggambarkan kolam pelabuhan yang digunakan sebagai tempat menunggu untuk kapal-kapal yang akan bersandar di dermaga.

### **3. Sejarah PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)**

Sebelum tahun 1960, keberadaan pelabuhan di Indonesia telah ada sejak jaman kerajaan Hindu-Budha menguasai Nusantara. Peranan pelabuhan saat itu sangat penting sebagai jalur perdagangan antar daerah maupun antar benua. Tercatat saudagar dari Tiongkok, India, Arab, dan negara-negara lainnya pernah menginjakkan kaki di bumi Nusantara, hingga pada akhirnya pada tahun 1596, Belanda pertama kali datang melalui Pelabuhan Banten di bawah pimpinan Cornelis de Houtman. Pada masa kolonial Belanda pengelolaan pelabuhan di bawah koordinasi Department Van Scheepvaart yang bertugas untuk memberikan layanan jasa kepelabuhan dan dilaksanakan oleh Havenbedrijf. Pada tahun 1952 bentuk perusahaan berubah menjadi Jawatan Pelabuhan hingga tahun 1959.

Tahun 1960, cikal bakal Pelindo 3 bermula pada tahun 1960 saat pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perpu) No. 19 Tahun 1960 tentang Perusahaan Negara. Pasca terbitnya Perpu No. 19 Tahun 1960 pemerintah Republik Indonesia kala itu menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 115 – 122 Tahun 1961 dimana masing-masing peraturan tersebut berisi tentang Pendirian Perusahaan Pelabuhan Negara (PN)



Pelabuhan Daerah I-VIII, dimana Pelabuhan Belawan sebagai pusat PN Pelabuhan Daerah I, Pelabuhan Teluk Bayur sebagai pusat PN Pelabuhan Daerah II, Pelabuhan Palembang sebagai pusat PN Pelabuhan Daerah III, Pelabuhan Tanjung Priok sebagai pusat PN Pelabuhan Daerah IV, Pelabuhan Semarang sebagai pusat PN Pelabuhan Daerah V, Pelabuhan Surabaya sebagai pusat PN Pelabuhan Daerah VI, Pelabuhan Banjarmasin sebagai pusat Pn Pelabuhan Daerah VII, dan Pelabuhan Makassar sebagai pusat PN Pelabuhan Daerah VIII.

Tahun 1969, pengelolaan Perusahaan Negara Pelabuhan Daerah I-VIII bertahan hingga tahun 1969 seiring dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 1969 tentang Pembubaran Perusahaan-perusahaan Negara Pelabuhan dan Pengalihan Pembinaannya ke Dalam Organisasi Pembinaan Pelabuhan.

Pada tahun 1983 pengelolaan pelabuhan kembali berubah. Perusahaan Pelabuhan Daerah I-VIII dilebur menjadi empat wilayah pelabuhan dengan nama Perusahaan Umum (Perum) Pelabuhan I-IV. Perum Pelabuhan III terbentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 16 Tahun 1983 tentang Perusahaan Umum Pelabuhan III dengan kantor pusat berkedudukan di Surabaya. Perum Pelabuhan III mengelola 36 pelabuhan yang tersebar di 9 (sembilan) provinsi meliputi Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Timor Timur, Kalimantan Tengah, Kalimantan Selatan, dan Kalimantan Timur.

Tahun 1991 – sekarang, terbitnya Peraturan Pemerintah No. 58 Tahun 1991 tanggal 19 Oktober 1991 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Umum (Perum) Pelabuhan III Menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) kembali mengubah status perusahaan dari Perum Pelabuhan III menjadi PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero). Berdasarkan Peraturan Pemerintah tersebut Pelindo 3 mengelola 33 pelabuhan di 8 (delapan) provinsi meliputi Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Timor Timur, Kalimantan Tengah, dan Kalimantan Selatan. Perubahan status menjadi perusahaan perseroan dicatatkan di hadapan Notaris Imas Fatimah S.H. pada tanggal 1 Desember 1992. Tanggal pencatatan itulah yang kini dijadikan sebagai hari jadi PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).

PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) atau PT Pelindo III pengelola 43 (empat puluh tiga) Pelabuhan Umum di 7 (tujuh) wilayah Provinsi Indonesia dan holding dari 10 (sepuluh) Anak Perseroan. Setelah cukup lama berkiprah sebagai Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam sektor Perhubungan. PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) selalu bekerja keras untuk memenuhi segala tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya untuk mengelola 43 (empat puluh tiga) Pelabuhan Umum yang terdiri atas Cabang Utama, kelas I, II, III, dan kawasan di 7 (tujuh) wilayah Provinsi Indonesia. 7 (tujuh) wilayah Provinsi tersebut adalah di Provinsi Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah, Nusa Tenggara Barat, dan Nusa Tenggara Timur dan menjadi Perseroan holding dari 11 (sebelas) Anak Perseroan yang mendukung kegiatan bisnis utama PT. Pelabuhan Indonesia

III (Persero). Sebagai penyedia fasilitas jasa kepelabuhanan terpenting di Indonesia, PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) memiliki peran kunci untuk menjamin kelangsungan dan kelancaran angkutan laut. “Dengan tersedianya prasarana transportasi laut yang memadai, PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) mampu menggerakkan dan menggairahkan kegiatan ekonomi Negara dan masyarakat”.

Berdasarkan UU No.17 Tahun 2008 tentang Pelayaran, PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) bertanggung jawab atas Keselamatan Pelayaran, Penyelenggaraan Pelabuhan, Angkutan Perairan, dan Lingkungan Maritim. Saat ini status PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) bukan lagi sebagai “regulator” melainkan “operator” Pelabuhan yang secara otomatis mengubah bisnis PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) dari Port Operator menjadi Terminal Operator. Surat dari Kementerian Perhubungan, Dirjen Perhubungan Laut yang diterbitkan bulan Februari 2011 menjelaskan tentang penunjukan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) sebagai Badan Usaha Pelabuhan (BUP), semakin menegaskan peran PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) sebagai Terminal Operator.

#### **4. Bidang Usaha Produk dan Layanan Perusahaan**

##### **a) Bidang Usaha Utama**

Sesuai dengan pasal 3 ayat 2 anggaran dasar Perseroan, maksud dan tujuan Perseroan ini adalah melakukan usaha di bidang penyelenggaraan dan pengusahaan jasa kepelabuhanan, serta meningkatkan nilai Perseroan dengan optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki Perseroan

untuk menghasilkan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk mendapatkan/mengejar keuntungan guna menerapkan prinsip - prinsip Perseroan Terbatas. Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut di atas, PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) dapat melaksanakan kegiatan usaha utama sebagai berikut:

- 1) Penyediaan dan/atau pelayanan kolam – kolam pelabuhan dan perairan untuk lalu lintas dan tempat – tempat berlabuhnya kapal;
- 2) Penyediaan dan/atau pelayanan jasa – jasa yang berhubungan dengan pemanduan (*pilotage*) dan penundaan kapal;
- 3) Penyediaan dan/atau pelayanan dermaga dan fasilitas lain untuk bertambat, bongkar muat petikemas, curah cair, curah kering, multipurpose (*general cargo*), barang termasuk hewan, dan fasilitas naik turunnya penumpang dan/atau kendaraan;
- 4) Penyediaan pelayanan jasa bongkar muat petikemas, curah cair, curah kering, general cargo, dan kendaraan.
- 5) Penyediaan dan/atau pelayanan jasa terminal petikemas, curah cair, curah kering, *multipurpose*, penumpang, pelayanan rakyat, dan Ro-Ro.
- 6) Penyediaan dan/atau pelayanan gudang-gudang dan lapangan penumpukan dan tangki/tempat penimbunan barang– barang, angkutan bandar, alat bongkar muat, serta peralatan pelabuhan;
- 7) Penyediaan dan/atau pelayanan lahan untuk berbagai bangunan dan lapangan, industri dan gedung – gedung/bangunan yang berhubungan dengan kepentingan kelancaran angkutan multimoda;
- 8) Penyediaan dan/atau pelayanan listrik, air minum;
- 9) Penyediaan dan/atau pelayanan kegiatan konsolidasi dan distribusi muatan.

#### **b) Bidang Usaha Penunjang**

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

- 1) Pelayanan Air

- 2) Pelayanan Listrik
- 3) Pengusahaan Peralatan
- 4) Pelayanan Konsolidasi Muatan
- 5) Pengusahaan Properti
- 6) Kawasan industri
- 7) Pengusahaan Docking Kapal
- 8) Pengusahaan Forwarding
- 9) Pas pelabuhan
- 10) Pelayanan Kesehatan

**c) Bidang Usaha Kepelabuhanan**

Bidang Usaha Pelayanan Kapal, yang meliputi:

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

Bidang usaha Pelayanan barang, yang meliputi:

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

**d) Produk dan Layanan**

Merujuk pada Anggaran Dasar Perseroan, bidang usaha PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) adalah menyediakan dan mengusahakan jasa

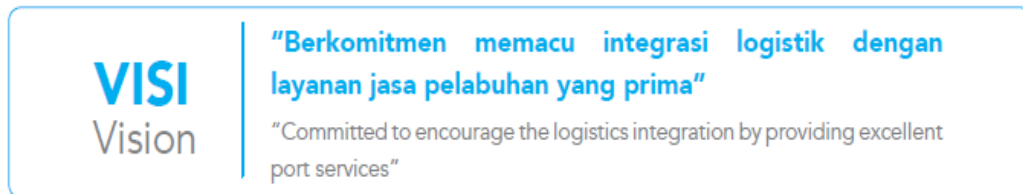
kepelabuhanan untuk menunjang kelancaran angkutan laut dalam rangka menunjang pelaksanaan pembangunan nasional, yaitu meliputi perusahaan:

- 1) Kolam-kolam pelabuhan dan perairan untuk lalu lintas dan tempat berlabuhnya kapal;
- 2) Jasa-jasa yang berhubungan dengan pemanduan (*pilotage*) dan penundaan kapal;
- 3) Dermaga dan fasilitas lain untuk bertambat, bongkar muat barang termasuk hewan dan fasilitas naik turunnya penumpang;
- 4) Gudang-gudang dan tempat penimbunan barang-barang angkutan Bandar, alat bongkar muat, serta peralatan pelabuhan;
- 5) Lahan untuk berbagai bangunan dan lapangan, industri dan gedung-gedung, bangunan yang berhubungan dengan kepentingan kelancaran angkutan laut;
- 6) Penyediaan listrik, bahan bakar minyak, air bersih dan instalasi limbah pembuangan;
- 7) Jasa terminal, kegiatan konsolidasi dan distribusi barang termasuk hewan;
- 8) Pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan kepelabuhanan;
- 9) Jasa pelayanan kesehatan;
- 10) Jasa transportasi laut;
- 11) Jasa persewaan fasilitas dan peralatan di bidang pelabuhan;
- 12) Jasa perbaikan fasilitas dan peralatan pelabuhan;
- 13) Properti di daerah lingkungan pelabuhan;
- 14) Kawasan industri di daerah lingkungan pelabuhan;
- 15) Kawasan wisata di daerah lingkungan pelabuhan;
- 16) Depo petikemas;
- 17) Jasa konsultan di bidang kepelabuhanan;
- 18) Jasa komunikasi dan informasi di bidang kepelabuhanan;
- 19) Jasa konstruksi di bidang kepelabuhanan.

## 5. VISI dan MISI

Untuk mewujudkan aspirasi stakeholder tersebut, jajaran manajemen PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) telah menetapkan visi dan misi perusahaan. Visi perusahaan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) yang tertuang di dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan Tahun 2015-2019 telah disesuaikan dan sejalan dengan UU No. 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran, dimana status dan

posisi PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) selaku Badan Usaha Pelabuhan (BUP) telah mengalami perubahan fungsi dari yang sebelumnya sebagai penyelenggara usaha kepelabuhanan menjadi hanya penyelenggara usaha terminal pelabuhan.



**Gambar 7 Visi PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)**

Sumber: *Annual Report* PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero), 2016

Guna merealisasikan visi perusahaan tersebut, maka disusun misi perusahaan sebagai penjabaran dari visi perusahaan. Misi yang disusun juga mengakomodasi UU No. 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran serta memperhatikan kondisi objektif yang ada.

Misi PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) dalam kurun waktu 5 (lima) tahun mendatang adalah:

- 1) Menjamin penyediaan jasa pelayanan prima melampaui standar yang berlaku secara konsisten;
- 2) Memacu kesinambungan daya saing industri nasional melalui biaya logistik yang kompetitif;
- 3) Memenuhi harapan semua stakeholders melalui prinsip kesetaraan dan tata kelola perusahaan yang baik (GCG);
- 4) Menjadikan SDM yang kompeten, berkinerja handal dan berpekerti luhur;
- 5) Mendukung perolehan devisa negara dengan memperlancar arus perdagangan. PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) memiliki visi dan misi yang telah disetujui oleh Dewan Komisaris dan Direksi. Ini dibuktikan dengan telah disetujuinya Draft Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) tahun 2015-2019 untuk kemudian diserahkan kepada Pemegang Saham (Kementerian BUMN) pada tanggal 17 Februari 2015.

## 6. Tujuan Perusahaan

Untuk memastikan pencapaian kelima misi perusahaan tersebut diatas, manajemen PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) telah menetapkan 2 (dua) Tujuan Perusahaan yaitu:

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

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

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

“Menjadi *Emerging Industry Leader* Pada Tahun 2018.”

## 7. Budaya Perusahaan

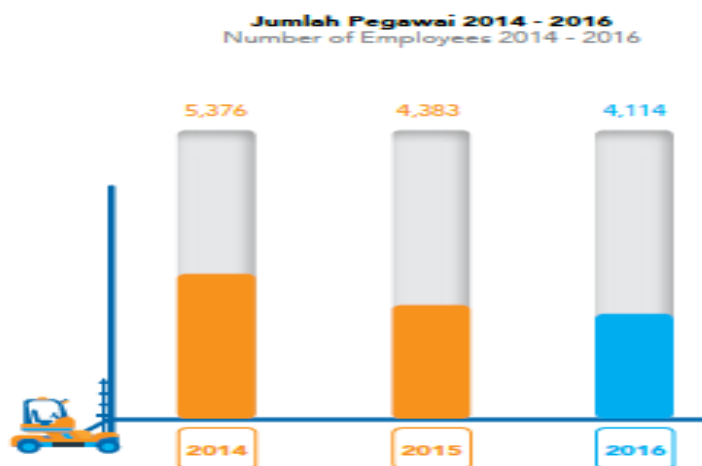
Untuk mewujudkan visi, misi serta tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, manajemen PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) menyadari perlunya dukungan budaya organisasi yang selaras dengan karakteristik bisnis, lingkungan bisnis dan strategi perusahaan yang telah terumuskan. Budaya ini dimaksud perlu dimiliki oleh seluruh insan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) serta terinternalisasi dengan baik dalam setiap proses bisnis perusahaan. Nilai inti perusahaan adalah sebagai berikut:

- 1) *Customer Focus*: Senantiasa menjadikan pengguna jasa sebagai fokus utama dalam penyediaan pelayanan jasa yang prima.



- 2) *Care*: Senantiasa mewujudkan kepedulian untuk kepentingan perusahaan baik secara internal maupun eksternal.
- 3) *Integrity*: Insan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) menjunjung tinggi integritas diri dalam menjalankan semua kegiatan perusahaan. Evaluasi dan monitoring dilaksanakan setiap 3 bulan untuk memastikan implementasi budaya perusahaan telah berjalan dengan baik. Proses tersebut dilaksanakan melalui pembentukan agent of change di setiap Unit Kerja (untuk Kantor Pusat) dan di Pelabuhan Cabang. Penyampaian implementasi budaya perusahaan tahun berjalan oleh manajemen Pelabuhan Cabang kepada Direksi PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) dilakukan ketika Rapat Kerja Tahunan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) di tahun berikutnya.

#### 8. Jumlah Pegawai pada tahun 2014-2016



**Gambar 8 Jumlah Pegawai pada tahun 2014-2016**

Sumber: *Annual Report* PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) tahun 2016

Pada tahun 2014 jumlah pegawai di PT. Pelabuhan Indonesia berjumlah 5.376 orang. Sementara pada tahun 2015 mengalami penurunan yaitu

berjumlah 4.383 orang. Dan pada tahun 2016 juga mengalami penurunan berjumlah 4.114 orang.

