

**PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DALAM
PENGELOLAAN TANGGUNGJAWAB PERUSAHAAN DI PTPN III
MEDAN UNTUK MENJALANKAN USAHA DI ERA PERSAINGAN
BISNIS SEBAGAI BADAN USAHA MILIK NEGARA**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Syarat
Mendapatkan Gelar Sarjana Hukum**

OLEH:

**TOHA SATRIA NEGARA
NPM : 1506200513**



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**FAKULTAS HUKUM
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS HUKUM

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6624-567 Medan 20238 Fax. (061) 662
Website : <http://www.umsuac.id> E-mail : rektor@umsu.ac.id
Bankir. Bank Syariah Mandiri, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENDAFTARAN UJIAN SKRIPSI

Pendaftaran Skripsi Sarjana Strata 1 Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, bagi:

NAMA : TOHA SATRIA NEGARA
NPM : 1506200513
PRODI/BAGIAN : ILMU HUKUM/HUKUM BISNIS
JUDUL SKRIPSI : PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DALAM PENGELOLAAN TANGGUNGJAWAB PERUSAHAAN DI PTPN III MEDAN UNTUK MENJALANKAN USAHA DI ERA PERSAINGAN BISNIS SEBAGAI BADAN USAHA MILIK NEGARA

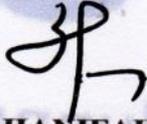
PENDAFTARAN : 09 Januari 2020

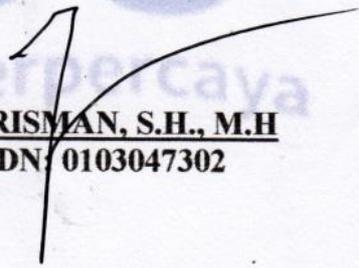
Dengan diterimanya Skripsi ini, sesudah Lulus dari Ujian Skripsi Penulis berhak memakai gelar:

SARJANA HUKUM (S.H)

Diketahui
DEKAN FAKULTAS HUKUM

DOSEN PEMBIMBING


Dr. IDA HANIFAH, SH., M.H
NIP: 196003031986012001


HARISMAN, S.H., M.H
NIDN: 0103047302



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

FAKULTAS HUKUM

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6624-567 Medan 20238 Fax. (061) 662
Website : <http://www.umsuac.id> E-mail : rektor@umsu.ac.id
Bankir. Bank Syariah Mandiri, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA UJIAN MEMPERTAHANKAN SKRIPSI SARJANA BAGI MAHASISWA PROGRAM STRATA I

Panitia Ujian Sarjana Strata I Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Selasa, Tanggal 28 Januari 2020 Jam 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan menimbang:

MENETAPKAN

NAMA : TOHA SATRIA NEGARA
NPM : 1506200513
PRODI/BAGIAN : ILMU HUKUM/HUKUM BISNIS
JUDUL SKRIPSI : PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DALAM PENGELOLAAN TANGGUNGJAWAB PERUSAHAAN DI PTPN III MEDAN UNTUK MENJALANKAN USAHA DI ERA PERSAINGAN BISNIS SEBAGAI BADAN USAHA MILIK NEGARA

Dinyatakan : (B/A) Lulus Yudisium dengan Predikat Sangat Baik
() Lulus Bersyarat, Memperbaiki/Ujian Ulang
() Tidak Lulus

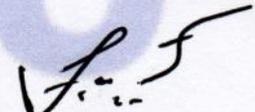
Setelah lulus, dinyatakan berhak dan berwenang mendapatkan gelar Sarjana Hukum (SH) dalam Bagian Bisnis

PANITIA UJIAN

Ketua

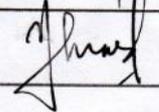
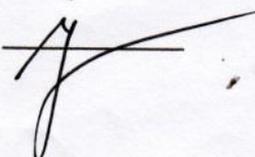
Sekretaris


Dr. IDA HANIFAH, SH., M.H
NIP: 196003031986012001


FAISAL, SH., M.Hum
NIDN: 0122087502

ANGGOTA PENGUJI:

1. GUNTUR RAMBEY, S.H., M.H
2. NURHILMIYAH, S.H., M.H
3. HARISMAN, S.H., M.H

1. 
2. 
3. 



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

FAKULTAS HUKUM

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6624-567 Medan 20238 Fax. (061) 662

Website : <http://www.umsuac.id> E-mail : rektor@umsu.ac.id

Bankir. Bank Syariah Mandiri, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

NAMA : TOHA SATRIA NEGARA
NPM : 1506200513
PRODI/BAGIAN : ILMU HUKUM/HUKUM BISNIS
JUDUL SKRIPSI : PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*
DALAM PENGELOLAAN TANGGUNGJAWAB
PERUSAHAAN DI PTPN III MEDAN UNTUK
MENJALANKAN USAHA DI ERA PERSAINGAN
BISNIS SEBAGAI BADAN USAHA MILIK
NEGARA

Disetujui Untuk Disampaikan Kepada
Panitia Ujian

Medan, 17 Desember 2019

DOSEN PEMBIMBING

HARISMAN, S.H., M.H

NIDN: 0103047302

Unggul | Cerdas | Terpercaya

FAKULTAS HUKUM

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6624-567 Medan 20238 Fax. (061) 662

Website : <http://www.umsu.ac.id> E-mail : rektor@umsu.ac.id

Bankir. Bank Syariah Mandiri, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **TOHA SATRIA NEGARA**
NPM : 1506200513
Program : Strata – I
Fakultas : Hukum
Program Studi : Ilmu Hukum
Bagian : Hukum Bisnis
Judul Skripsi : **PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DALAM PENGELOLAAN TANGGUNGJAWAB PERUSAHAAN DI PTPN III MEDAN UNTUK MENJALANKAN USAHA DI ERA PERSAINGAN BISNIS SEBAGAI BADAN USAHA MILIK NEGARA**