### 9. Komposisi Pegawai berdasarkan Status Kepegawaian

Komposisi pegawai PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero), khususnya di perusahaan induk pada tahun 2016 di dominasi oleh pegawai tetap. Pegawai tetap mendominasi di induk perusahaan karena merupakan salah satu aset utama perusahaan dan memiliki peran penting dalam memikul tanggung jawab, menentukan strategi serta melaksanakan fungsi-fungsi utama bisnis sebagai upaya mencapai kinerja unggul perusahaan. Berikut merupakan tabel komposisi pegawai berdasarkan status kepegawaian di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero):

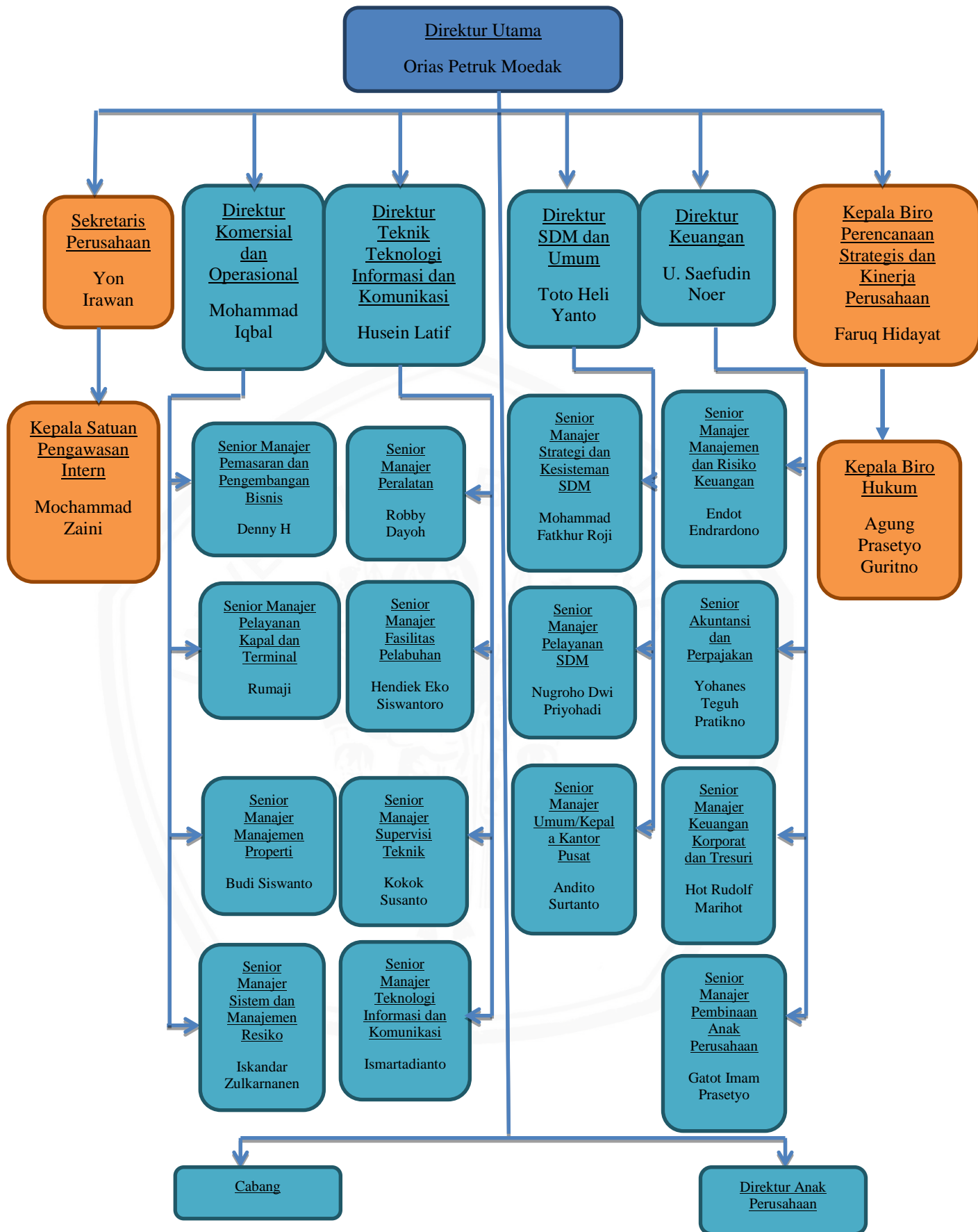
**Tabel 4.3 Komposisi Pegawai berdasarkan Status Kepegawaian**

Status Kepegawaian	2014		2015		2016	
	Jumlah	Proporsi	Jumlah	Proporsi	Jumlah	Proporsi
<b>Induk Perusahaan</b>						
Pegawai Tetap	1962	86%	2011	77%	1771	96%
Pegawai Tidak Tetap	326	14%	590	23%	83	4%
	2288	100%	2601	100%	1854	100%
<b>Anak Perusahaan</b>						
Pegawai Tetap	1208	39%	1521	85%	1731	77%
Pegawai Tidak Tetap	1880	61%	259	15%	529	23%
	3088	100%	1780	100%	2260	100%
<b>Jumlah</b>	5376		4381		4114	

Sumber : *Annual Report* PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero), 2016

Pada tabel diatas dapat dilihat jumlah pegawai tetap pada induk perusahaan memiliki proporsi ataupun jumlah yang lebih besar daripada pegawai tidak tetap. Pada tahun 2014, jumlah pegawai tetap dan tidak tetap mencapai 2288 dengan proporsi pegawai tetap 86% dan 14% pegawai tidak tetap. Pada tahun 2015, jumlah pegawai tetap dan tidak tetap mencapai 2601 dengan proporsi pegawai tetap 77% dan 23% pegawai tidak tetap. Pada tahun 2016, jumlah pegawai tetap dan tidak tetap mencapai 1854 dengan proporsi pegawai tetap 96% dan 4% pegawai tidak tetap.

#### **10. Struktur Organisasi PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)**



**Gambar 9 Struktur Organisasi PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)**  
 Sumber: *Annual Report* PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero), 2016

## 11. Job Description

Sesuai dengan struktur organisasi PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero), berikut merupakan penjelasan dari masing-masing bagian:

- a) Direktur Utama, memiliki tugas membuat kebijakan umum perusahaan, pengambilan keputusan strategis perusahaan dan sebagai koordinator Direksi.
- b) Sekretaris Perusahaan bertugas membantu tugas Direksi yaitu sebagai *liaison officer (Public Relation/Corporate Communication)*, *GCG implementation, monitoring* pencapaian *Key Performance Indicator (KPI)*, *monitoring* pelaksanaan kegiatan *Corporate Social Responsibility (CSR)* serta administrasi dokumen kebijakan dan notulensi rapat Direksi.
- c) Kepala Satuan Pengawas Intern bertugas membantu seluruh jajaran organisasi perusahaan dalam mengevaluasi keseluruhan aktivitas operasional usahanya dan menyajikan data atau laporan kepada Dewan Komisaris dan/atau Komite Audit.
- d) Direktur Komersial dan Operasional bertugas melaksanakan pembinaan dalam kegiatan pelayanan jasa kapal, barang, terminal, rupa-rupa usaha, manajemen resiko dan mutu, kesehatan dan keselamatan kerja dan lingkungan, *ISPS (International Ship and Port Security) Code*, peningkatan dan kerjasama usaha, serta manajemen properti.

- e) Direktur Teknik Teknologi Informasi dan Komunikasi bertugas melaksanakan pembinaan dalam kegiatan penyediaan dan pemeliharaan fasilitas dan kolam pelabuhan, investasi, studi kelayakan, bangunan, pelabuhan, bangunan sipil, pengembangan teknologi informasi aplikasi dan perangkat keras.
- f) Direktur SDM dan Umum bertugas melaksanakan pembinaan dalam kegiatan perencanaan dan pengembangan SDM, sistem kepegawaian dan organisasi, kesejahteraan, administrasi kepegawaian, penilaian kinerja pegawai, umum, pengelolaan kantor pusat.
- g) Direktur Keuangan bertugas melaksanakan pembinaan dalam kegiatan keuangan perusahaan, meliputi akuntansi manajemen, akuntansi keuangan, hutang piutang, asset perusahaan dan pembinaan anak perusahaan.
- h) Kepala Biro Perencanaan Strategis dan Kinerja Perusahaan bertugas melaksanakan kegiatan perencanaan dan evaluasi strategik korporat, meliputi *masterplan* perusahaan, rencana bisnis, penelitian dan pengembangan, kajian perencanaan dan pengembangan perusahaan, penganggaran jangka panjang, studi Analisis mengenai Dampak Lingkungan (AMDAL), monitoring rencana kerja manajemen korporat, pengelolaan dan pengendalian *Key Performance Indicator* (KPI) korporat.
- i) Kepala Biro Hukum bertugas melaksanakan kegiatan menangani urusan-urusan perusahaan yang berkaitan dengan aspek legal, bantuan

hukum, perikatan, menyusun kodifikasi peraturan dan perundangan, serta memberikan pendapat hukum.

- j) Senior Manajer bertugas mengelola dan mengontrol Sub Direktorat yang berada dibawah masing-masing Direktorat.

### C. PENYAJIAN DATA

#### 1. Hasil Wawancara dengan Pegawai PT. Pelabuhan Indonesia III

##### (Persero)

a) Nama : Dony Eko Prasetyo

Jabatan : *Human Capital and General Affairs Diretor*

Tempat : Kantor Pusat PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)

Tanggal : 8 Februari 2018

b) Nama : Rudi Herdiyantoro

Jabatan : *Vice President Investor Relation and Corporate Governance*

Tempat : Kantor Pusat PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)

Tanggal : 8 Februari 2018

#### 1) Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).

Jawaban dari Pak Dony terkait dengan implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) sebagai berikut:

“Ketentuan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) mengacu pada Peraturan Menteri BUMN No. PER-01/MBU/2011 Tanggal 1 Agustus 2011 juncto No. PER09/MBU/2012 Tanggal 16 Juli 2012 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada Badan Usaha Milik Negara. *Good Corporate Governance* wajib diketahui dan dijalankan oleh seluruh insan pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) untuk memenuhi tuntutan pemangku kepentingan mencapai target perusahaan yang diharapkan. Berikut merupakan penjelasan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* berdasarkan Peraturan Menteri BUMN Tanggal 1 Agustus 2011:

- 1) Transparansi (*transparancy*), yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan
- 2) Akuntabilitas (*accountability*), yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif
- 3) Pertanggungjawaban (*responsibility*), yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat
- 4) Kemandirian (*independency*), yaitu keadaan di mana 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

- 5) Kewajaran (*fairness*), yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak Pemangku Kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan.

Dimana acuan pada peraturan menteri tersebut yang selama ini kita gunakan dalam menerapkan *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).”

## **2) Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).**

### **a) Prinsip *Transparency* (Keterbukaan Informasi)**

Jawaban dari Pak Dony terkait dengan prinsip *transparency* sebagai berikut:

“Prinsip *transparency* atau keterbukaan informasi sudah ada pada *annual report* PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) ditahun 2016, dan penjelasannya seperti ini. Prinsip keterbukaan informasi pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) tercantum dalam Undang-undang No. 14 Tahun 2008 tentang keterbukaan informasi publik. Dimana dalam undang-undang tersebut terdapat beberapa informasi yang dapat diakses oleh masyarakat, antara lain:

- 1) Informasi yang wajib disediakan dan diumumkan secara berkala, meliputi:
  - a. Informasi tentang profil perusahaan yang sekurang-kurangnya berisi informasi mengenai:
    - Alamat lengkap perusahaan, ruang lingkup usaha, wilayah kerja dan alamat kantor cabang serta kelompok usaha perusahaan,
    - Pemegang saham, struktur organisasi, profil singkat Dewan Komisaris dan Direksi, profil singkat pejabat struktural satu tingkat di bawah Direksi.
  - b. Ringkasan informasi mengenai capaian kinerja perusahaan,
  - c. Ringkasan informasi tentang program atau kegiatan yang sedang dijalankan oleh perusahaan,
  - d. Laporan tahunan, laporan keuangan, neraca laporan laba rugi, dan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan,
  - e. Hasil penilaian auditor eksternal, lembaga pemeringkat kredit dan lembaga pemeringkat lainnya,
  - f. Sistem dan alokasi dana remunerasi anggota Dewan Komisaris dan Direksi,
  - g. Mekanisme penetapan anggota Dewan Komisaris dan Direksi,
  - h. Pedoman pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik dan tata cara pelaporan penyalahgunaan wewenang atau pelanggaran,
  - i. Pengumuman mengenai penerbitan utang perusahaan,
  - j. Nama akuntan publik yang mengaudit perusahaan,
  - k. Perubahan tahun fiskal perusahaan,
  - l. Kegiatan penugasan pemerintah dan/atau kewajiban pelayanan umum,
  - m. Pengumuman mengenai pengadaan barang dan jasa,
  - n. Pengumuman penerimaan pegawai perusahaan,
  - o. Informasi lain yang ditentukan oleh peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 2) Informasi yang wajib diumumkan secara serta merta informasi publik yang wajib diumumkan secara serta merta adalah informasi publik yang dapat mengancam hajat hidup orang banyak dan ketertiban umum sebagaimana telah diatur dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 3) Informasi yang wajib tersedia setiap saat, meliputi:
  - a) Daftar Informasi Publik yang dimiliki oleh PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero),
  - b) Informasi tentang peraturan, keputusan dan/ atau kebijakan,
  - c) Seluruh informasi lengkap yang wajib disediakan dan diumumkan secara berkala,
  - d) Informasi tentang organisasi, administrasi, kepegawaian, dan keuangan,

- e) Surat-surat perjanjian dengan pihak ketiga berikut dokumen pendukungnya kecuali yang dinilai bersifat rahasia,
- f) Dokumen surat menyurat perusahaan,
- g) Syarat-syarat perizinan, izin yang diterbitkan dan/atau dikeluarkan berikut dokumen pendukungnya,
- h) Informasi jumlah laporan penyalahgunaan wewenang dan pelanggaran,
- i) Informasi Publik yang telah dinyatakan terbuka bagi masyarakat berdasarkan mekanisme keberatan dan/atau penyelesaian Sengketa Informasi Publik yang telah dinyatakan sebagai Informasi Publik yang dapat diakses oleh Pengguna Informasi Publik,
- j) Informasi Publik lainnya sebagaimana telah ditetapkan dalam aturan perundang-undangan.”

Jawaban tambahan dari Pak Rudi terkait dengan prinsip keterbukaan informasi atau *transparency*.

“Penerapan prinsip *transparency* yang ada pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) terkait keterbukaan informasi publik perusahaan diatur dalam Peraturan Direksi Nomor: Per.13/HM.03/P.III-2016 tentang Pedoman Pelaksanaan Keterbukaan Informasi Publik di lingkungan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero). Dimana untuk untuk mempermudah akses informasi publik kepada masyarakat, PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) menyediakan portal khusus melalui laman <http://www.e-ppid.pelindo.co.id>.”

#### **b) Prinsip *Accountability* (Akuntabilitas)**

Jawaban dari Pak Dony terkait dengan prinsip *accountability* sebagai berikut:

“Bentuk implementasi yang terkait dengan prinsip *accountability* atau akuntabilitas antara lain, pembentukan Komite Audit dan Pengangkatan Direksi. Serta *job descriptions* untuk Organ. Yang pertama saya akan menjelaskan terkait dengan Komite Audit. Dalam menunjang pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*), Dewan Komisaris PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) telah membentuk Komite Audit yang bertugas membantu Dewan Komisaris. Peran dan tanggung jawab Komite Audit tertuang dalam Piagam Komite Audit (*Audit Committee Charter*), yaitu membantu Dewan Komisaris dalam memberikan pendapat professional secara independen kepada Dewan Komisaris mengenai laporan atau hal-hal yang disampaikan oleh Direksi kepada Dewan Komisaris, dan melaksanakan tugas-tugas lain yang berkaitan dengan tugas Dewan Komisaris. Komposisi Komite Audit PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) terdiri dari seorang Ketua yang merupakan anggota Dewan Komisaris PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) dan 2 (dua) orang anggota komite yang berasal pihak profesional yang independen. Komite Audit mengadakan rapat secara berkala. Sebagaimana ditetapkan dalam Piagam Komite Audit Rapat dilakukan sedikitnya sebulan sekali. Selama tahun 2016 Komite Audit mengadakan 12 kali rapat.”