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian / karya saya sendiri. Kecuali bagian – bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari skripsi ini merupakan hasil plagiat atau merupakan karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Medan, 6 Januari 2020

Saya yang menyatakan



TOHA SATRIA NEGARA

ABSTRAK

PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DALAM PENGELOLAAN TANGGUNGJAWAB PERUSAHAAN DI PTPN III MEDAN UNTUK MENJALANKAN USAHA DI ERA PERSAINGAN BISNIS SEBAGAI BADAN USAHA MILIK NEGARA

TOHA SATRIA NEGARA

Pembangunan merupakan rangkaian usaha pertumbuhan dan perubahan yang terencana yang dilakukan secara sadar oleh suatu bangsa, negara, dan pemerintah menuju modernitas dalam rangka pembinaan bangsa. Dewasa ini, meskipun tidak semua masyarakat luas mengetahui tentang *Good Corporate Governance* (GCG), tidak sedikit perusahaan yang telah mengoptimalkan penerapan GCG supaya untuk meningkatkan kinerja suatu perusahaan dan memungkinkan *track record* yang *sustainable* untuk jangka panjang. Penerapan konsep *Good Corporate Governance* (GCG) pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai tanggung jawab pengelolaan perusahaan di PTPN III sebagai sistem tata kelola perusahaan yang baik.

Metode penelitian ini menggunakan jenis penelitian yuridis normatif dan yuridis empiris. Metode penelitian yuridis normatif adalah metode penelitian yang mengacu pada norma-norma hukum yang terdapat dalam perundang-undangan. yuridis empiris adalah suatu metode penelitian hukum yang berfungsi untuk melihat hukum dalam artian nyata dan meneliti bagaimana bekerjanya hukum di lingkungan masyarakat.

Kesimpulan, Tanggung jawab perusahaan PTPN III Medan dalam pengelolaan usaha BUMN merupakan tanggung jawab Direksi. Jadi tanggung jawab Direksi adalah suatu organ yang merupakan tanggung jawab kolegal sesama anggota Direksi terhadap Perseroan. Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governace* antara lain, yaitu: a) Prinsip Keterbukaan (*Transparancy*); b) Prinsip Akuntabilitas (*Accountability*); c) Prinsip Pertanggungjawaban (*Responsibility*); d) Prinsip Kemandirian (*Independency*); dan e) Prinsip Kewajaran (*Fairness*). Kendala-kendala dalam penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governace* (GCG) pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero), tidak terapkan prinsip keterbukaan tersebut.

Saran, Pemerintah perlu membuat dan/atau merevisi Undang-undang Perseroan Terbatas dan Undang-Undang BUMN serta peraturan didalam setiap Pasal-Pasal tentang tanggung jawab perusahaan dalam pengelolaan usaha BUMN agar kedepannya lebih spesifik lagi. Pemerintah perlu kerja sama dengan PTPN III dalam pelaksanaan penerapan *Good Corporate Governance* di perusahaan PTPN III sangat penting untuk menghindari sanksi bagi perusahaan untuk melakukan pentahapan yang cermat. Pemerintah perlu bekerjasama dengan PTPN III dalam membuat dan/atau merevisi Undang-undang atau peraturan mengenai mengenai penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) agar terhindar dari kendala ataupun hambatan serta kekurangan/kelemahan.

Kata Kunci : GCG, Pertanggungjawaban, Perusahaan, PTPN III, BUMN

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji dan syukur kehadiran Allah Subhanawata'ala atas karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan studi untuk memperoleh gelar Sarjana Hukum (S.H) di Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul penelitian yaitu," **PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DALAM PENGELOLAAN TANGGUNGJAWAB PERUSAHAAN DI PTPN III MEDAN UNTUK MENJALANKAN USAHA DI ERA PERSAINGAN BISNIS SEBAGAI BADAN USAHA MILIK NEGARA**". Penelitian ini dapat dikerjakan dengan baik dan tepat pada waktunya.

Sehubungan dengan ini dengan kerendahan hati yang tulus dan ikhlas, penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Bapak Dr. Agussani, M.A.P
2. Dekan Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Ibu Dr. Ida Hanifah, S.H., M.H
3. Selaku Wakil Dekan I Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Bapak Faisal, S.H., M.Hum
4. Selaku Wakil Dekan III Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Bapak Zainuddin, S.H., M.H
5. Kapala Bagian Hukum Bisnis Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Bapak Rachmad Abduh, S.H., M.H

6. Terima kasih kepada Pembimbing Bapak Harisman, S.H, M.H, yang telah banyak memberikan petunjuk serta saran yang bermanfaat dan sangat mendukung dalam penyelesaian Skripsi ini.
7. Terima kasih kepada Pembimbing Nurhilmiah, S.H, M.H, yang telah banyak memberikan petunjuk serta saran yang bermanfaat dan sangat mendukung dalam penyelesaian Skripsi ini.
8. Bapak/Ibu dosen pengajar pada Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah berjasa menyumbangkan Ilmunya yang sangat berarti bagi masa depan saya,
9. Dalam kesempatan ini, dengan penuh sukacita, Peneliti mengucapkan terima kasih kepada Orangtua tercinta ayahanda H. Chairul Anam (Almarhum), juga Ibunda Hj. Solihatun serta abanganda Muhammad Riau S.H.R., S.H., M.H., C.R.A., atas segala jerih payah dan pengorbanannya yang tiada terhingga dalam mengasuh, mendidik, membimbing Peneliti sejak lahir, serta senantiasa mengiringi Penulis dan keluarga dengan doa yang tiada putus serta Mbak Umi, Mbak Siti Maiyah, dan Kak Afrina yang selalu memberikan support dan motivasi kepada saya.
10. Teman-teman seperjuangan pada Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, serta saudara-saudara, Grup FAMILY dan handai toulan yang tidak dapat disebutkan satu persatu

Demikianlah sebagai kata pengantar, mudah-mudahan penelitian ini memberi manfaat bagi semua pihak dalam menambah dan memperkaya wawasan Ilmu Pengetahuan. Khusus kepada penulis, mudah-mudahan dapat memadukan

dan mengimplementasikan ilmu serta mampu menjawab tantangan atas perkembangan hukum yang ada dalam masyarakat.

Penulis menyadari pula, bahwa substansi Skripsi ini tidak luput dari berbagai kekhilafan, kekurangan dan kesalahan, dan tidak akan sempurna tanpa bantuan, nasehat, bimbingan, arahan, kritikan. Oleh karenanya, apapun yang disampaikan dalam rangka penyempurnaan Skripsi ini, penuh sukacita Peneliti terima dengan tangan terbuka.

Semoga skripsi ini dapat memenuhi maksud penulisannya, dan dapat bermanfaat bagi semua pihak, sehingga Ilmu yang telah diperoleh dapat dipergunakan untuk kepentingan bangsa.

Medan, Oktober 2019

Penulis,

Toha Satria Negara

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	vii
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
1. Rumusan Masalah.....	8
2. Faedah Penelitian.....	9
B. Tujuan Penelitian	9
C. Definisi Operasional.....	10
D. Keaslian Penelitian.....	12
E. Metode Penelitian.....	13
1. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	13
2. Sifat Penelitian	14
3. Sumber Data.....	14
4. Alat Pengumpulan Data	15
5. Analisis Data	16
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	18
A. Tinjauan Umum Tentang <i>Good Corporate Governance</i> (GCG).....	18

1. Pengertian <i>Good Corporate Governance</i> (GCG)	18
2. Konsep <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) Dalam Pengelolaan Perusahaan	21
3. Tanggung Jawab Perusahaan	25
4. Persaingan Bisnis Dalam <i>Good Corporate Governance</i> (GCG).....	28
5. PTPN III Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN)	31
B. Tinjauan Umum Tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN)	34
1. Sejarah dan Perkembangan Badan Usaha Milik Negara (BUMN)	34
2. Pengertian dan Tujuan Badan Usaha Milik Negara (BUMN)	41
3. Bentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN)	42
BAB III : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	47
A. Tanggung Jawab Perusahaan PTPN III Medan Dalam Pengelolaan Usaha BUMN	47
B. Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) PTPN III Medan Dalam pengelolaan BUMN.....	54
C. Kendala-Kendala Dalam Penerapan <i>Good Corporate</i> <i>Governance</i> (GCG) PTPN III Medan Dalam Pengelolaan BUMN.....	66

BAB IV : KESIMPULAN DAN SARAN	74
A. Kesimpulan	74
B. Saran.....	75

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

- 1. Daftar Wawancara**
- 2. Surat Keterangan Riset**

DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1.	Kategori Predikat Hasil <i>Assessment</i>	55

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembangunan perekonomian nasional diselenggarakan berdasarkan demokrasi ekonomi dengan prinsip kebersamaan, efisiensi yang berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, kemandirian serta menjaga keseimbangan kemajuan dan kesatuan ekonomi nasional bertujuan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat.¹

Lemahnya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) di institusi pemerintah ditandai dengan tidak efisiennya organisasi dan birokrasi, rendahnya kualitas pelayanan terhadap publik, sulitnya pemberantasan Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) serta kurangnya partisipasi masyarakat dalam pembangunan.²

Dewasa ini, meskipun tidak semua masyarakat luas mengetahui tentang *Good Corporate Governance* (GCG), namun tidak sedikit perusahaan yang telah mengoptimalkan penerapan GCG ini karena penerapannya merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja suatu perusahaan dan memungkinkan *track record* yang *sustainable* untuk jangka panjang. Pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) telah sampai pada fase adanya tuntutan untuk menyampaikan kepada publik apa saja yang telah dilakukan perusahaan untuk menjamin telah

¹ Kurniawan, 2018, *Hukum Perusahaan Karakteristik Badan Usaha Berbadan Hukum dan Tidak Berbadan Hukum Di Indonesia*, Yogyakarta: Genta Publishing, halaman 1

² Abdul Hamid, dkk, 2015, "Pengaruh penerapan *Good Corporate Governance* Terhadap Kinerja Pegawai Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Dinas Pertanian dan Peternakan", *Jurnal Pascasarjana Universitas Syiah Kuala* Volume 4, No. 4, November 2015, halaman 112.

diselenggarakannya tata kelola diperusahaan tersebut.³ Guna menyikapi masalah tersebut diperlukan suatu pertanggungjawaban pada pengelolaan perusahaan yang pimpinan direksi Perusahaan di Kantor Direksi PTPN III dalam mengajak dan menghimbau kepala bagian, kepala urusan, staff, serta karyawan untuk ikut serta dalam menerapkan prinsip GCG.⁴

Penerapan GCG telah dianggap penting sejak tahun 1980 dan di Indonesia *Good Corporate Governance* ini telah dikenal lebih dalam tahun 1990- an sejalan dengan terjadinya krisis ekonomi pada tahun 1997-1998. Pada awalnya, GCG ini digunakan dengan mengarah pada perbaikan pemerintahan dan demokrasi partisipatoris di Indonesia. Kemudian banyak yang berpendapat bahwa perusahaan Indonesia juga perlu menggunakan konsep ini, karena pada saat itu salah satu penyebab utama krisis ekonomi yang terjadi di Indonesia adalah buruknya *governance* perusahaan Indonesia.