Jawaban tambahan dari Pak Rudi terkait dengan implementasi prinsip *accountability*:

“Melanjutkan jawaban dari Pak Dony terkait dengan implementasi prinsip *accountability*, yakni pengangkatan Direksi. Direksi adalah organ perseroan yang secara langsung bertanggung jawab atas pengelolaan perusahaan sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar perusahaan. Direksi dengan itikat baik dan demi kepentingan perusahaan akan mengelola bisnis dan urusan perusahaan dengan tetap memperhatikan keseimbangan kepentingan seluruh pihak yang berkepentingan dengan aktivitas perusahaan. Direksi akan bertindak secara cermat, berhati-hati dan dengan mempertimbangkan berbagai aspek penting yang relevan dalam pelaksanaan tugasnya. Direksi akan menggunakan wewenang yang dimiliki untuk kepentingan perusahaan semata. Direksi terdiri dari 5 (lima) orang, yaitu 1 (satu) Direktur Utama dan 4 (empat) Direktur. Seluruh Direksi berdomisili di Indonesia. Direksi diangkat oleh RUPS, dengan periode jabatan masing-masing anggota selama 5 (lima) tahun dan dapat diangkat kembali sesuai keputusan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Jabatan anggota Direksi berakhir apabila masa jabatan berakhir, mengundurkan diri, meninggal dunia, diberhentikan oleh Dewan Komisaris atau berdasarkan keputusan RUPS. Pengangkatan Direksi telah melalui proses *fit & proper test* sesuai peraturan

perundang-undangan yang berlaku dan ketentuan *Good Corporate Governance*. Seluruh anggota Direksi telah memenuhi persyaratan formal dan material yang berlaku. Persyaratan formal bersifat umum, sesuai peraturan perundangundangan yang berlaku, sedangkan persyaratan material bersifat khusus, yang disesuaikan dengan kebutuhan dan sifat bisnis perusahaan. Dalam melaksanakan tugasnya, Direksi bertanggung jawab kepada Pemegang Saham melalui RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham). Pertanggungjawaban Direksi kepada RUPS merupakan perwujudan akuntabilitas pengelolaan perusahaan sesuai dengan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*. Para anggota Direksi diangkat dan diberhentikan oleh Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) sebagai sebuah Badan Usaha Milik Negara sepenuhnya mengikuti peraturan yang telah ditetapkan oleh Kementerian Badan Usaha Milik Negara. Terkait dengan keberagaman komposisi Dewan Komisaris dan Direksi, PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) tidak memiliki uraian kebijakan tersebut. Karena, pengangkatan dan pemberhentian Dewan Komisaris dan Direksi sepenuhnya menjadi hak Pemegang Saham atau dalam hal ini adalah Kementerian BUMN dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Namun secara prinsip Direksi telah memiliki komposisi yang beragam yang dapat dilihat dari beragamnya pengalaman kerja, usia, dan

pendidikan dari masing masing anggota Direksi. Perpaduan ini menjadi pijakan yang baik bagi Direksi secara kolektif dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Untuk selanjutnya saya akan menjelaskan terkait wewenang masing-masing organ, antara lain:

#### 1. Wewenang Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)

- a) Menyetujui.atau.menolak.RJPP dan.RKAP.
- b) Menetapka perhitungan alokasi laba perusahaan antara lain untuk:
  - Dividen kepada Pemegang Saham.
  - Cadangan.
  - Program Kemitraan dan Bina Lingkungan.
- c) Mengangkat dan memberhentikan Direksi dan Dewan Komisaris.
- d) Menetapkan target kinerja masing-masing Direksi dan Dewan Komisaris.
- e) Melakukan penilaian kinerja secara kolektif maupun individu atas Direksi dan Dewan Komisaris.
- f) Menetapkan auditor eksternal untuk melakukan audit atas laporan keuangan Perusahaan.
- g) Menetapkan remunerasi Direksi dan Dewan Komisaris.
- h) Menetapkan kebijakan mengenai kemungkinan adanya konflik kepentingan yang terkait dengan Dewan Komisaris.
- i) Menetapkan jumlah maksimum jabatan Dewan Komisaris yang boleh dirangkap oleh seorang Dewan Komisaris.
- j) Menetapkan jumlah maksimum jabatan Dewan Komisaris yang boleh dirangkap oleh Direksi pada Anak Perusahaan.
- k) Mendelegasikan kepada Dewan Komisaris tentang pembagian tugas dan wewenang anggota Direksi.
- l) Membubarkan atau melikuidasi Perusahaan.

#### 2. Wewenang Direksi

- Wewenang Umum
- a) Mewakili Perusahaan baik di dalam maupun di luar pengadilan  
Melakukan segala tindakan dan perbuatan baik mengenai pengurusan maupun mengenai pemilikan serta mengikat

Perusahaan dengan pihak lain dan atau pihak lain dengan Perusahaan dalam batas ketentuan yang berlaku. Menetapkan kebijakan dalam memimpin pengurusan Perusahaan. Mengatur ketentuan-ketentuan tentang kepegawaian Perusahaan, termasuk pengangkatan dan pemberhentian pegawai berdasarkan peraturan perundangan tentang ketenagakerjaan yang berlaku.

- b) Mengangkat seorang atau lebih sebagai wakil atau kuasanya, dengan memberikan kepadanya atau kepada mereka kekuasaan untuk perbuatan tertentu yang diatur dalam surat kuasa. Menjalankan tindakan-tindakan lainnya, dalam hal pengurusan Perusahaan maupun pengurusan kekayaan Perusahaan sesuai dengan ketentuan dalam Anggaran Dasar dan sesuai dengan ketetapan RUPS.

- Kewenangan Direksi yang Memerlukan Persetujuan Tertulis Dewan Komisaris:

- a) Menerima pinjaman jangka pendek dari bank atau lembaga keuangan lain.
- b) Memberikan pinjaman jangka pendek yang bersifat operasional di bawah jumlah tertentu yang ditetapkan RUPS atas nama Perusahaan.
- c) Mengagunkan aktiva tetap yang diperlukan dalam melaksanakan penarikan kredit jangka pendek. Rencana Direksi meminta persetujuan Dewan Komisaris untuk mengagunkan aktiva tetap yang diperlukan dalam melaksanakan penarikan kredit jangka pendek dilaksanakan bersamaan dengan rencana Direksi meminta persetujuan Dewan Komisaris untuk melakukan pengambilan pinjaman jangka pendek, hanya obyek yang akan dijaminkan adalah berupa aktiva tetap Perusahaan.



- d) Melepaskan dan menghapuskan aktiva bergerak dengan umur ekonomis yang lazim berlaku dalam industri pada umumnya sampai dengan 5 (lima) tahun, serta menghapuskan piutang macet dan persediaan barang mati sampai dengan nilai tertentu yang ditetapkan RUPS.
- e) Mengadakan kerja sama operasi atau kontrak manajemen di luar bidang usaha yang berlaku untuk jangka waktu tidak lebih dari 1 (satu) tahun atau 1 (satu) siklus usaha.
- f) Menetapkan dan menyesuaikan struktur organisasi.
- g) Melaksanakan perjalanan dinas ke luar negeri, dalam hal perjalanan ke luar negeri dilaksanakan atas kepentingan dan biaya pribadi maka cukup menyampaikan pemberitahuan kepada Dewan Komisaris.
- h) Melaksanakan cuti tahunan.

- Kewenangan Direksi yang Harus Mendapat Persetujuan Dari RUPS Dan Persetujuan Tersebut Diberikan Setelah Mendengar Pendapat Dan Saran Dari Dewan Komisaris termasuk:

- a) Mengalihkan, melepaskan hak atau menjadikan jaminan hutang seluruh atau sebagian besar harta kekayaan Perusahaan (yang bukan merupakan barang dagangan) baik dalam satu transaksi atau beberapa transaksi yang berdiri sendiri ataupun yang berkaitan satu sama lain.
- b) Mengambil bagian, baik sebagian atau seluruhnya atau ikut serta dalam perseroan lain atau badanbadan lain atau mendirikan perusahaan baru.
- c) Melepaskan sebagian dalam persen atau nilai tertentu yang ditetapkan RUPS atau seluruhnya penyertaan Perusahaan dalam perseroan atau badan-badan lain.
- d) Menerima dan/ atau memberikan pinjaman jangka menengah/panjang, serta memberikan pinjaman jangka pendek yang tidak bersifat operasional/melebihi jumlah tertentu yang ditetapkan oleh RUPS.
- e) Melepaskan dan/atau menghapuskan aktiva tetap atau mengagunkan aktiva tetap dalam rangka penarikan kredit jangka menengah/panjang dengan.
- f) Mengadakan kerjasama dengan badan usaha atau pihak lain berupa kerja sama operasi atau kontrak manajemen di luar bidang usaha yang berlaku untuk jangka waktu lebih dari 1 (satu) tahun atau 1 (satu) siklus usaha, kerja sama lisensi, Bangun Guna Serah (BOT), Bangun Guna Milik (BOO) dan perjanjian-perjanjian lain di luar bidang usaha yang mempunyai dampak keuangan bagi Perusahaan.

- g) Mengikat Perusahaan sebagai penjamin (*borg* atau *avalist*) yang mempunyai akibat keuangan melebihi suatu jumlah tertentu yang ditetapkan oleh RUPS.
- h) Tidak menagih lagi dan menghapuskan dari pembukuan piutang macet dan menghapuskan persediaan barang mati yang melebihi nilai tertentu yang ditetapkan RUPS.
- i) Mencalonkan anggota Direksi dan/atau Dewan Komisaris perusahaan patungan yang sebagian sahamnya dimiliki Perusahaan.

### 3. Wewenang Dewan Komisaris

Dewan Komisaris berwenang untuk menyetujui atau menolak secara tertulis rencana Direksi dalam hal :

- a) Menerima pinjaman jangka pendek dari bank atau lembaga keuangan lain.
- b) Memberikan pinjaman jangka pendek yang bersifat operasional di bawah jumlah tertentu yang ditetapkan RUPS atas nama Perusahaan
- c) Mengagunkan aktiva tetap yang diperlukan dalam melaksanakan penarikan kredit jangka pendek.
- d) Melepaskan dan menghapuskan aktiva bergerak dengan umur ekonomis yang lazim berlaku dalam industri pada umumnya sampai dengan 5 (lima) tahun, serta menghapuskan piutang macet atau persediaan barang mati sampai dengan nilai tertentu yang ditetapkan RUPS.
- e) Mengadakan kerja sama operasi atau kontrak manajemen yang berlaku untuk jangka waktu tidak lebih dari 1 (satu) tahun atau 1 (satu) siklus usaha.
- f) Menetapkan dan menyesuaikan struktur organisasi.
- g) Mengambil bagian baik sebagian atau seluruhnya atau ikut serta dalam suatu persero atau badan-badan lain atau menyelenggarakan perusahaan baru atau mendirikan anak perusahaan yang melibatkan nilai sampai dengan jumlah tertentu yang telah ditetapkan oleh RUPS.
- h) Melepaskan sebagian atau seluruhnya penyertaan modal Perusahaan dalam suatu perseroan atau badan-badan lain yang melibatkan nilai sampai dengan jumlah tertentu yang telah ditetapkan oleh RUPS.
- i) Menjaminkan sebagian saham yang melibatkan nilai sampai dengan jumlah tertentu yang telah ditetapkan oleh RUPS.
- j) Memasuki bangunan-bangunan dan halaman-halaman atau tempat lain yang dipergunakan atau yang dikuasai oleh

Perusahaan dan berhak memeriksa buku-buku, surat-surat bukti, persediaan barang-barang, memeriksa dan mencocokkan keadaan uang kas untuk keperluan verifikasi dan lain-lain surat berharga serta mengetahui segala tindakan yang telah dijalankan oleh Direksi.

- k) Mengajukan usulan calon Direksi yang baru kepada RUPS.
- l) Dengan suara terbanyak, memberhentikan untuk sementara waktu seorang atau lebih Anggota Direksi, jikalau Direksi bertindak bertentangan dengan Anggaran Dasar atau melalaikan kewajibannya atau terdapat alasan mendesak bagi Perusahaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- m) Menunjuk anggota Direksi yang ada untuk menjalankan tugas anggota Direksi yang lowong dengan kekuasaan dan wewenang yang sama, disamping tetap menjalankan tugas utamanya.
- n) Meminta penjelasan tentang segala hal yang ditanyakan kepada Direksi dan Direksi wajib memberikan penjelasan.
- o) Menjalankan kewenangan lain yang diberikan oleh Pemegang Saham melalui RUPS.
- p) Mengadakan pengawasan atas pengurusan Anak Perusahaan dan Perusahaan Patungan.

#### 4. Tugas Sekretaris Perusahaan

- a) Perumusan kebijakan, pembinaan penyelenggaraan dan pengendalian kegiatan unit kerja Sekretaris Perusahaan.
- b) Penyusunan kegiatan dan evaluasi program fungsi kehumasan secara korporasi, termasuk publikasi dan pembentukan citra perusahaan antara lain melalui pengelolaan website, penerbitan *Annual Report*, *company profile* dan publikasi lain serta penyelenggaraan hubungan antar lembaga serta pembinaan administrasi kesekretariatan Direksi dan Dewan Komisaris termasuk keprotokoleran Direksi dan Dewan Komisaris.
- c) Penyusunan sistem dan prosedur kegiatan serta pembinaan teknis fungsi kehumasan secara korporasi termasuk publikasi dan pembentukan citra perusahaan, penyelenggaraan hubungan antar lembaga serta pembinaan administrasi kesekretariatan Direksi dan Dewan Komisaris.
- d) Penyusunan rencana kebutuhan karyawan fungsi kehumasan secara korporasi pada setiap Pelabuhan di wilayah kerja Perusahaan termasuk rancangan pemenuhan standar kualifikasi karyawan sesuai peraturan yang berlaku untuk menunjang kegiatan kehumasan di wilayah kerja perusahaan.
- e) Pemantauan dan pengajuan usulan kepada manajemen maupun unit-unit kerja lain terkait tentang pelaksanaan fungsi

kehumasan dan hubungan antar lembaga serta praktik *Good Corporate Governance* (GCG) di wilayah kerja Perusahaan. Tugas lainnya dari Sekretaris Perusahaan adalah sebagai juru bicara korporat, memantau pelaksanaan *Board Manual* dan memantau kepatuhan korporat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku. Yang saya sebutkan dan jelaskan merupakan masing-masing wewenang dan tanggungjawab organ perusahaan.”

**c) Prinsip *Responsibility* (Pertanggungjawaban)**

Jawaban dari Pak Dony terkait dengan prinsip *responsibility* sebagai berikut:

“Prinsip *responsibility* atau pertanggungjawaban di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) dibuktikan dengan adanya CSR (*Corporate Social Responsibility*) yang meliputi program kemitraan dan bina lingkungan, serta program sosial dan *sponsorship*. Dan yang kedua adalah pertanggungjawaban kepada pelanggan. Saya akan menjelaskan satu persatu, yang pertama program *Corporate Social Responsibility* (CSR) meliputi program kemitraan dan bina lingkungan. Program Kemitraan adalah program yang dicanangkan pemerintah sebagai wujud kepedulian dan tanggung jawab Badan Usaha Milik Negara (BUMN) terhadap perkembangan perekonomian, terutama bagi usaha kecil di lingkungan perusahaan. Penyaluran program kemitraan diharapkan dapat membantu mitra binaan untuk meningkatkan omzetnya (*pro growth*), membuka peluang kerja (*pro job*) bagi masyarakat sekitar

sehingga dapat mengentas kemiskinan (*pro poor*) serta mengembangkan wilayah pemasaran produknya hingga ke luar negeri. Berpegang pada instruksi pemerintah melalui Kementerian BUMN untuk melaksanakan program kemitraan, PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) turut andil dalam mengembangkan perekonomian masyarakat melalui 3 cara:

1. Pemberian pinjaman untuk modal kerja dan/atau pembelian aktiva tetap produktif,
2. Pinjaman khusus bagi UMK yang telah menjadi binaan yang bersifat pinjaman tambahan dalam rangka memenuhi pesanan dari rekanan usaha UMK binaan,
3. Program pendampingan dalam rangka peningkatan kapasitas (*capacity building*) UMK binaan dalam bentuk bantuan pendidikan/pelatihan, pemagangan, dan promosi.