Mewujudkan perusahaan yang berdaya saing tinggi dan terus tumbuh berkembang, perusahaan terus mengembangkan struktur dan sistem tata kelola perusahaan *Good Corporate Governance* (GCG) yang mengacu pada prinsip-prinsip GCG sesuai ketentuan dan peraturan yang berlaku serta *best practice*.⁵ Pelaksanaan GCG yang diimplementasikan perusahaan yang baik bagi BUMN yang selanjutnya diimplementasikan di perusahaan sesuai dengan surat edaran Nomor SE-08/XI/2012 perihal pedoman pelaksanaan penerapan tata kelola

³Rusdianto, Susetyorini, Umi Elan, 2019, *Good Corporate Governance Teori dan Implementasinya Di Indonesia*, Bandung: PT. Refrika Aditama, halaman 2

⁴Siti Jafani Gandi. 2016, Skripsi, "*Strategi Komunikasi Pemimpin Dalam Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Di PTPN VII*", Bandar Lampung:UNLAM, halaman 4

⁵Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor. PER-01/MBU/2011 tanggal 01 Agustus 2011 tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik

perusahaan yang baik di lingkungan perusahaan perseroan (Persero).⁶ Penerapan *Good Corporate Governance* dimaksudkan agar terciptanya *transparency* (keterbukaan informasi), sebagai wujud komitmen perusahaan dalam penerapan *Good Corporate Governance* dan sejalan dengan harapan dari para *stakeholders*, serta berdasarkan peraturan perundang-undangan, maka perusahaan telah membangun pemahaman dan sistem tata kelola perusahaan secara berkelanjutan sebagai kerangka kerja yang diatur dalam kebijakan penerapan *Good Corporate Governance*.⁷ Sebagai sebuah konsep, *Good Corporate Governance* dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi tertentu dengan prinsip-prinsip mengarahkan dan mengendalikan organisasi agar mencapai keseimbangan antara kekuatan serta kewenangan dalam memberikan pertanggungjawabannya kepada para *stakeholders*.⁸

Konsep dalam Islam mengenai tanggung jawab pengelolaan perusahaan bukanlah sesuatu yang baru, jauh sebelum itu dalam Al-Qur'an telah dijelaskan ayat-ayat mengenai tanggung jawab sosial dalam Al-Qur'an Surah Ar-rum ayat 41 sampai ayat 42, Al-Qur'an Surah Al-A'raf ayat 56 sampai ayat 58. Ayat tersebut menjelaskan bahwa kerusakan yang terjadi di bumi diakibatkan oleh tangan manusia sendiri dan pada Al-Qur'an Surah Al-Maidah ayat 2 dijelaskan adanya anjuran untuk melaksanakan hubungan interaksi sosial antar manusia,

⁶ Peraturan menteri negara BUMN Nomor PER-09/MBU/2012, yang menyebutkan bahwa "BUMN wajib melaksanakan operasional perusahaan dengan berpegang pada prinsip-prinsip GCG yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi dan kewajaran."

⁷ Elly Halimatusadiah, 2014 "*Analisis Penerapan Good Corporate Governance Dalam Mengoptimalkan Pelaksanaan Sistem Informasi Akuntansi (Studi Pada PT. Pos Indonesia (persero))*", Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan Vol.2 | No.1 | 2014, halaman 304

⁸ Mutamimah, 2014, "*Analisis Implementasi Good Corporate Governance Terhadap Kinerja SDM Melalui Organizational Commitment*", Jurnal Ekobis Vol.15, No.2, juli 2014, halaman 56

dari kedua ayat tersebut dapat kita lihat dengan keadaan saat ini dimana kegiatan operasi perusahaan sedikit banyak harus menjaga hubungan sosial yang baik terutama pada masyarakat sekitar lingkungan perusahaan beroperasi dan para stakeholder lainnya. Bagi para pekerja muslim, Allah SWT memberikan peringatan yang jelas dalam Al-Qur'an Surah Al-A'raf Ayat 33. Pekerja Muslim, yang menyadari makna *ayat* di atas, seharusnya tidak berbuat sesuatu dengan cara-cara yang tidak etis.

Konsep dalam Islam terdapat dalam Al-Qur'an Surah Al-A'raf Ayat 33, dimana Ibnu Abbas mengatakan ayat ini diturunkan untuk mempertegas larangan mengharamkan sesuatu yang diharamkan Allah. Allah hanya melarang perbuatan keji, sirik, dan melarang membunuh tanpa alasan yang jelas dan benar (H.R Muslim).

Firman Allah SWT:

قُلْ إِنَّمَا حَرَّمَ رَبِّيَ الْفَوَاحِشَ مَا ظَهَرَ مِنْهَا وَمَا بَطَّنَ وَإِلَيْتُمْ وَالْبَغْيَ بِغَيْرِ الْحَقِّ وَأَنْ تُشْرِكُوا بِاللَّهِ مَا لَمْ يُنَزَّلْ بِهِ سُلْطَانًا وَأَنْ تَقُولُوا عَلَى اللَّهِ مَا لَا تَعْمُونَ ﴿٣٣﴾

Artinya:

Katakanlah: "Tuhanku hanya mengharamkan perbuatan yang keji, baik yang nampak ataupun yang tersembunyi, dan perbuatan dosa, melanggar hak manusia tanpa alasan yang benar, (mengharamkan) mempersekutukan Allah dengan sesuatu yang Allah tidak menurunkan hujjah untuk itu dan (mengharamkan) mengada-adakan terhadap Allah apa yang tidak kamu ketahui".

Terjemahan Makna Bahasa Indonesia (Isi Kandungan) Katakanlah (wahai rasul), kepada kaum musyrikin, Sesungguhnya Allah hanyalah mengharamkan perbuatan-perbuatan yang buruk, baik yang tampak maupun yang tersembunyi, dan Dia juga mengharamkan segala jenis perbuatan maksiat, dan diantara maksiat

yang paling besar adalah tindakan aniaya terhadap manusia. Sesungguhnya tindakan tersebut bersebrangan dengan kebenaran. Dan Dia mengharamkan kalian menyembah Allah bersama sesuatu selainNya yang Dia tidak menurunkan dalil maupun buktinya sama sekali. Sesungguhnya pelakunya sama sekali tidak memiliki hujjah apapun. Dan Dia mengharamkan atas kalian menisbatkan kepada Allah sesuatu yang tidak pernah disyariatkanNya dengan dasar kebohongan dan kedustaan, seperti ungkapan bahwa Allah memiliki anak, dan mengharamkan sebagian yang halal dari jenis pakaian dan makanan.⁹

Penerapan konsep *Good Corporate Governance* (GCG) pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai tanggung jawab pengelolaan perusahaan di PTPN III disebut sebagai sistem tata kelola perusahaan yang baik. Penerapan konsep *Good Corporate Governance* (GCG) sama dengan konsep tata kelola perusahaan pada umumnya, namun disesuaikan aplikasinya pada jenis bisnisnya yaitu persaingan bisnis pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Pasal 33 ayat (3) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD Tahun 1945) menyebutkan “bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung didalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat”. Berpijak pada Pasal 33 ayat (3) UUD Tahun 1945, dibentuklah perusahaan negara yaitu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai unit usaha yang mengelola kekayaan alam untuk kesejahteraan rakyat.

Pertanggungjawaban perusahaan dalam etika bisnis persaingan usaha merupakan penghormatan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan

⁹ Tafsir web. “surah Al-A’raf ayat 33” <https://tafsirweb.com/2487-surat-al-araf-ayat-33.html>, diakses tanggal 30 September 2019

yang berlaku dan komitmen untuk mengelola perusahaan berdasarkan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Pertanggungjawaban perusahaan dalam etika bisnis akan memastikan pengelolaan perusahaan dengan mematuhi peraturan serta ketentuan yang berlaku sebagai cerminan tanggung jawab korporasi sebagai warga korporasi yang baik (*good corporate citizen*). Pertanggungjawaban perusahaan akan selalu mengupayakan kemitraan dengan semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dalam batas-batas peraturan perundang-undangan dan etika bisnis yang sehat.¹⁰

Pertumbuhan dunia persaingan bisnis di Indonesia pasca krisis moneter seiring dengan membaiknya perekonomian Indonesia kembali meningkatkan persaingan didalam dunia bisnis. Sehingga perusahaan dituntut untuk mengembangkan kemampuan bersaingnya. Apalagi memasuki era pasar bebas sekarang ini, setiap perusahaan harus melakukan persiapan sejak dini sehingga mampu bertahan dan bersaing di dalam era pasar bebas. Secara luas kegiatan bisnis sebagai kegiatan usaha yang dijalankan oleh orang atau badan usaha (perusahaan) secara teratur dan terus menerus yaitu berupa kegiatan mengadakan barang-barang atau jasa maupun fasilitas-fasilitas untuk diperjualbelikan, atau disewakan dengan tujuan mendapatkan keuntungan.¹¹

Persaingan bisnis yang kembali meningkat di Indonesia menyebabkan semakin meningkatnya kegiatan persaingan bisnis perusahaan yang ada di Indonesia. Peningkatan kegiatan persaingan bisnis tersebut selalu disertai dengan

¹⁰ Laporan Tahunan 2017 “*Annual Report Tentang Tanggung Jawab Tata Kelola Perusahaan (Good Corporate Governance)*”, Jakarta, halaman 255

¹¹ Zaeni Asyhadie, 2016, *Hukum Bisnis: Prinsip Dan Pelaksanaannya Di Indonesia*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada , halaman 29

semakin kompleksnya kegiatan perusahaan yang juga semakin meningkatkan kemungkinan terjadinya kecurangan-kecurangan yang ada diperusahaan. Hal ini dapat terjadi bagi semua perusahaan dalam tata kelola yang baik.

Penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik *Good Corporate Governance* (GCG) pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kantor PTPN III Medan, selain itu juga akan pentingnya mengimplementasikan pelaksanaan program transformasi persaingan bisnis yang merupakan suatu tuntutan dari penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik *Good Corporate Governance* (GCG).

Ketentuan Pasal 1 angka 1 Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara merupakan badan usaha yang seluruh atau sebahagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Perusahaan perseroan yang selanjutnya disebut persero, adalah BUMN yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51 % (persen) sahamnya dimiliki oleh negara Republik Indonesia yang tujuan utamanya mengejar keuntungan.¹²

Penjelasan Umum, Bagian II, Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara dijelaskan beberapaperan BUMN dalam sistem perekonomian nasional, yaitu sebagai berikut:

1. Penghasil barang dan/atau jasa yang diperlukan dalam rangka mewujudkan sebesar-besarnya kemakmuran masyarakat;

¹² Muhammad Sadi Is, 2016, *Hukum Perusahaan Di Indonesia*, Jakarta:PT. Kharisma Putra Utama, halaman 200

2. Pelopor dan/atau perintis dalam sektor-sektor usaha yang belum diminati usaha swasta;
3. Pelaksana pelayanan publik;
4. Penyeimbang kekuatan-kekuatan swasta besar;
5. Turut membantu pengembangan usaha kecil/koperasi; dan
6. salah satu sumber penerimaan negara yang signifikan dalam bentuk berbagai jenis pajak, dividen, dan hasil privatisasi.¹³

Badan Usaha Milik negara (BUMN) yang mayoritas atau bahkan seratus persen sahamnya dimiliki pemerintah diharapkan mampu menjadi penggerak (*powerhouse*) perekonomian Indonesia dan sebagai sumber peningkatan kesejahteraan masyarakat. Disamping itu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) juga diharapkan mampu member kontribusi berharga bagi semua pihak yang berkepentingan (*Stakeholders*).

Berdasarkan latar belakang di atas, adapun judul penelitian”
“PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DALAM PENGELOLAAN TANGGUNGJAWAB PERUSAHAAN DI PTPN III MEDAN UNTUK MENJALANKAN USAHA DI ERA PERSAINGAN BISNIS SEBAGAI BADAN USAHA MILIK NEGARA”.

1. Rumusan Masalah

- a) Bagaimana tanggung jawab perusahaan PTPN III Medan dalam pengelolaan usaha BUMN?
- b) Bagaimana penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) PTPN III Medan dalam pengelolaan usaha BUMN?