Sampai dengan tahun 2016, PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) telah menyalurkan pinjaman kepada 5.899 Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) sebesar Rp243,63 miliar yang tersebar di 7 Provinsi wilayah kerja perusahaan. Selanjutnya program bina lingkungan, program ini dilaksanakan sebagai bentuk kepedulian PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) terhadap kondisi sosial masyarakat sekitar perusahaan. Melalui program bina lingkungan tersebut, diharapkan kondisi masyarakat sekitar perusahaan dapat

diberdayakan dan dikembangkan menuju kemandirian. Bagi PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero), pelaksanaan program tersebut diharapkan dapat memberikan kontribusi positif dalam pembentukan *corporate image* dan opini masyarakat terhadap eksistensi perusahaan sehingga dalam jangka panjang dapat tercipta iklim yang kondusif terhadap kegiatan usaha dan pengamanan aset perusahaan. Dana program bina lingkungan dialokasikan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) untuk hal-hal sebagai berikut:

1. Bantuan korban bencana alam,
2. Bantuan pendidikan dan/atau pelatihan,
3. Bantuan peningkatan kesehatan,
4. Bantuan pengembangan prasarana dan/atau sarana umum,
5. Bantuan sarana ibadah,
6. Bantuan pelestarian alam.

Untuk program sosial dan *sponsorship* menyadari keberadaannya yang cukup penting di tengah-tengah masyarakat PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) tak lepas dari setiap kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh masyarakat. Hal ini membuktikan bahwa PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) selalu membuka diri untuk dapat menjadi pendukung dalam kegiatan-kegiatan positif dan bermanfaat bagi masyarakat yang ada di sekitar lingkungan kerja perusahaan. Program Sponsorship yang diberikan oleh PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) mampu membuka diri untuk mendukung kegiatan masyarakat meliputi:

1. Kegiatan seni dan budaya,
2. Kegiatan pendidikan,
3. Kegiatan seminar dan workshop,
4. Kegiatan media massa,
5. Kegiatan kemasyarakatan,
6. Kegiatan asosiasi dan organisasi,
7. Kegiatan lembaga pemerintah dan swasta,
8. Kegiatan olahraga,
9. Kegiatan keagamaan,
10. Kegiatan lainnya yang relevan.”

Jawaban tambahan dari Pak Rudi terkait prinsip *responsibility* sebagai berikut:

“Nah selanjutnya pertanggungjawaban kepada pelanggan, disini terdapat tiga tolok ukur utama yang digunakan dalam pemberian pelayanan dipelabuhan, yaitu:

- a) *Quality of services* (kepastian,keamanan,keselamatan,kelancaran)
- b) *Cost* (Tarif yang wajar)
- c) *Delivery* (kecepatan, Produktivitas)

Dalam penerapannya diadakannya *Services Level Guarantee/SLG*, yaitu standar jaminan pelayanan minimal dari suatu jasa kepelabuhanan pada pelabuhan tertentu yang *dideclare* secara terbuka untuk seluruh pemakaian jasa kepelabuhanan. Selain itu juga ditetapkannya *Services Level Agreement/SLA*, yakni perjanjian antara *general manager* cabang tertentu dengan pengguna jasa tertentu yang berisi tentang kondisi SLG dan kompensasi yang diberikan. Penerapan SLG dan SLA dalam usaha memberikan kepuasan yang maksimal kepada pengguna jasa dalam hal ini dimaksudkan bahwa kepentingan

*customer* menjadi fokus dan prioritas. Oleh karenanya *quality*, *cost*, dan *delivery* dalam pelaksanaannya perlu peningkatan agar diperoleh loyal *customer* yang semakin besar apalagi sekarang ini dalam era persaingan jasa kepelabuhanan pasca undang-undang 17 tahun 2008 diterbitkan. Setiap wilayah kerja cabang pelabuhan memiliki SLA/SLG tersendiri. Adapun yang menjadi referensi dalam pelaksanaannya:

1. Keputusan dirjen perhubungan laut tentang standar kinerja pelayanan jasa kepelabuhanan.
2. Rencana jangka panjang perusahaan (RJPP) PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) tahun 2015-2019.
3. Rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP) tahun 2015.
4. Kontrak manajemen direksi dan pemegang saham dalam bentuk *Key Performance Indicator* (KPI) tahun 2015. Penyesuaian tarif Pelayanan Jasa Kepelabuhanan dilakukan setiap dua tahun sekali, yang persetujuannya diberikan setelah PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) memenuhi standar kinerja yang ditentukan oleh Kementerian Perhubungan. Sementara itu, perhitungan tarif kerjasama pengusahaan properti ditetapkan berdasarkan Nilai Jual Objek Pasar (NJOP) atau harga pasar yang berlaku pada setiap daerah. Setiap pengguna jasa yang membutuhkan informasi terhadap tarif pelayanan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero), ataupun keberatan terhadap tarif yang diberikan dapat menghubungi setiap Dinas Komersial di Pelabuhan Cabang untuk mendapatkan penjelasan terbaik.”

#### **d) Prinsip *Independency* (Kemandirian)**

Jawaban dari Pak Dony terkait dengan prinsip *independency* sebagai berikut:

“Implementasi prinsip kemandirian pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) yaitu dengan ditetapkannya struktur organisasi kantor pusat PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero), termasuk didalamnya struktur organisasi, fungsi, tugas dan wewenang Satuan Pengawas



Internal. Satuan Pengawasan Internal (SPI) merupakan bagian dari manajemen yang independen dan mempunyai tanggung jawab untuk membantu seluruh jajaran organisasi perseroan dalam mengevaluasi keseluruhan aktivitas operasional usahanya. Dalam menjaga independensi SPI, maka secara struktur SPI bertanggung jawab langsung pada Direktur Utama. Satuan Pengawas Internal pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) merupakan pengawas (auditor) internal perseroan yang dipimpin oleh seorang kepala dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama. SPI memiliki tugas dan tanggung jawab untuk:

- 1) Menyusun Program Kerja Pemeriksaan tahunan (PKPT) berikut anggarannya.
- 2) Menguji dan mengevaluasi pelaksanaan Pengendalian Intern dan Sistem Manajemen Risiko sesuai dengan kebijakan Perseroan.
- 3) Melakukan pemeriksaan dan penilaian atas efisiensi dan efektivitas di bidang keuangan, akuntansi, operasional, Sumber Daya Manusia, pemasaran, Teknologi Informasi, dan kegiatan lainnya.
- 4) Memberikan saran perbaikan dan informasi yang obyektif tentang kegiatan yang diperiksa pada semua tingkat manajemen.
- 5) Membuat laporan hasil audit dan menyampaikan laporan tersebut kepada Direktur Utama dan Dewan Komisaris.
- 6) Memantau, menganalisis, dan melaporkan pelaksanaan tindak lanjut perbaikan yang telah disarankan.
- 7) Bekerja sama dengan Komite Audit.
- 8) Menyusun program untuk mengevaluasi mutu kegiatan Audit Internal yang dilakukan.

Dalam memenuhi kewajibannya, SPI bertanggung jawab untuk memberikan analisa, penilaian, rekomendasi, konsultasi, dan informasi mengenai aktivitas yang diperiksa yang dilakukan sesuai

standar audit dan standar perilaku professional yang dituntut kode etik. Tanggung jawab ini juga meliputi koordinasi pelaksanaan audit yang dilakukan oleh Auditor Eksternal sehingga tujuan audit semua pihak tercapai.”

Tambahan jawaban dari Pak Rudi terkait dengan prinsip *independency*:

“Nah.. Berdasarkan keputusan bersama antara Dewan Komisaris dan Direksi Nomor: HK.04/18.1/P.III 2014 tentang *Internal Audit Charter*, perihal Kepala Satuan Pengawas Internal (KSPI) diangkat dan diberhentikan oleh Direktur Utama setelah mendapat persetujuan Dewan Komisaris. Pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) mengacu pada Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan Peraturan Direksi PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) nomor PER.30/HK.03/P.III-2015 tanggal 26 Mei 2015 tentang Pedoman Umum Sistem Pengendalian Intern di Lingkungan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero). Sistem Pengendalian Intern adalah proses yang terintegrasi dan melekat pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi/ perusahaan melalui kegiatan yang efektif dan efisien, menjamin adanya keamanan atas pengelolaan harta perusahaan,

keandalan pelaporan keuangan, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Sistem Pengendalian Intern yang dirancang, ditetapkan dan diterapkan pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) terdiri dari lima unsur pengendalian yaitu:

- 1) Lingkungan Pengendalian.
- 2) Penilaian Risiko.
- 3) Kegiatan Pengendalian.
- 4) Informasi dan Komunikasi.
- 5) Pemantauan Sistem Pengendalian Intern.

Tujuan Sistem Pengendalian Intern adalah sebagai kerangka organisasi dan prosedur kerja operasi keuangan dan non keuangan yang dapat memberi jaminan bahwa setiap pelaksanaan kegiatan di lingkungan perusahaan dapat:

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

**e) Prinsip *Fairness* (Keadilan atau Kewajaran)**

Jawaban dari Pak Dony terkait dengan prinsip *fairness* sebagai berikut:

“Pada prinsip keadilan atau kewajaran pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) dibuktikan dengan adanya *code of conduct* (etika perusahaan) dan kesempatan kerja yang sama untuk pegawai PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero). Penjelasan saya sesuai pada *annual report* PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero). *Code of Conduct* berlaku bagi seluruh insan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero), mulai dari Dewan Komisaris, Direksi, dan seluruh pegawai PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero). Selain itu, pihak eksternal yang berhubungan dengan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) pun diwajibkan untuk mengikuti berbagai ketentuan yang ada di dalam *Code of Conduct*. *Code of Conduct* mengatur kebijakan nilai-nilai etis yang dinyatakan secara eksplisit sebagai suatu standar perilaku yang harus dipedomani oleh seluruh insan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero). Pedoman ini berlaku dan ditanda tangani oleh seluruh insan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero), setelah ditetapkan dan ditandatangani bersama oleh Dewan Komisaris, Direksi dan Serikat Pegawai Pelabuhan Indonesia III dengan No.146/VII/KEP/DK.P.III/2014, HK.01/13/P.III-2014, SK 02/DPP.SPPI-III/VIII-2014 tanggal 4 Agustus 2014. Jika terjadi pelanggaran terhadap komitmen etika dan perilaku dapat diberikan sanksi-sanksi sesuai dengan ketentuan dan Perundang undangan yang berlaku. Pegawai juga dapat mengakses ke *Whistleblowing System* (WBS) untuk melaporkan

pelanggaran-pelanggaran pedoman etika dan perilaku, perjanjian kerja bersama maupun ketentuan lain yang ditetapkan perusahaan. Sehingga dapat mengawasi dan memantau kinerja SDM PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).”

Jawaban tambahan dari Pak Rudi terkait dengan prinsip *fairness*.

“Terkait dengan kesempatan kerja yang sama bagi pegawai PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) perusahaan memiliki peraturan Direksi tentang pola karir pegawai, hal ini dilakukan sebagai upaya untuk memberikan kejelasan dan kesempatan pengembangan karir yang sama kepada masing-masing pegawai perusahaan. Dalam peraturan Direksi tersebut dijelaskan mengenai penjenjangan karir pegawai perusahaan berdasarkan pendidikan pegawai dan keahlian pegawai. Selain itu juga dijelaskan mengenai persyaratan dan tata cara pengangkatan dalam jabatan untuk kepentingan promosi dan mutasi pegawai. Untuk terus meningkatkan kinerja K3, PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap para pegawai yang dilakukan setiap tahun. Pada tahun 2016, PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) mengadakan pelatihan Ahli K3 Umum. Pelatihan Ahli K3 Umum dilaksanakan selama 12 hari berturut-turut pada tanggal 18 s.d 30 Juli 2016 dengan jumlah peserta sebanyak 11 orang, Pelaporan Inspeksi Analisis Kecelakaan, Pelatihan *Behaviour Basic Safety*

bagi Operator Alat Bongkar Muat serta sosialisasi *Fatal Risk Standard*. Perusahaan sendiri juga berupaya untuk mengelola tingkat *turn over* pegawai dengan sebaik-baiknya. Salah satu upaya yang dilakukan adalah senantiasa melakukan *review* terhadap kebijakan-kebijakan yang ada terkait remunerasi dan paket *benefit* bagi pegawai. Selain hal-hal bersifat materi, membangun budaya kerja Perusahaan juga senantiasa dilakukan dalam rangka menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, nyaman dan menyenangkan bagi pegawai. *Turn over* pegawai dalam suatu perusahaan dijadikan indikator baik buruknya lingkungan kerja di perusahaan tersebut, semakin kondusif dan nyaman lingkungan kerjanya akan membuat tingkat *turn over* pegawai cenderung rendah. Pada tahun 2016, Perusahaan melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap 108 pegawai dengan perincian, 87 orang memasuki masa pensiun, 2 orang meninggal dunia, 8 orang Pensiun Dini dan 11 orang diberhentikan atau mengundurkan diri. Dan untuk meminimalisir adanya benturan kepentingan, PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) membuat Peraturan Direksi PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Nomor: PER.77/HK.03/P.III-2015 Tentang Pedoman Penanganan Benturan Kepentingan di lingkungan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero). ”

### 3) Manfaat penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).

Jawaban dari Pak Dony terkait dengan manfaat menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* sebagai berikut:

“Dengan menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) memperoleh beberapa manfaat. Dalam lingkup mikro manfaatnya antara lain:

1. Menurunkan risiko, maksudnya dengan penerapan prinsip-prinsip ini akan dapat meminimalkan praktik-praktik KKN yang terjadi di perusahaan
2. Meningkatkan kepercayaan publik, diterapkannya prinsip-prinsip GCG merupakan indikator perusahaan telah dikelola dengan baik dan transparan sehingga merupakan hal penting bagi kepercayaan publik terhadap perusahaan
3. Menjamin kepatuhan, dimana setiap peraturan yang menyentuh atau terkait dengan struktur dan operasional perusahaan ditujukan untuk mengatur aktivitas dan hubungan yang saling menguntungkan antar pihak yang terkait
4. Memiliki daya tahan, maksudnya akan lebih memiliki daya tahan terhadap pengaruh buruk iklim dunia usaha dan pelaku dunia usaha sekitarnya
5. Memacu kinerja, melalui supervisi kinerja manajemen mempertegas pertanggungjawaban Komisaris dan Direksi kepada pemegang saham dan *stakeholder* lainnya akan memacu jajaran Komisaris dan Direksi meningkatkan kinerja perusahaan
6. Meningkatkan akuntabilitas publik, karena GCG mengharuskan untuk memperhatikan seluruh *stakeholder* dan diwujudkan dalam bentuk pengungkapan informasi atas kondisi perusahaan
7. Membantu penerimaan negara, dengan transparansi dan dipatuhinya peraturan perpajakan akan berdampak pada penerimaan negara yang meningkat.

Selain mikro, penerapan prinsip-prinsip GCG juga bermanfaat dalam lingkup makro, yaitu semakin banyak perusahaan menerapkan prinsip-prinsip tersebut semakin cepat pula pemulihan

perekonomian yang dirasakan oleh seluruh masyarakat secara nasional.”

**4) Pentingnya penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).**

Jawaban dari Pak Dony terkait dengan pentingnya menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* sebagai berikut:

“Pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dikatakan sangat penting, hal tersebut dikarenakan dengan penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dapat menjaga nama baik perusahaan selain itu juga mendapatkan kepercayaan dari investor dan pelanggan.”

**5) Faktor pendukung dalam implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).**

Jawaban dari Pak Dony terkait dengan faktor pendorong dalam menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* sebagai berikut:

“Faktor yang mendorong penerapan dari prinsip-prinsip GCG disini yaitu, komitmen 3 (tiga) organ utama yang ada. Yaitu komitmen antara Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris dan Direksi. Selain itu, yaitu peran eksternal atau pelanggan. Maksudnya,



yaitu terkait dengan kepuasan pelanggan. Analisis yang dilakukan terhadap survei kepuasan pelanggan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) tahun 2016, antara lain untuk mengetahui nilai kepuasan pelanggan, nilai ketidakpuasan pelanggan, nilai loyalitas pelanggan, dan mengetahui *engagement* pelanggan. Dan hasilnya rata-rata pelanggan merasa puas atas pelayanan yang diberikan oleh PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).”

**6) Faktor penghambat dalam implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).**

Jawaban dari Pak Dony terkait dengan faktor penghambat dalam menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* sebagai berikut:

“Yang selama ini menjadi faktor penghambat dalam penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yaitu koordinasi dengan *shareholder* atau pemegang saham, dimana perusahaan hanya sebatas mengingatkan tanpa memiliki kuasa untuk mengambil keputusan. Dan yang kedua regulasi terkait GCG bersifat lunak / *Soft Law*, dimana undang-undang dan peraturan terkait GCG memang sudah ada dan jelas secara tertulis. Namun tindak lanjut dari pemerintah sendiri untuk langsung mengawasi dan mengevaluasi penerapan pada setiap perusahaan menurut saya sangat kurang. Dan walaupun ada

permasalahan terkait GCG ya pihak menejemen perusahaan sendiri yang menyelesaikan.”

## **2. Hasil Wawancara dengan Pelanggan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)**

- a) Nama : Hesty Sayu Kusuma  
 Pekerjaan : Mahasiswa  
 Tempat Wawancara : Pelabuhan Tanjung Perak, Surabaya  
 Tanggal Wawancara : 9 Februari 2018.

### **1) Sebagai pelanggan yang menggunakan jasa PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero), pelanggan mengetahui informasi terkait dengan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).**

“Iya, saat menggunakan jasa yang diberikan informasi mengenai kepelabuhanan, visi misi perusahaan dan informasi publik lainnya diberikan secara jelas.”

### **2) Pelayanan yang diberikan oleh PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).**

“Sudah bagus, pelayanan yang diberikan pun memuaskan. Pelanggan mendapatkan haknya sebagai konsumen secara baik.”

### **3) Fasilitas dari PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).**

“Fasilitas yang diberikan kepada pelanggan sudah dapat dikatakan baik, karena fasilitas yang ada sudah lengkap. Mulai dari *waiting room*, toilet, *wastafel*, *foodcort*, dan lain-lain.”

**4) Manfaat untuk pelanggan dari adanya prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.**

“Sangat merasakan, karena dengan tata kelola perusahaan yang baik sehingga pelanggan pun diperhatikan karena mungkin internal perusahaan sudah berjalan dengan baik.”

- b) Nama : Mustofa  
Pekerjaan : Mahasiswa  
Tempat Wawancara : Pelabuhan Tanjung Perak, Surabaya  
Tanggal Wawancara : Jumat, 9 Februari 2018.

**1) Sebagai pelanggan yang menggunakan jasa PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero), pelanggan mengetahui informasi terkait dengan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).**

“Informasi terkait dengan perusahaan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) diberikan secara jelas, mulai dari visi-misi perusahaan, laporan tahunan perusahaan, serta informasi kepelabuhanan diberikan kepada pelanggan.”

**2) Pelayanan yang diberikan oleh PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).**

“Pelayanan yang diberikan untuk pelanggan sudah cukup memuaskan, namun sebagai perusahaan yang ternama PT.

Pelabuhan Indonesia III (Persero) harus meningkatkan kualitasnya lagi.”

**3) Fasilitas dari PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).**

“Fasilitas yang ada sudah lumayan lengkap, namun ada beberapa sarana yang perlu diperbaiki lagi. Seperti wastafel di *foodcort* lokasinya terlalu jauh dengan tempat duduk.”

**4) Manfaat untuk pelanggan dari adanya prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.**

“Cukup merasakan, karena dengan diterapkannya prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik otomatis perusahaan memperhitungkan kepuasan pelayanan dari pelanggan.”

**3. Hasil Data Sekunder**

Peneliti memperoleh data sekunder dari website resmi perusahaan dan dari *annual report tahun 2016*

1) Prinsip *Transparency* (Keterbukaan Informasi)

Peraturan Menteri BUMN No. PER-01/MBU/2011 Tanggal 1 Agustus 2011 juncto No. PER09/MBU/2012 Tanggal 16 Juli 2012 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada Badan Usaha Milik Negara. Transparansi (*transparency*), yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan.

Penerapan prinsip *transparancy* (keterbukaan informasi) pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) menekankan indikator sebagai berikut:

- 1) Pengungkapan informasi yang terkait dengan kinerja korporasi, secara
- 2) Akurat, tepat waktu, jelas, konsisten dan *comparable*
- 3) Penggunaan prinsip-prinsip akuntansi dan audit yang lazim digunakan dan diterima secara luas
- 4) Publikasi laporan keuangan dan informasi lain material yang berdampak signifikan pada kinerja korporasi secara akurat dan tepat waktu (*No surprise policy*)
- 5) Kemudahan akses terhadap informasi penting mengenai kinerja korporasi
- 6) Pengungkapan transaksi yang mengundang bantuan kepentingan (*No conflict of interest*).

Pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) keterbukaan informasi publik perusahaan diatur dalam Peraturan Direksi Nomor: Per.13/HM.03/P.III-2016 tentang Pedoman Pelaksanaan Keterbukaan Informasi Publik di lingkungan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero). Untuk mempermudah akses informasi publik kepada masyarakat, PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) menyediakan portal khusus melalui laman <http://www.e-ppid.pelindo.co.id>. Berikut merupakan beberapa isi dari portal <http://www.e-ppid.pelindo.co.id> berisi:

- a) Profil sesuai dengan Undang-Undang No. 14 Tahun 2008 tentang keterbukaan informasi publik.

b) Regulasi atau aturan-aturan.


REGULASI			
No.	Aturan	Keterangan	Download
1	Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Keterbukaan Informasi Publik		<a href="#">DOWNLOAD</a>
2	Undang-undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik		<a href="#">DOWNLOAD</a>
3	Kode Etik Jurnalistik		<a href="#">DOWNLOAD</a>
4	Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2009 tentang Kepelabuhanan		<a href="#">DOWNLOAD</a>
5	Undang-undang Nomor 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran		<a href="#">DOWNLOAD</a>
6	Peraturan Komisi Informasi Nomor 1 Tahun 2010 tentang Standar Layanan Informasi Publik		<a href="#">DOWNLOAD</a>
7	Undang-undang Nomor 40 Tahun 1999 tentang Pers		<a href="#">DOWNLOAD</a>
8	Permenhub Nomor 51 Tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Pelabuhan Laut		<a href="#">DOWNLOAD</a>

Gambar 10 Regulasi atau aturan-aturan

Sumber : <https://e-ppid.pelindo.co.id/>

c) Maklumat

**MAKLUMAT**




**PELINDO III**

**MAKLUMAT PELAYANAN INFORMASI PUBLIK**

“Dengan ini kami menyatakan akan berupaya memberikan Pelayanan Informasi Publik yang berkaitan dengan profil dan kinerja PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dengan sebaik-baiknya sebagaimana telah diatur dalam Peraturan Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Nomor:Per.13/HM.03/P.III-2016 tanggal 3 Mei 2016 tentang Pedoman Pelaksanaan Keterbukaan Informasi Publik di Lingkungan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dengan mengacu pada ketentuan dan peraturan yang berlaku”

SEKRETARIS PERUSAHAAN  
SELAKU PPID PT PELABUHAN INDONESIA III (PERSERO)



YON IRAWAN

[www.pelindo.co.id](http://www.pelindo.co.id)

Gambar 11 Maklumat Pelayanan Informasi Publik

Sumber : <https://e-ppid.pelindo.co.id/>

d) Informasi Publik, antara lain:



- Informasi yang wajib disediakan dan diumumkan secara berkala

i Informasi yang wajib disediakan dan diumumkan secara berkala		
<b>Informasi Tentang Profile PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)</b>		
No	Judul	Option
1	Company Profile PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)	<a href="#">DOWNLOAD</a>
2	Alamat Lengkap PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)	<a href="#">DOWNLOAD</a>
3	Visi dan Misi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)	<a href="#">DOWNLOAD</a>
4	Tugas dan Fungsi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)	<a href="#">DOWNLOAD</a>
5	Struktur Organisasi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)	<a href="#">DOWNLOAD</a>
6	Alamat Lengkap Cabang dan Unit Usaha	<a href="#">DOWNLOAD</a>
7	Profile Pejabat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)	<a href="#">DOWNLOAD</a>
<b>Ringkasan Capaian Kinerja Perusahaan</b>		
No	Judul	Option
1	Capaian Kinerja Perusahaan Tahun 2016	<a href="#">DOWNLOAD</a>

**Gambar 12 Informasi secara berkala**

Sumber : <https://e-ppid.pelindo.co.id/>

<b>Laporan</b>		
No	Judul	Option
1	Laporan Tahunan	<a href="#">VIEW</a>
2	Laporan Keuangan	<a href="#">VIEW</a>
3	Ikhtisar Laba Rugi	<a href="#">DOWNLOAD</a>
4	Laporan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Tahun 2016	<a href="#">DOWNLOAD</a>
5	Ringkasan Permohonan Informasi dan Keberatan	<a href="#">DOWNLOAD</a>
<b>Penilaian Eksternal</b>		
No	Judul	Option
1	Penilaian Auditor Eksternal	<a href="#">DOWNLOAD</a>
2	Lembaga Pemeringkat Independen	<a href="#">DOWNLOAD</a>
3	Nama Akuntan Publik	<a href="#">DOWNLOAD</a>
<b>Renumerasi</b>		
No	Judul	Option
1	Sistem dan Alokasi Remunerasi Dewan Komisaris dan Direksi	<a href="#">DOWNLOAD</a>

**Gambar 13 Informasi secara berkala**

Sumber : <https://e-ppid.pelindo.co.id/>

<b>Good Corporate Governance</b>		
No	Judul	Option
1	Pedoman Tata Kelola Perusahaan	<a href="#">VIEW</a>
2	Pelaporan Pelanggaran	<a href="#">VIEW</a>
<b>Utang Perusahaan</b>		
No	Judul	Option
1	Obligasi Global	<a href="#">DOWNLOAD</a>
<b>Pengumuman</b>		
No	Judul	Option
1	Pengadaan Barang dan Jasa	<a href="#">VIEW</a>
2	Penerimaan Pegawai	<a href="#">VIEW</a>
3	Program Kerja dan Kegiatan 2017	<a href="#">DOWNLOAD</a>
4	Agenda Tugas PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)	<a href="#">VIEW</a>
5	Layanan Pelindo III	<a href="#">VIEW</a>
6	LHKPN	<a href="#">VIEW</a>
7	Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan 2017	<a href="#">DOWNLOAD</a>

**Gambar 14 Informasi secara berkala**

Sumber : <https://e-ppid.pelindo.co.id/>

- Informasi yang wajib diumumkan secara sertamerta

- Informasi yang wajib sedia setiap saat

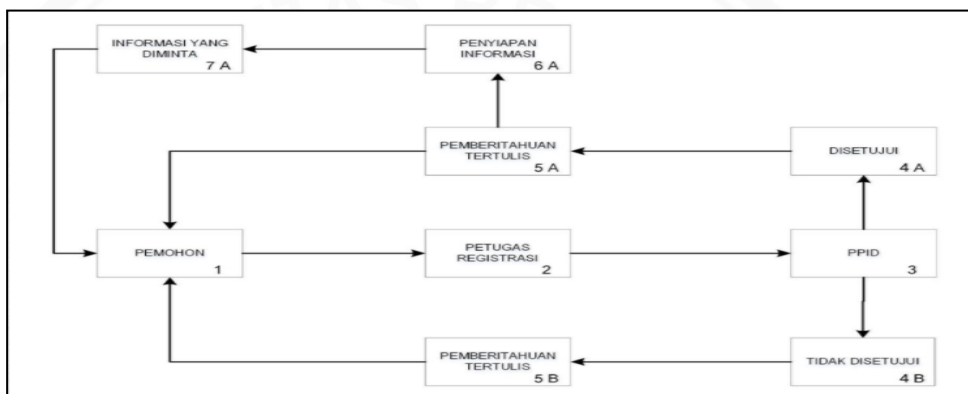
i Informasi yang wajib sedia setiap saat		
Daftar Informasi Publik		
No	Judul	Option
1	Daftar Informasi Publik PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)	<a href="#">DOWNLOAD</a>

**Gambar 15 Informasi wajib sedia setiap saat**

Sumber : <https://e-ppid.pelindo.co.id/>

- e) Layanan Informasi, antara lain:

- Prosedur permohonan informasi



**Gambar 16 Prosedur permohonan informasi**

Sumber : <https://e-ppid.pelindo.co.id/>

- Registrasi permohonan

**Registrasi Pemohon Informasi**

Formulir ini digunakan untuk registrasi pemohon. Dengan mendaftar di Sistem Informasi PPID, pemohon mendapatkan kemudahan dalam mengajukan permohonan informasi maupun pengajuan keberatan secara online. Pemohon dinyatakan berhasil mendaftar apabila telah memenuhi semua kelengkapan yang dibutuhkan dan mendapatkan email konfirmasi dari pengelola Sistem Informasi PPID.

**Jenis Pemohon** : PERORANGAN

**Jenis Identitas** : KTP

**Nomor Identitas** :

**Nama lengkap** :

**NPWP** :

**Email \*** :

**Pekerjaan** :

**Alamat** :

**Gambar 17 Registrasi permohonan**

Sumber : <https://e-ppid.pelindo.co.id/>

- f) Agenda

- g) FAQ



## 2) Prinsip *Accountability* (Akuntabilitas)

Peraturan Menteri BUMN No. PER-01/MBU/2011 Tanggal 1 Agustus 2011 juncto No. PER09/MBU/2012 Tanggal 16 Juli 2012 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada Badan Usaha Milik Negara. Akuntabilitas (*accountability*), yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Penerapan prinsip *accountability* (akuntabilitas) pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) menekankan indikator sebagai berikut:

- 1) Mencegah *agency problem* yang dapat muncul karena adanya perbedaan kepentingan Pemegang Saham dan Direksi
- 2) Mengatur kejelasan fungsi hak kewajiban, wewenang dan tanggungjawab masing-masing antara Pemegang Saham termasuk institusi yang mempresentasikannya yaitu RUPS dan Dewan Komisaris dan Direksi.

PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) dalam mengimplementasikan prinsip *accountability* dibuktikan dengan pembentukan Komite Audit dan pengangkatan Direksi. Dalam menunjang pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*), Dewan Komisaris PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) telah membentuk Komite Audit yang bertugas membantu Dewan Komisaris. Pertanggungjawaban Direksi kepada RUPS merupakan perwujudan akuntabilitas pengelolaan perusahaan sesuai dengan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*. Pembentukan Komite Audit dan

pengangkatan Direksi telah sesuai dengan perUndang-Undangan yang berlaku dan ketentuan *Good Corporate Governance*. Berikut merupakan komposisi Komite Audit dan Direksi di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) :

a) Komposisi Komite Audit PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)

Nama Nama	Jabatan Position	Periode Jabatan Period Position	Dasar Hukum Pengangkatan Legal basis for the Appointment	Keterangan Information
Soritaon Siregar	Ketua Chairman	2012 - 2017	Surat Keputusan Dewan Komisaris Nomor: SK-253/XI/KEP/DK.P.III/2016 tanggal 10 November 2016 BoC Decree Number: SK-253/XI/KEP/DK.P.III/2016 dated November 10, 2016	Komisaris Commissioner
Syukri	Anggota Member	2015 - 2017	Surat Keputusan Dewan Komisaris Nomor: SK-75/VI/SK/DK.P.III/2012 tanggal 29 Juni 2012 dan SK-121/VI/SK/DK.P.III/2015 tanggal 30 Juni 2015 BoC Decree Number: SK-75/VI/SK/DK.P.III/2012 dated June 29, 2012 and SK-121/VI/SK/DK.P.III/2015 dated June 30, 2015	Pihak Independen, yang memiliki keahlian dibidang keuangan dan kepelabuhan Independent Party, which has expertise in finance and harbor
Amilin	Anggota Member	2014 - 2017	Surat Keputusan Dewan Komisaris Nomor: SK-41/II/KEP/DK.P.III/2014 tanggal 28 Februari 2014 dan SK-46/03/KEP/DK.P.III/2017 tanggal 1 Maret 2017 BoC Decree Number: SK-41/II/KEP/DK.P.III/2014 dated February 28, 2014 and SK-46/03/KEP/DK.P.III/2017 dated March 1, 2017	Pihak Independen, yang memiliki keahlian dibidang keuangan dan kepelabuhan Independent Party, which has expertise in finance and harbor

Gambar 18

**Komposisi Komite Audit PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)**  
Sumber: *Annual Report* PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero), 2016

b) Komposisi Direksi PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) :

Nama Name	Jabatan Position	Domisili Domicile	Dasar Pengangkatan Basic Appointment	Periode Jabatan Period Position
Djarwo Surjanto*	Direktur Utama President Director	Surabaya	Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor: SK.103/MBU/2014 tanggal 12 Mei 2014 SOE Minister Decree No. SK.103/MBU/2014 dated May 12, 2014	12 Mei 2014 – 15 Mei 2016 May 12th 2014 - May 15th 2016
Orias Petrus Moedak	Direktur Utama Chief Executive Officer	Jakarta	Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor: SK.102/MBU/05/2016 tanggal 16 Mei 2016 SOE Minister Decree No. SK.102/MBU/05/2016 dated May 16, 2016	16 Mei 2016 – 12 Mei 2019 May 16th 2016 - May 12th 2019
Rahmat Satria*	Direktur Operasi dan Pengembangan Bisnis Director of Operations and Business Development	Surabaya	Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor: SK.103/MBU/2014 tanggal 12 Mei 2014 SOE Minister Decree No. SK.103/MBU/2014 dated May 12, 2014	12 Mei 2014 – 1 November 2016 May 12, 2014 - 1 November 2016
Mohammad Iqbal	Direktur Komersial dan Operasional Director of Commercial and Operations	Bogor	Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor: SK.241/MBU/10/2016 tanggal 19 Oktober 2016 SOE Minister Decree No. SK.241/MBU/10/2016 dated October 19, 2016	2 November 2016 – 12 Mei 2019 2 November 2016 - May 12, 2019
Husein Latief	Direktur Teknik, Teknologi Informasi dan Komunikasi Director of Engineering Information Technology and Communication	Jakarta	Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor: SK.103/MBU/2014 tanggal 12 Mei 2014 SOE Minister Decree No. SK.103/MBU/2014 dated May 12, 2014	12 Mei 2014 – 12 Mei 2019 May 12th 2014 - May 12th 2019
Toto Heli Yanto	Direktur SDM dan Umum Director of Human Resources and General Affairs	Sidoarjo	Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor: SK.103/MBU/2014 tanggal 12 Mei 2014 SOE Minister Decree No. SK.103/MBU/2014 dated May 12, 2014	12 Mei 2014 – 12 Mei 2019 May 12th 2014 - May 12th 2016
U. Saefuddin Noer	Direktur Keuangan Director of Finance	Jakarta	Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor: SK-28/MBU/03/2015 tanggal 16 Maret 2015 SOE Minister Decree Number: SK-28/MBU/03/2015 dated March 16, 2015	16 Maret 2015 – 12 Mei 2019 March 16, 2015 - May 12, 2019

**Gambar 19 Komposisi Direksi PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)**  
Sumber: *Annual Report* PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero), 2016

### 3) Prinsip *Responsibility* (Pertanggungjawaban)

Peraturan Menteri BUMN No. PER-01/MBU/2011 Tanggal 1 Agustus 2011 juncto No. PER09/MBU/2012 Tanggal 16 Juli 2012 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada Badan Usaha Milik Negara. Pertanggungjawaban (*responsibility*), yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Penerapan prinsip *responsibility* (pertanggungjawaban) pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) menekankan indikator sebagai berikut:

- 1) Korporasi adalah agen ekonomi yang selalu patuh terhadap hukum dan peraturan yang berlaku (perajakan, hubungan industrial, perlindungan lingkungan hidup, kesehatan keselamatan kerja, standar penggajian dan persaingan yang sehat)
- 2) Korporasi harus meminimalkan adanya eksternalitas negatif yang harus ditanggung masyarakat
- 3) Korporasi dapat membantu peran pemerintah dalam mengurangi terjadinya kesenjangan pendapatan dan kesempatan kerja yang terjadi pada segmen masyarakat yang belum mendapatkan manfaat dari mekanisme pasar yang sedang berlangsung.

Implementasi prinsip ketiga dalam *Good Corporate Governance* yaitu prinsip *responsibility* (pertanggungjawaban) dimana pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) prinsip ini diimplementasikan dengan program *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan pertanggungjawaban kepada pelanggan. Program *Corporate Social Responsibility* (CSR) meliputi

program kemitraan dan bina lingkungan, serta program sosial dan *sponsorship*. Dibawah merupakan tabel rincian anggaran dana program kemitraan pada tahun 2016 dan realisasi akumulasi penyaluran dana bina lingkungan pada tahun 2016, antara lain:

**Tabel 4.4 Rincian Anggaran Program pada Tahun 2016**

No	Sektor Usaha Mitra Binaan	Realisasi Tahun 2016		Realisasi sampai dengan Tahun 2016	
		Jumlah Mitra Binaan	Jumlah Rupiah	Jumlah Mitra Binaan	Jumlah Rupiah
(1)	(2)	(5)	(6)	(7)	(8)
1.	Sektor Usaha Industri	109	3,405,000,000	1.182	50,652,416,095
2.	Sektor Usaha Perdagangan	239	6,790,000,000	3.135	98,351,082,650
3.	Sektor Usaha Pertanian	4	155,000,000	66	19,377,500,000
4.	Sektor Usaha Peternakan	23	535,000,000	184	4,874,000,000
5.	Sektor Usaha Perkebunan	2	85,000,000	17	3,385,000,000
6.	Sektor Usaha Perikanan	19	345,000,000	111	2,074,500,000
7.	Sektor Usaha Jasa	90	2,929,000,000	1.173	45,004,900,000
8.	Sektor Lain-lain	0	-	31	19,910,039,408
<b>Jumlah</b>		486	229,384,938,153	5.889	229,384,938,153

Sumber: *Annual Report* PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero), 2016

Sampai dengan tahun 2016, PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) telah menyalurkan pinjaman kepada 5.899 Usaha Mikro, Kecil dan Menengah

(UMKM) sebesar Rp243,63 miliar yang tersebar di 7 Provinsi wilayah kerja perusahaan.

**Tabel 4.5 Realisasi akumulasi penyaluran dana bina lingkungan tahun 2016**

No.	Uraian	Penyaluran Tahun 2016	Sampai dengan Tahun 2016
1.	Korban Bencana Alam	277.323.500	4.207.332.550
2.	Pendidikan dan Pelatihan	3.559.673.626	23.839.860.119
3.	Peningkatan Kesehatan	949.992.500	5.942.366.620
4.	Sarana dan Prasarana Umum	2.615.594.280	30.603.031.430
5.	Sarana Ibadah	3.756.548.000	39.207.443.364
6.	Ketahanan Pangan	-	1.199.325.525
7.	Pelestarian Alam	456.498.200	3.217.135.700
8.	Pengentasan Kemiskinan	8.085.480.000	14.542.128.902
9.	Bantuan Pendidikan, Pelatihan Mitra Binaan	1.699.920.467	2.195.328.267
Sub Jumlah		21.401.030.573	124.953.952.477

Sumber: *Annual Report* PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero), 2016

Realisasi penyaluran program bina lingkungan pada tahun 2016 sebesar Rp21,40 miliar, sedangkan rata-rata bantuan yang disalurkan adalah sebesar Rp32,62 juta. Sementara bantuan sosial kemasyarakatan dalam rangka kementasan kemiskinan menjadi bantuan terbanyak sebesar Rp8,08 miliar dengan program bantuan renovasi rumah tidak layak huni untuk keluarga miskin prasejahtera, bedah rumah veteran serta pembagian sembako gratis.

#### 4) Prinsip *Independency* (Kemandirian)

Peraturan Menteri BUMN No. PER-01/MBU/2011 Tanggal 1 Agustus 2011 juncto No. PER09/MBU/2012 Tanggal 16 Juli 2012 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada Badan Usaha Milik Negara. Kemandirian (*independency*), yaitu keadaan di mana 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. Penerapan prinsip *independency* (kemandirian) pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) menekankan indikator sebagai berikut:

- a) Pengelolaan *asset*/investasi secara amanah dan *prudential*
- b) Perlindungan terhadap seluruh kepentingan pemegang saham secara *fair*, termasuk pemegang saham minoritas
- c) Perlindungan mencakup terhadap kemungkinan terjadinya praktik korporasi yang merugikan seperti *fraud*, *dilusi*, *managerial controlling*, *stakeholder self dealing* dan *insider trading*
- d) Setiap *contractual relationship* harus dapat dilaksanakan secara efektif Korporasi berfungsi dalam suatu yang bebas dari korupsi dan penyuapan.

#### 5) Prinsip *Fairness* (Keadilan atau Kesetaraan)

Peraturan Menteri BUMN No. PER-01/MBU/2011 Tanggal 1 Agustus 2011 juncto No. PER09/MBU/2012 Tanggal 16 Juli 2012 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada Badan Usaha Milik

Negara. Kewajaran (*fairness*), yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak Pemangku Kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan.

Penerapan prinsip *fairness* (keadilan atau kewajaran) pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) menekankan indikator sebagai berikut:

- 1) Keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak *stakeholder*
- 2) Menjamin setiap pemegang saham mendapatkan perlakuan yang wajar dan dapat menggunakan hak-haknya sesuai peraturan yang berlaku.

#### **4. Kesimpulan Hasil Wawancara:**

Implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) mengacu pada Peraturan Menteri BUMN No. PER-01/MBU/2011 Tanggal 1 Agustus 2011 juncto No. PER09/MBU/2012 Tanggal 16 Juli 2012 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada Badan Usaha Milik Negara.

#### **1. Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* pada PT.**

##### **Pelabuhan Indonesia III (Persero).**

##### **a. Prinsip *Transparancy* (Keterbukaan Informasi)**

Prinsip *Transparancy* atau keterbukaan informasi tercantum dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik. Pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero), prinsip ini diatur dalam Peraturan Direksi tentang Pedoman Pelaksanaan Keterbukaan

Informasi Publik di lingkungan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) disediakan website khusus.

**b. Prinsip *Accountability* (Akuntabilitas)**

Prinsip *Accountability* atau Akuntabilitas pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) diimplementasikan dengan dibentuknya Komite Audit dan pengangkatan Direksi. Yang pertama, pembentukan Komite Audit. Komposisi Komite Audit PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) terdiri dari seorang Ketua yang merupakan anggota Dewan Komisaris PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) dan 2 (dua) orang anggota komite yang berasal pihak profesional yang independen. Komite Audit mengadakan rapat secara berkala. Peran dan tanggung jawab Komite Audit tertuang dalam Piagam Komite Audit (*Audit Committee Charter*), yaitu membantu Dewan Komisaris dalam memberikan pendapat professional secara independen kepada Dewan Komisaris mengenai laporan atau hal-hal yang disampaikan oleh Direksi kepada Dewan Komisaris, dan melaksanakan tugas-tugas lain yang berkaitan dengan tugas Dewan Komisaris. Yang kedua, pengangkatan Direksi. Direksi adalah organ perseroan yang secara langsung bertanggung jawab atas pengelolaan perusahaan sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar perusahaan. Dalam melaksanakan tugasnya, Direksi bertanggung jawab kepada Pemegang Saham melalui RUPS. Pertanggungjawaban Direksi kepada RUPS merupakan perwujudan akuntabilitas pengelolaan perusahaan sesuai dengan prinsip-prinsip



*Good Corporate Governance*. Para anggota Direksi diangkat dan diberhentikan oleh Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Selain itu, perusahaan telah menetapkan wewenang dan tugas masing-masing organ perusahaan.

**c. Prinsip *Responsibility* (Pertanggungjawaban)**

Prinsip *Responsibility* atau pertanggungjawaban di PT. Pelabuhan Indonesia III dengan adanya program CSR (*Corporate Social Responsibility*) yang meliputi program kemitraan dan bina lingkungan serta program sosial dan *sponsorship*. Serta dengan pertanggungjawaban kepada pelanggan. Program Kemitraan adalah program yang dicanangkan pemerintah sebagai wujud kepedulian dan tanggung jawab Badan Usaha Milik Negara (BUMN) terhadap perkembangan perekonomian, terutama bagi usaha kecil di lingkungan perusahaan. Program Bina Lingkungan, program ini dilaksanakan sebagai bentuk kepedulian PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) terhadap kondisi social masyarakat sekitar perusahaan.

**d. Prinsip *Independency* (Kemandirian)**

Prinsip *Independency* atau kemandirian pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) dibuktikan dengan dibentuknya Satuan Pengawasan Internal (SPI) yaitu bagian dari manajemen yang independen dan mempunyai tanggungjawab untuk membantu seluruh jajaran organisasi perseroan dalam mengevaluasi keseluruhan aktivitas operasional usahanya.

**e. Prinsip *Fairness* (Keadilan atau Kewajaran)**

Prinsip *Fairness* atau kewajaran pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) yaitu adanya *Code of conduct* atau etika perusahaan yaitu mengatur kebijakan nilai-nilai etis dan dinyatakan secara eksplisit sebagai suatu standar perilaku yang harus dipedomani oleh seluruh insan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero). Serta kebijakan tentang kesempatan kerja yang sama untuk pegawai. Dimana perusahaan memiliki Peraturan Direksi tentang pola karir pegawai dan ini dilakukan sebagai upaya untuk memberikan kejelasan dan kesempatan pengembangan karir yang sama kepada masing-masing pegawai. Selain itu, untuk meminimalisir benturan kepentingan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) membuat Peraturan Direksi PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Nomor: PER.77/HK.03/P.III-2015 Tentang Pedoman Penanganan Benturan Kepentingan di lingkungan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).

**2. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).**

**a. Faktor pendukung implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance***

5) Komitmen 3 (Tiga) Organ Utama, yaitu Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris dan Direksi.

6) Peran eksternal atau dari pelanggan.

**b. Faktor penghambat implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.**

- a. Koordinasi dengan *shareholder* atau pemegang saham.
- b. Regulasi terkait *Good Corporate Governance* bersifat lunak / *Soft Law*.

## 5. PEMBAHASAN

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi teknik. Pengujian triangulasi teknik dilakukan dengan cara peneliti mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Dalam penelitian ini data diperoleh dengan wawancara selanjutnya peneliti mengecek dengan observasi dan dokumentasi yang ada dilapangan. Data primer dalam penelitian ini berupa wawancara yang dilakukan dengan narasumber. Sementara data sekunder berupa dokumen, yaitu *annual report* PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) pada tahun 2016. Selanjutnya buku-buku ilmiah berupa beberapa jurnal yang diperoleh oleh peneliti. Serta dokumen yang berupa *code of conduct*, dan lain-lain. Dalam instrumen penelitian antara lain berupa pedoman wawancara, catatan lapangan serta dokumentasi.