¹³Privatisasi adalah penjualan saham Persero baik sebagian maupun seluruhnya, kepada pihaklain dalam rangka meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan, memperbesar manfaat bagi negara dan masyarakat, serta memperluas pemilikan saham oleh masyarakat (Pasal 1 angka 12 UU No.19 Tahun 2003)

- c) Bagaimana kendala-kendala dalam penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) PTPN III Medan dalam pengelolaan usaha BUMN?

2. Faedah Penelitian

Faedah dalam penelitian ini adanya penerapan tata kelola perusahaan yang baik (GCG) memiliki beberapa prinsip yang bersifat mendasar yaitu transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban dan kewajaran. Prinsip transparansi ini pada hakikatnya adalah adanya keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan, mengemukakan informasi yang material dan relevan. Prinsip kemandirian memiliki makna bahwa perusahaan dikelola secara profesional untuk mencapai tujuan tanpa ada benturan dan paksaan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Akuntabilitas bertujuan agar setiap proses pengambilan keputusan ataupun kinerja masing-masing pelaku bisnis dalam perusahaan dapat dimonitor, dinilai, dan dikritisi. Prinsip kewajaran merupakan suatu aturan yang jelas mengenai perlakuan pengelola perusahaan terhadap pihak-pihak yang berkepentingan, mencakup hak dan kewajiban serta pola hubungannya dengan yang bersangkutan.

B. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan utama dari penelitian skripsi ini adalah agar memenuhi syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Hukum pada Fakultas Hukum Universitas

Muhammadiyah Sumatera Utara. Berdasarkan uraian dari latar belakang yang telah diuraikan penulis, maka tujuan dari penelitian skripsi ini adalah:

1. Untuk mengetahui tanggung jawab perusahaan PTPN III Medan dalam pengelolaan usaha BUMN
2. Untuk mengetahui penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) PTPN III Medan Dalam Pengelolaan BUMN
3. Untuk mengetahui kendala-kendala dalam penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) PTPN III Medan Dalam Pengelolaan BUMN

C. Definisi Operasional

Definisi operasional atau kerangka konsep adalah kerangka yang menggambarkan hubungan antara definisi-definisi/konsep-konsep khusus yang akan diteliti. Konsep merupakan salah satu unsur konkrit dari teori. Namun demikian masih diperlukan penajbaran lebih lanjut dari konsep ini dengan jalan memberikan definisi operasionalnya.¹⁴

Istilah konsep yang dimaksud disini adalah istilah hukum yang sebagian besar telah terserap ke dalam konsep hukum. Dapat disederhanakan bahwa teori hukum adalah pernyataan yang saling berkaitan dengan konsep hukum yang ada pada tataran dogmatika hukum.¹⁵

Konsepsional mengungkapkan beberapa konsepsi atau pengertian yang akan dipergunakan sebagai dasar penelitian hukum. Konsep merupakan salah satu

¹⁴Ida Hanifah dkk, 2018, *Pedoman Penulisan Tugas Akhir Mahasiswa*, Medan: CV.Pustaka Prima, halaman 17

¹⁵ I Made Pasek Diantha, 2019, *Metodologi Penelitian Hukum Normatif Dalam Justifikasi Teori Hukum*, Jakarta: Prenada Media Group, halaman 128-129

bagian penting dari sebuah teori. Konsepsi dapat diartikan sebagai usaha membawa sesuatu dari abstrak menjadi suatu yang konkret, yang disebut definisi operasional (*operational definition*). Pentingnya definisi operasional adalah untuk menghindarkan perbedaan pengertian atau penafsiran mendua (*dubius*) dari suatu istilah yang dipakai.

Sebelum melakukan pembahasan terhadap penelitian ini, maka terlebih dahulu memahami istilah-istilah yang terdapat dalam penelitian ini sehingga perlu dibuat definisi terhadap konsep tersebut agar tidak menimbulkan perbedaan penafsiran, antara lain :

1. *Good Corporate Governance* (GCG) adalah sebuah sistem tata kelola perusahaan yang berisi seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pengurus (pengelola) perusahaan, pemerintah, karyawan yang berkaitan dengan kewajiban dan hak-hak dalam mengendalikan perusahaan.¹⁶
2. Tanggung Jawab adalah kesesuaian (kepatuhan) di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.¹⁷
3. Kegiatan Bisnis adalah kegiatan usaha yang dijalankan oleh orang atau badan usaha (perusahaan) secara teratur dan terus menerus, yaitu berupa kegiatan mengadakan barang-barang atau jasa maupun fasilitas-

¹⁶Abdul Hamid, dkk, 2015, "Pengaruh Penerapan *Good Corporate Governance* Terhadap Kinerja Pegawai Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Dinas Pertanian Dan Peternakan Kabupaten Bireuen", Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Volume 4, No. 4, November 2015, halaman 114

¹⁷*Ibid*

fasilitas untuk di perjualbelikan atau disewakan dengan tujuan mendapat keuntungan.¹⁸

4. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah Badan Usaha Milik Negara merupakan badan usaha yang seluruh atau sebahagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan menurut Undang-Undang nomor 19 tahun 2003 pada Pasal 1 angka 1.¹⁹
5. PTPN III adalah salah satu dari 14 Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Perkebunan yang bergerak dalam bidang usaha perkebunan, pengolahan dan pemasaran hasil perkebunan. Kegiatan usaha Perseroan mencakup usaha budidaya dan pengolahan tanaman kelapa sawit dan karet. Produk utama Perseroan adalah Minyak Sawit (CPO = Crude Palm Oil) dan Inti Sawit (PKO =Palm Kernel Oil) dan karet.²⁰

D. Keaslian Penelitian

Keaslian penelitian tentang “Penerapan *Good Corporate Governance* Dalam Pengelolaan Tanggung Jawab Perusahaan Di PTPN III Medan Untuk Menjalankan Usaha di Era Persaingan Bisnis Sebagai Badan Usaha Milik Negara”. Sepanjang pengamatan dan penelusuran penulis di Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara belum ada yang membahasnya ataupun pembahasan dengan judul yang sama. Penulisan ini berdasarkan hasil

¹⁸ Zaeni Asyhadie, 2016, *Op.Cit*, halaman 29

¹⁹ Muhammad Sadi Is, *Op.Cit*, halaman 199

²⁰ <http://www.ptpn3.co.id>, diakses pada tanggal 30 September 2019

wawancara berdasarkan penelitian riset lapangan dan literatur-literatur yang berkaitan dengan tanggung jawab *Good Corporate Governance* (GCG).