Pada studi ilmu administrasi terdapat konsep sinergitas antar elemen yang penting dan saling berpengaruh yang biasa disebut dengan konsep *Governance*. Pada konsep ini tidak hanya melibatkan peran pemerintah (*State*) sebagai aktor

penggerak kebijakan tetapi juga ada dua elemen penting lainnya yakni dalam sektor swasta (*Privat*) dan masyarakat umum (*Civil Society*). Ketiga elemen ini saling berhubungan dan merupakan domain yang utama dalam membentuk suatu lembaga yang disebut dengan *Governance*. Kemudian terdapat istilah *Good Governance*, yaitu dalam proses mencapai tujuan pembangunan di dalam suatu organisasi bahkan negara diperlukan suatu penguatan peran serta kerjasama yang baik antar pihak. Konsep *Good Corporate Governance* bertujuan untuk menselaraskan, mensinergiskan keterkaitan ketiga pilar tersebut agar tidak terjadi kesenjangan dan tumpang tindih antar kepentingan di suatu negara. Masing-masing aktor mempunyai hak dan kewajiban yang berbeda-beda tentunya. Adanya kerjasama yang baik diharapkan tujuan dari setiap aktor tercapai, misalnya pemerintah dapat menjalankan kebijakan dengan baik, sektor swasta dapat memperoleh keuntungan yang wajar, dan masyarakat dapat hidup dengan sejahtera.

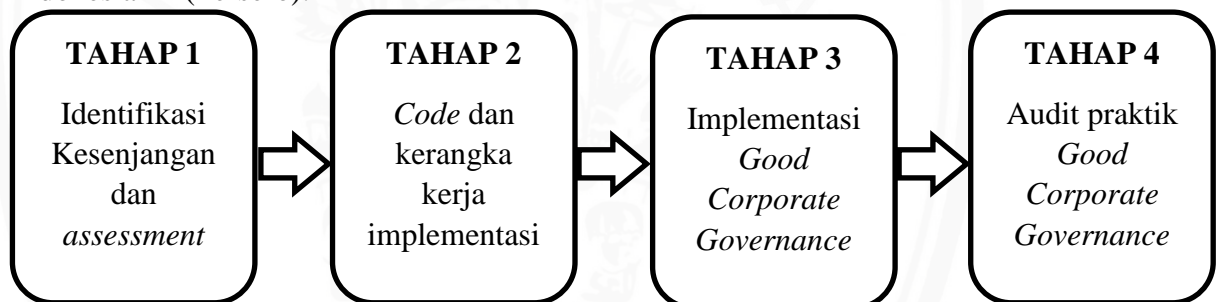
*Good Corporate Governance* (GCG) adalah tata kelola perusahaan yang baik. *Good Corporate Governance* merupakan salah satu langkah penting bagi Badan Usaha Milik Negara untuk meningkatkan dan memaksimalkan nilai perusahaan (*Corporate Value*), mendorong pengelolaan perusahaan yang profesional, transparan dan efisien dengan cara meningkatkan prinsip *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independence* dan *fairness*. Sehingga dapat memenuhi kewajiban secara baik kepada pemerintah, masyarakat, pemegang saham, dewan komisaris, mitra bisnis dan *stakeholder* lainnya.

PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) atau lebih dikenal dengan sebutan PELINDO III merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam jasa layanan operator terminal pelabuhan. Dalam konteks pencapaian kinerja, manajemen perusahaan senantiasa berupaya menghasilkan nilai unggul bagi *stakeholders*, yaitu dengan mengupayakan tingkat pengembalian investasi yang maksimal bagi pemegang saham, memberikan solusi yang komprehensif bagi pelanggan, serta membuka peluang pertumbuhan bagi mitra bisnis.

Implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) secara umum memiliki komitmen dalam *Good Corporate Governance*. Kebijakan *Good Corporate Governance* diimplementasikan oleh PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) dalam mematuhi peraturan pemerintah melalui Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Sebagai perusahaan yang bertujuan sebagai pelayan publik PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) menyadari bahwa implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* merupakan lebih dari sekedar mematuhi peraturan pemerintah. Namun juga sebagai kewajiban yang harus diterapkan demi melindungi kepentingan pemerintah, pemegang saham dan *stakeholder* lainnya sebagai upaya mempertahankan pertumbuhan usaha dalam industri komunikasi dan informasi yang sangat kompetitif.

PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) berupaya untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam mengelola perusahaan. PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) bertanggungjawab untuk

mengimplementasikan praktek prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam setiap kinerjanya. Dimana prinsip-prinsip yang dimaksud sesuai dengan Ketentuan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) mengacu pada Peraturan Menteri BUMN No. PER-01/MBU/2011 Tanggal 1 Agustus 2011 juncto No. PER09/MBU/2012 Tanggal 16 Juli 2012 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada Badan Usaha Milik Negara. *Good Corporate Governance* wajib diketahui dan dijalankan oleh seluruh insan pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero). Tahapan implementasi *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero):



**Gambar 20 Tahapan implementasi *Good Corporate Governance***

Sumber: Manajemen Kepegawaian PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)

### **1. Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).**

#### **a. Prinsip *Transparency* (Keterbukaan Informasi)**

Berdasarkan uraian pada hasil penyajian data, dapat dikatakan bahwa PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) telah melaksanakan prinsip keterbukaan informasi dengan sangat baik. Implementasi prinsip *transparency* dilakukan sesuai dengan Peraturan Menteri BUMN No. PER-01/MBU/2011 Tanggal 1 Agustus 2011 juncto No. PER09/MBU/2012

Tanggal 16 Juli 2012 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada Badan Usaha Milik Negara. Hal tersebut didukung dengan penerimaan penghargaan pada tanggal 20 Desember 2016, PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) ditetapkan sebagai peringkat V kategori Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pemeringkatan keterbukaan informasi publik oleh Komisi Informasi Pusat.

**b. Prinsip *Accountability* (Akuntabilitas)**

PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) telah menerapkan prinsip *accountability* (akuntabilitas) dalam bentuk pembentukan Komite Audit dan pengangkatan Direksi. Dimana pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) dalam pembentukan Komite Audit dan pengangkatan Direksi dalam pelaksanaannya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta sesuai dengan konsep *Good Corporate Governance*. Serta telah diaturnya antara wewenang dan tugas masing-masing organ perusahaan.

**c. Prinsip *Responsibility* (Pertanggungjawaban)**

Wujud implementasi prinsip *responsibility* (pertanggungjawaban) pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) telah diterapkan dengan sangat baik dan sesuai dengan Peraturan Menteri BUMN No. PER-01/MBU/2011 Tanggal 1 Agustus 2011 juncto No. PER09/MBU/2012 Tanggal 16 Juli 2012 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada Badan Usaha Milik Negara. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya program *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang meliputi program kemitraan

dan bina lingkungan serta program sosial dan *sponsorship*. Selain itu perusahaan juga memberikan tanggung jawab kepada pelanggan. Dalam pelaksanaannya, PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) telah melakukan dengan sangat baik dan sesuai dengan peraturan yang ditetapkan.

**d. Prinsip *Independency* (Kemandirian)**

Wujud implementasi prinsip *independency* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) yaitu dengan dibentuknya Satuan Pengawas Internal (SPI). SPI merupakan bagian dari manajemen yang independen. Satuan Pengawas Internal bertanggungjawab untuk membantu seluruh jajaran organisasi perseroan dalam mengevaluasi keseluruhan aktivitas operasional usahanya. Dengan demikian, PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) sudah mengimplementasikan prinsip *independency* (kemandirian) pada perusahaan. Namun masih harus dilakukan pembenahan agar prinsip ini berjalan lebih baik.

**e. Prinsip *Fairness* (Keadilan atau Kesetaraan)**

Dalam implementasi prinsip *fairness* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) dibuktikan dengan adanya *code of conduct* atau yang biasa disebut dengan etika perusahaan. Dimana etika perusahaan ini mengatur kebijakan nilai-nilai etis dan dinyatakan secara eksplisit sebagai suatu standar perilaku yang harus dipedomani oleh seluruh insan di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero). Selain adanya *code of conduct*, prinsip *fairness* ini juga dibuktikan dengan adanya kebijakan kesempatan kerja yang sama bagi para pegawai. Perusahaan memiliki Peraturan Direksi



dalam mengatur pola karir pegawai. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk memberikan kejelasan serta kesempatan pengembangan karir yang sama kepada masing-masing pegawai. Dan untuk meminimalisir adanya benturan kepentingan, PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) membuat Peraturan Direksi PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Nomor: PER.77/HK.03/P.III-2015 Tentang Pedoman Penanganan Benturan Kepentingan di lingkungan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero). Dengan begitu dapat disimpulkan bahwa PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) sudah mengimplementasikan prinsip *fairness* atau keadilan (kesetaraan) dengan sangat baik.

## **2. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).**

### **1) Faktor Pendukung Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).**

1. Komitmen 3 (Tiga) Organ Utama, yaitu Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris dan Direksi dalam menerapkan prinsip *Good Corporate Governance*.

Penerapan *Good Corporate Governance* terus diupayakan dan diselaraskan dengan dinamika bisnis yang sedang terjadi. Untuk mengimplementasikannya, PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) berkomitmen melalui komitmen 3 (Tiga) Organ Utama yaitu RUPS, Dewan Komisaris dan Direksi untuk menerapkan *Good Corporate*

*Governance* yang terintegrasi dengan pengelolaan kepatuhan, manajemen risiko serta pengendalian internal. Hal ini dilakukan agar perusahaan mempunyai pengetahuan serta kapabilitas dalam pengelolaan *Governance, Risk and Compliance* (GRC) yang dirasa sejalan dengan pengelolaan kinerja bisnis serta mampu mengantarkan organisasi untuk mencapai kelangsungan hidup perusahaan.

Penerapan *Good Corporate Governance* merupakan sebuah langkah penting bagi PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) untuk meningkatkan dan memaksimalkan nilai perusahaan, mendorong pengelolaan perusahaan yang profesional, transparan serta efisien dengan cara menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* sehingga mampu memenuhi kewajiban secara baik kepada *stakeholder*.

2. Peran eksternal atau dari pelanggan.

PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) senantiasa mengukur tingkat kepuasan pelanggan, antara lain untuk mengetahui nilai kepuasan pelanggan, nilai ketidakpuasan pelanggan, nilai loyalitas pelanggan dan mengetahui *engagement* pelanggan. Berikut merupakan sebagian tabel data kumulatif kualitas pelayanan:

**Tabel 4.6 Data Kumulatif Kualitas Pelayanan**

PT PELABUHAN INDONESIA III (PERSERO)						
JENIS PELAYANAN & KATEGORI PELANGGAN TYPE OF CUSTOMER SERVICE & CATEGORIES	Mean Score Importance	Mean Score Performance	GAP	NILAI CSI CSI VALUE		
				%	SKALA 5 SCALE 5	Keterangan Information
A. PELAYANAN KAPAL A. SERVICE SHIP	4,42	3,76	-0,66	75,19	3,76	Puas Satisfied
A.1. Nakhoda A.1. Skipper	4,38	3,86	-0,51	77,25	3,86	Puas Satisfied
A.2. Pemilik Kapal/Agen Pelayaran A.2. Ship Owners/Sailing Agents	4,46	3,66	-0,80	73,13	3,66	Puas Satisfied
B. PELAYANAN BARANG B. SERVICE OF GOODS	4,34	3,75	-0,59	74,98	3,75	Puas Satisfied
B.1. Pemilik Barang/EMKL B.1. Owner of Goods/EMKL	4,34	3,67	-0,67	73,30	3,67	Puas Satisfied
B.2. PBM NON PELINDO III B.2. PBM NON Pelindo III	4,40	3,81	-0,59	76,22	3,81	Puas Satisfied
B.3. Operator Truck/Trailer Khusus PBM NON PELINDO III B.3. Truck Operator/Special Trailer PBM NON PELINDO III	4,28	3,77	-0,51	75,42	3,77	Puas Satisfied
C. PELAYANAN BONGKAR MUAT NON PETI KEMAS C. SERVICES OF LOADING AND UNLOADING NON CONTAINER	4,35	3,94	-0,42	78,70	3,93	Puas Satisfied
C.1. Pemilik Barang/Freight Forwarder/ EMKL C.1. Owner of Goods/Freight Forwarder/ EMKL	4,52	4,12	-0,40	82,43	4,12	Sangat Puas Very Satisfied
C.2. Pemilik Kapal/Agen Pelayaran/ Nakhoda C.2. Ship Owners/Sailing Agents/Skipper	4,17	3,80	-0,37	76,04	3,80	Puas Satisfied

Sumber: *Annual Report* PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero), 2016

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat dilihat bahwa rata-rata pelanggan puas dengan pelayanan yang diberikan oleh PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero). Dengan demikian, kepuasan pelanggan menjadi faktor pendukung dalam pengimplementasian prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.

## 2) Faktor Penghambat Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).

- a) Koordinasi dengan *shareholder* atau pemegang saham.

Pemegang saham pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) adalah Negara Kesatuan Republik Indonesia sebesar 100% nilai saham perseroan. Hal tersebut mengacu pada Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 pasal 14 ayat 1 tentang BUMN, Menteri BUMN bertindak selaku RUPS dalam hal seluruh saham Persero dimiliki oleh Negara. Pemegang saham memiliki kekuasaan penuh atas kepemilikan saham pada perusahaan. Namun untuk melakukan koordinasi harus melalui beberapa regulasi yang harus dipatuhi, sehingga koordinasi harus terpotong untuk menyesuaikan regulasi yang ada. Dan menunggu keputusan selanjutnya dari regulasi yang dilakukan. Jika terdapat kendala secara spontan maka pengambilan keputusan tidak bisa langsung diberikan secara cepat dan tepat. Namun harus menunggu keputusan *shareholder* melalui regulasi yang ada. Biasanya berupa Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

- b) Regulasi terkait *Good Corporate Governance* bersifat lunak / *Soft Law*.

Terkait dengan pengelolaan Persero, dari sisi yuridis, belum optimalnya pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada Persero disebabkan sistem *Good Corporate Governance* yang ada dalam hukum Indonesia diantaranya UU No.19 Tahun 2003 dan UU No. 40 Tahun 2007, bersifat *soft law* (lunak). Tidak ada sanksi pidana yang

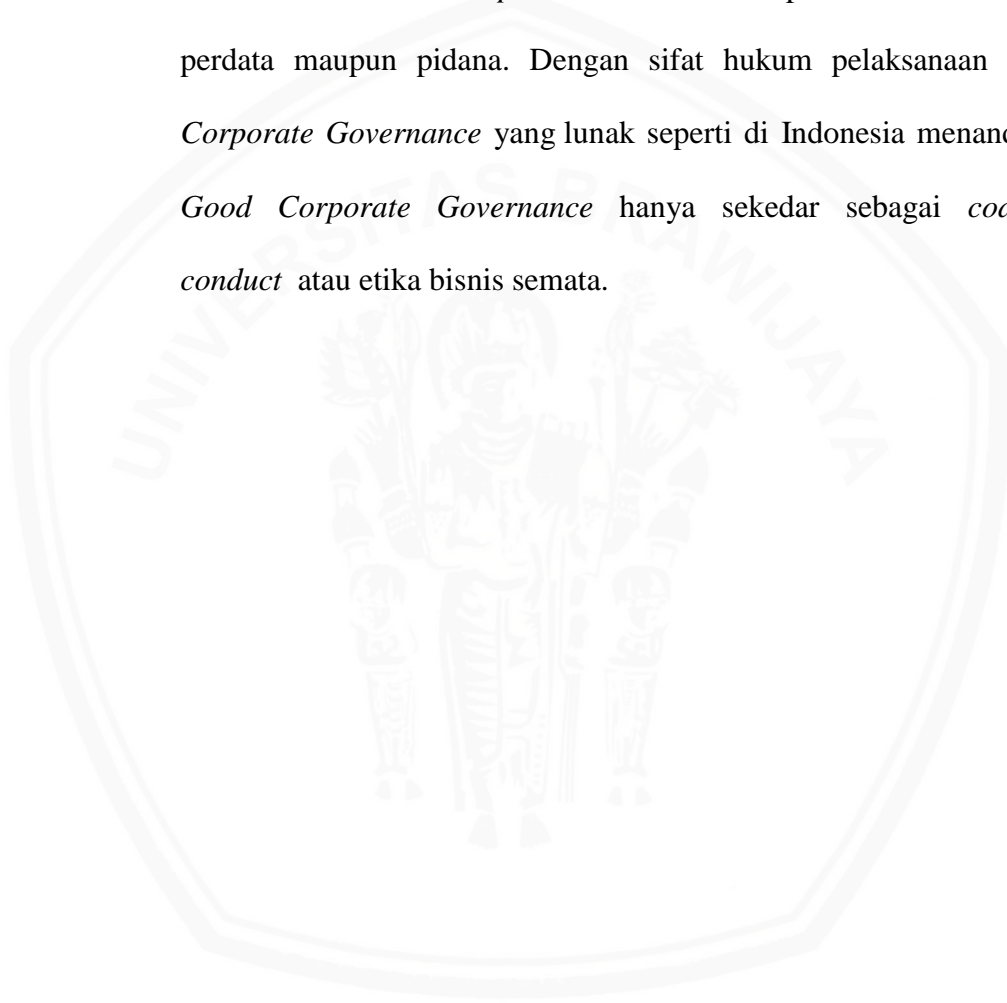
dijatuhkan pada Persero atau pun Perseroan Terbatas yang tidak melaksanakan *Good Corporate Governance*.