Tulisan ini merupakan sebuah karya asli dan sesuai dengan asas-asas keilmuan yang jujur, rasional, objektif dan terbuka. Semua ini merupakan hasil implikasi etis dari proses kebenaran ilmiah sehingga tulisan ini dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

E. Metode Penelitian

Metode atau metodologi diartikan sebagai logika dari penelitian ilmiah, studi terhadap prosedur dan teknik penelitian. Metode penelitian pada hakekatnya adalah rangkaian ilmiah dan karena itu menggunakan metode-metode ilmiah untuk menggali dan memecahkan permasalahan atau menemukan sesuatu kebenaran dari fakta-fakta yang ada.²¹

Adapun beberapa langkah yang digunakan dalam metode penelitian ini adalah :

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian menggunakan penelitian kualitatif yang sumber data utama ialah berasal dari kata-kata atau tindakan, selebihnya data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.²² Berkaitan dengan itu pada bagian ini jenis datanya dibagi kedalam kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis.

Sedangkan pendekatan adalah cara pandang peneliti dalam memilih spektrum ruang bahasan yang diharap mampu memberi kejelasan uraian dari

²¹ Ida Hanifah dkk, 2018, *Op.Cit*, halaman 19

²² Lexy J.Moleong, 2019, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, halaman 157

suatu substansi karya ilmiah. Pada umumnya, pendekatan dalam penelitian hukum normatif terdiri dari pendekatan perundang-undangan (*statute approach*), pendekatan konseptual (*conceptual approach*), pendekatan kasus (*case approach*), dan pendekatan perbandingan (*comparative approach*).²³

2. Sifat Penelitian

Sifat penelitian ini adalah penelitian deskriptif analisis. Penelitian ini melakukan analisis hanya sampai pada taraf deskripsi, yaitu menganalisis dan menyajikan fakta secara sistematis sehingga dapat lebih mudah untuk dipahami dan disimpulkan. Deskriptif dalam arti bahwa dalam penelitian ini, bermaksud untuk menggambarkan dan melaporkan secara rinci, sistematis dan menyeluruh, mengenai segala sesuatu yang berkaitan dengan penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dalam pengelolaan tanggungjawab perusahaan di PTPN III Medan dalam menghadapi persaingan bisnis sebagai Badan Usaha Milik Negara.

3. Sumber Data

Penelitian ini diperlukan jenis sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.²⁴ Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan normatif yang bersumber pada data sekunder yang terdiri dari:

- a. Bahan hukum primer adalah segala aturan hukum yang penegakkannya atau pemaksaannya dilakukan oleh negara atau pemerintah.²⁵ Data dari pemerintah yang berupa dokumen-dokumen tertulis, yaitu di antaranya:

²³ I Made Pasek Diantha, 2019, *Op.Cit*, halaman 156

²⁴ Lexy J. Moleong, 2019, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, halaman 157

²⁵ I Made Pasek Diantha, *Op.Cit*, halaman 143

- 1) Undang-undang Nomor 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik negara
 - 2) Undang-undang Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas
 - 3) Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 tanggal 01 Agustus 2011 tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik
- b. Bahan hukum sekunder, yaitu bahan hukum yang berupa buku, penelusuran internet, jurnal hukum, artikel, kamus hukum, skripsi, tesis maupun disertasi.²⁶

4. Alat Pengumpulan Data

Alat pengumpulan data yang digunakan dalam penulisan skripsi ini agar tujuan dapat lebih terarah dan dapat dipertanggungjawabkan digunakan metode penelitian hukum normatif dengan pengumpulan data secara studi pustaka (*Library Research*). Metode *Library Research* adalah mempelajari sumber-sumber atau bahan tertulis yang dapat dijadikan bahan dalam penulisan skripsi ini. Berupa rujukan beberapa buku, wacana yang dikemukakan oleh pendapat para sarjana hukum atau pendapat sarjana lainnya yang sudah mempunyai nama besar dibidangnya, koran dan majalah.

Bahan hukum primer dan bahan hukum sekunder dikumpulkan dengan melakukan penelitian kepustakaan (*Library Research*). Penelitian kepustakaan dilakukan dengan cara mengumpulkan data yang terdapat dalam buku-buku literatur, peraturan perundang-undangan, majalah, surat kabar, hasil seminar, dan sumber-sumber lain yang terkait dengan masalah yang dibahas dalam skripsi ini.

²⁶ *Ibid*, halaman 145-146

Alat yang digunakan untuk memperoleh data dari sumber ini dengan memadukan, mengumpulkan, menafsirkan, dan membandingkan buku-buku yang berhubungan dengan judul skripsi “Penerapan *Good Corporate Governance* Dalam Pengelolaan Tanggung Jawab Perusahaan Di PTPN III Medan Untuk Menjalankan Usaha di Era Persaingan Bisnis Sebagai Badan Usaha Milik Negara”.