Contohnya dalam Pasal 97 ayat (3) Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 hanya menjatuhkan sanksi berupa tanggung jawab penuh secara pribadi atas kerugian Perseroan kepada setiap anggota Direksi yang terbukti bersalah atau lalai dalam menjalankan tugasnya. Dalam hal ini, Direksi terdiri atas dua anggota Direksi atau lebih, tanggung jawab tersebut berlaku secara tanggung renteng bagi setiap anggota Direksi (Pasal 97 ayat 4). Namun anggota Direksi tidak dapat di pertanggungjawabkan atas kerugian Perseroan apabila dapat membuktikan (Pasal 97 ayat 5):

- 1) Kerugian tersebut bukan karena kesalahan atau kelalaiannya;
- 2) Telah melakukan pengurusan dengan itikad baik dan kehati-hatian untuk kepentingan dan sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan;
- 3) Tidak mempunyai benturan kepentingan baik langsung maupun tidak langsung atas tindakan pengurusan yang mengakibatkan kerugian
- 4) Telah mengambil tindakan untuk mencegah timbul atau berlanjutnya kerugian Perseroan tersebut.

Sifat hukum yang lunak seperti itu berbeda dengan di Amerika Serikat dimana dalam melaksanakan *Good Corporate Governance* didukung oleh perangkat hukum yang keras (*hard law*). *The*

*Sarbanes-Oxley Act of 2002 (SOX)* sebagai produk hukum yang mengatur pelaksanaan *Good Corporate Governance* mewajibkan perusahaan-perusahaan untuk menjalankan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*. Konsekuensinya, perusahaan yang tidak melaksanakan *Good Corporate Governance* dapat dikenai sanksi baik perdata maupun pidana. Dengan sifat hukum pelaksanaan *Good Corporate Governance* yang lunak seperti di Indonesia menandakan *Good Corporate Governance* hanya sekedar sebagai *code of conduct* atau etika bisnis semata.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti dan dalam uraian pembahasan mengenai Analisis Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero). Serta penjelasan antara teori dengan kondisi yang terjadi di tempat penelitian secara faktual yang telah diulas pada bab sebelumnya, peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) dalam menerapkan *Good Corporate Governance* mengacu pada Peraturan Menteri BUMN No. PER-01/MBU/2011 Tanggal 1 Agustus 2011 juncto No. PER09/MBU/2012 Tanggal 16 Juli 2012 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada Badan Usaha Milik Negara.

1. Implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) sudah diterapkan dengan sangat baik. Hal tersebut terbukti dengan diwujudkan setiap prinsip dari *Good Corporate Governance* di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero). mulai dari prinsip *transparancy* (keterbukaan informasi) yaitu diwujudkan dengan disediakan portal khusus yang dapat diakses oleh masyarakat sehingga dapat mengetahui informasi-informasi terkait dengan perusahaan. Penerapan prinsip *accountability* (akuntabilitas) diwujudkan

dengan dibentuknya Komite Audit dan pengangkatan Direksi, serta telah diatur wewenang dan tugas masing-masing organ perusahaan. Prinsip *responsibility* (pertanggungjawaban) diimplementasikan dengan adanya program *Corporate Social Responsibility* yang meliputi program kemitraan dan bina lingkungan serta program sosial dan *sponsorship*. Serta memberikan tanggungjawab kepada pelanggan. Prinsip *independency* (kemandirian) diwujudkan dengan dibentuknya Satuan Pengawas Internal (SPI). SPI merupakan bagian dari manajemen yang bersifat independen dan bertanggungjawab untuk membantu seluruh jajaran organisasi perseroan. Prinsip yang terakhir yaitu prinsip *fairness* (keadilan atau kesetaraan), diwujudkan dengan adanya *code of conduct* (etika perusahaan) serta kesempatan kerja yang sama bagi pegawai PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero). dan untuk meminimalisir adanya benturan kepentingan, dibuat peraturan Direksi PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Nomor: PER.77/HK.03/P.III-2015 Tentang Pedoman Penanganan Benturan Kepentingan di Lingkungan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).

2. Dalam mengimplementasikan *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero), terdapat faktor pendukung dan faktor penghambat. Faktor pendukung dalam menerapkan *Good Corporate Governance* dapat dilihat pada komitmen antara ketiga organ utama yaitu Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris dan Direksi. Serta peran eksternal atau peran dari pelanggan yaitu kepuasan pelanggan



sehingga mampu memberikan kepercayaan kepada pelanggan untuk memberikan pelayanan yang terbaik. Selain faktor pendukung, dalam menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* terdapat faktor penghambat antara lain koordinasi dengan *shareholder* atau pemegang saham dan regulasi terkait dengan *Good Corporate Governance* yang bersifat lunak atau *softlaw*.

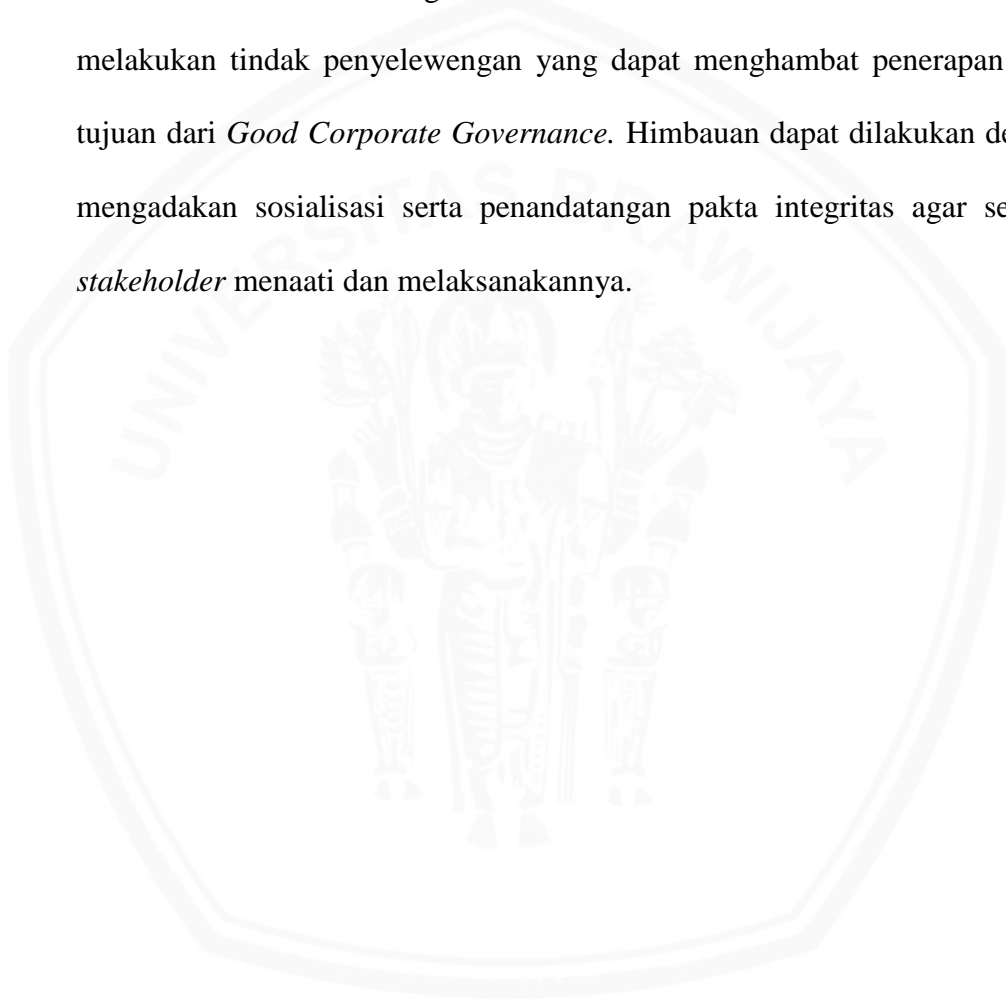
## **B. Saran**

Usaha untuk menyempurnakan implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) dan berdasarkan pada hambatan yang dialami dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* maka peneliti memberikan saran yang bersifat membangun diantaranya sebagai berikut:

- 1) Hubungan antar *stakeholder* pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) harus terjalin dengan baik. Komunikasi yang terjalin dengan maksimal akan tercipta berbagai kesepakatan yang menguntungkan bagi perusahaan. Selain itu pemerintah juga mendapatkan keuntungan untuk mencapai kesejahteraan masyarakat. Pemerintah yang membuat peraturan terkait *Good Corporate Governance* untuk ditaati oleh perusahaan. Sebaiknya prosedur lebih jelas lagi serta pemberian sanksi yang tegas bagi perusahaan yang tidak patuh terhadap peraturan terkait *Good Corporate Governance* ini.
- 2) Memberikan sosialisasi terkait dengan *Good Corporate Governance* kepada masyarakat dan pelanggan. Untuk masyarakat dapat diadakan sosialisasi pada

saat pelaksanaan program *Good Corporate Governance*. Dan untuk pelanggan diberikannya informasi terkait *Good Corporate Governance* di area pelabuhan.

- 3) Melakukan himbauan kepada seluruh *stakeholder* tidak hanya pegawai. Hal tersebut harus dilakukan agar seluruh *stakeholder* berkomitmen untuk tidak melakukan tindak penyelewengan yang dapat menghambat penerapan serta tujuan dari *Good Corporate Governance*. Hibauan dapat dilakukan dengan mengadakan sosialisasi serta penandatanganan pakta integritas agar seluruh *stakeholder* menaati dan melaksanakannya.



## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Branson, Douglas M. 1993. *Corporate Governance*. Virginia: The Michie Company, Virginia.
- Effendi, Muh. Arief. 2009. *The Power of Good Corporate Governance: Teori dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasan, M. Iqbal. 2002. *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Kholid, Mukhammad Mawardi. 2017. *Bisnis dalam Perspektif Ilmu Administrasi*. Malang: Ub Press
- Miles, M., Huberman, A., & Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3rd ed.)*. California: SAGE Publications, Inc. (pdf)
- Moleong, J.Lexy. 2005. *Metode penelitian* . Jakarta: Ghalia Indonesia.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Metodelogi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muljono, Arief. 2006. *Manajemen Kepegawaian di Lingkungan PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III*. Surabaya.
- Pieris, John dan Nizam Jim. 2007. *Etika Bisnis dan Good Corporate Governance*. Jakarta: Pelangi Cendekia
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen SDM cetakan 1*. PT. Refika Aditama. Bandung
- \_\_\_\_\_. 2007. *Good Governance “Kepemerintahan Yang Baik” & Good Corporate Governance “Tata Kelola Perusahaan Yang Baik” Bagian Ketiga Edisi Revisi*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- \_\_\_\_\_. 2007. *Governance dan Good Corporate Governance*. (Edisi Ketiga). Bandung : Penerbit Mandar Maju.
- Sugiyono. 2008. *Metode penelitian Kuantitatif dan kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Sutedi, Adrian. 2012. *Good Corporate Governance*. Jakarta: Sinar Grafika

### Jurnal

- Almilia, L. S. dan Sifa L. L. 2006. Reaksi Pasar Publikasi Corporate Governance Perception Index Pada Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Jakarta. Simposium Nasional Akuntansi (SNA) IX. Padang.

- Darmawati, D., Khomsiyah dan Rahayu, R. G. (2005) Hubungan *Corporate Governance* dan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 8 No. 1, hal. 65-81.
- Forum for Corporate Governance in Indonesia. 2001 “*Tata Kelola Perusahaan.*” Seri Tata Kelola Perusahaan, Jilid I. Edisi ke-3. Jakarta.
- FCGI. 2000. *The First Position Paper of the Forum for Corporate Governance in Indonesia*. April.
- FCGI. 2001. *Corporate Governance*, FCGI Jilid I Edisi 3, Jakarta.
- Hapsoro, D. (2008). Pengaruh Mekanisme Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan: Studi Empiris di Pasar Modal Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*. Vol. 19, No. 3, Desember.
- Hidayah, Erna. 2008. *Pengaruh Kualitas Pengungkapan Informasi terhadap Hubungan Corporate Governance Dengan Kinerja Perusahaan Di BEJ*. Yogyakarta: Vol 12 No.1 Hal.53-63.
- Kaihatu, T. S. 2006. Good Corporate Governance Dan Penerapannya Di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 8, No. 1, hal. 1-9.
- Sayidah, Nur. 2007. Pengaruh Kualitas Corporate Governance terhadap Kinerja Perusahaan Publik. Surabaya: Vol.11 No.1.
- Srimindarti, Ceacilia. 2004 Seri Fokus Ekonomi. Jilid I. Edisi ke-3. Bandung : Penerbit Mandar Maju.
- Tjager. IN., Alijoyo, F.A., Djemat, H.R, dan Soembodo, B. 2003, “*Corporate Governance: Tantangan dan Kesempatan bagi Komunitas Bisnis Indonesia, Serial Mastering Good Coprorate Governance*”. Jakarta: PT. Prenhallindo.

### Website

- Khafifah. 2016. “Pengaruh Penerapan Prinsip-prinsip GCG terhadap kinerja karyawan”, diakses pada tanggal 11 November 2017 dari <http://admnegara.usu.ac.id/index.php/16-penelitian-pengabdian/164-pengaruh-penerapan-prinsip-prinsip-good-corporate-governance-gcg-terhadap-kinerja-karyawan-studi-pada-pt-perkebunan-nusantara-iii-persero-medan>
- Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI). 2003. “*Indonesia Company Law*”. Diakses tanggal 11 November 2017 dari <http://www.fcgi.org.id>
- Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. “Perusahaan Badan Usaha Milik Negara”. Diakses tanggal 30 November 2017 dari [http://indonesia.go.id/?page\\_id=9116](http://indonesia.go.id/?page_id=9116)

PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) “Sejarah PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)”. Diakses tanggal 11 November 2017 dari <http://pelindo3.co.id>

Badan Pusat Statistik Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Diakses tanggal 16 Februari 2018 dari <https://jatim.bps.go.id/>

Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Diakses tanggal 16 Februari 2018 dari <http://www.jatimprov.go.id/>.

### **Peraturan**

Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara, Nomor: KEP-117/MMBU/ 2002 Tentang ”Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN)”.

Keputusan Sekretaris Kementerian Badan Usaha Milik Negara, SK-16. MBU/2012 Tentang “Parameter/Indikator Penerapan *Good Corporate Governance*”

Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). 2006. Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia. Jakarta

Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1998 Tentang Perusahaan Perseroan.

Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 1998 Tentang Perusahaan Umum.

Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara RI (BUMN).

### **Artikel Lain**

*Annual Report* PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) tahun 2016.

Bukhori, Iqbal. 2012. *Pengaruh Good Corporate Governance dan Ukuran Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris Pada Perusahaan yang Terdaftar di BEI 2010)*. Skripsi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, Semarang.

Ndaruningputri, Wulandari. 2005. *Pengaruh Indikator Mekanisme Good Corporate Governance terhadap Kinerja Perusahaan Publik di Indonesia*. Semarang: Program Magister Akuntansi UNDIP.

Sarwoko, Haris. 2003. *Evaluasi Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance pada PT. Aneka Tambang, tbk*. Skripsi Universitas Muhammadiyah Jakarta.