5. Analisis Data

Analisis data penelitian dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif pengamatan, wawancara, atau penelaahan dokumen. Metode kualitatif ini digunakan karena beberapa pertimbangan. Metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan jamak. Metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dengan responden. Metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama terhadap pola-pola nilai yang dihadapi. Penelitian kualitatif adalah penelitian secara ilmiah.²⁷ Analisis data yang sudah terkumpul banyak sekali dan terdiri dari catatan lapangan dan tanggapan peneliti berupa dokumen artikel dan lain sebagainya dapat mengatur, mengurutkan, mengelompokkan dan pengorganisasian serta pengolahan data tersebut bertujuan menemukan tema dan hipotesis kerja yang akhirnya diangkat menjadi teori substantif.²⁸

Penarikan kesimpulan dengan menggunakan logika berpikir deduktif-induktif, dapat dikemukakan dalam bentuk uraian yang sistematik dengan menjelaskan hubungan antara berbagai bahan hukum dan selanjutnya bahan

²⁷ Lexy J. Moleong, *Op.Cit*, halaman 9 dan halaman 39

²⁸ *Ibid*, halaman 280-281

hukum diseleksi dan diolah kemudian dianalisis secara diskriptif sehingga selain menggambarkan dan mengungkapkan jawaban terhadap permasalahan yang dikemukakan diharapkan juga memberi solusi atas permasalahan dalam penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Umum Tentang *Good Corporate Governance* (GCG)

1. Pengertian *Good Corporate Governance* (GCG)

Indonesia mulai menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) sejak menandatangani *Letter Of Intent* (LOI) dengan *International Monetary Fund* (IMF), yang salah satu bagian pentingnya adalah mencantumkan jadwal perbaikan pengelolaan perusahaan-perusahaan di Indonesia. Sejalan dengan hal itu tersebut, Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG) berpendapat bahwa perusahaan-perusahaan di Indonesia mempunyai tanggung jawab untuk menerapkan standar *Good Corporate Governance* (GCG) yang telah diterapkan di tingkat internasional.²⁹

Tata kelola perusahaan atau *Corporate Governance* merupakan suatu sistem yang terdiri dari sekumpulan struktur, prosedur, dan mekanisme yang dirancang untuk pengelolaan perusahaan dengan berlandaskan prinsip akuntabilitas yang dapat meningkatkan nilai perusahaan dalam jangka panjang.³⁰

Governance yang terjamahannya adalah pengaturan yang konteksnya *Good Corporate Governance* (GCG) ada yang menyebut tata pamong. *Corporate Governance* dapat didefinisikan sebagai suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ perusahaan (Pemegang Saham/Pemilik Modal, Komisaris/Dewan Pengawas dan Direksi) untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas

²⁹ Adrian Sutedi, 2018, *Good Corporate Governance*, Jakarta: Sinar Grafika, halaman 3

³⁰ Rusdianto, Susetyorini, Umi Elan, 2019, *Good Corporate Governance Teori dan Implementasinya Di Indonesia*, Bandung: PT. Refrika Aditama, halaman 105

perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder lainnya berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika.³¹

Definisi menurut Cadbury mengatakan bahwa *Good Corporate Governance* (GCG) adalah mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar tercapai keseimbangan antara kekuatan dan kewenangan perusahaan. Adapun *Center For European Policy Study* (CEPS), memformulasikan *Good Corporate Governance* (GCG) adalah seluruh sistem yang dibentuk mulai dari hak (*right*), proses dan pengendalian balik yang ada di dalam maupun di luar manajemen perusahaan.³²

Sedarmayanti menyatakan *Corporate Governance* adalah sistem, proses dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan terutama dalam arti sempit, hubungan antara pemegang saham, dewan komisaris, dan dewan direksi demi tercapainya tujuan organisasi.³³

Noensi, seorang pakar *Good Corporate Governance* (GCG) dari Indo Consult, mendefinisikan *Good Corporate Governance* (GCG) adalah menjalankan dan mengembangkan perusahaan dengan bersih, patuh pada hukum yang berlaku dan peduli terhadap lingkungan yang dilandasi nilai-nilai sosial budaya yang tinggi.³⁴

Sementara definisi *Good Corporate Governance* (GCG) sesuai dengan Surat Keputusan Negara BUMN No. 117/2002, adalah suatu proses dan struktur

³¹ Adrian Sutedi, 2018, *Op.Cit*, halaman 1

³² *Ibid*, halaman 1

³³ Rusdianto, Susetyorini, Umi Elan, 2019, *Op.Cit*, halaman 75

³⁴ Adrian Sutedi, 2018, *Op.Cit*, halaman 1

yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika.

Definisi ini juga menyimpulkan bahwa *Good Corporate Governance* (GCG) adalah suatu sistem yang mengatur mengelola dan mengawasi proses pengendalian usaha yang berjalan secara berkesinambungan (*sustainable*) untuk menaikkan nilai saham, sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada *shareholders* tanpa mengabaikan kepentingan *stakeholders* yang meliputi karyawan, kreditur dan masyarakat.

Perspektif yang luas, *Good Corporate Governance* didefinisikan dalam pengertian sejauh mana perusahaan telah dijalankan dengan cara yang terbuka dan jujur demi untuk mempertebal kepercayaan masyarakat luas terhadap mekanisme pasar, meningkatkan efisiensi dalam alokasi sumber daya langka, baik dalam skala domestik maupun internasional, memperkuat struktur industri, dan akhirnya meningkatkan kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat luas. Dalam pengertian itu aspek-aspek kunci dalam *Good Corporate Governance* adalah pembangunan legal dan *regulatory framework* demi tercapainya praktik- praktik *Good Corporate Governance* yang dapat membawa manfaat bagi perekonomian dan semua aspek kehidupan masyarakat luas.

Definisi diatas GCG pada dasarnya merupakan suatu sistem yang mengatur pada struktur dan proses yang digunakan oleh organ perusahaan untuk tujuan pengarahan dan pengendalian perusahaan untuk meningkatkan

keberhasilan usaha dan akuntabilitas guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder.³⁵

2. Konsep *Good Corporate Governance* (GCG) Dalam Pengelolaan Perusahaan

Konsep *Good Corporate Governance* (GCG) diperlukan suatu sistem pengelolaan korporasi yang sehat. Sebagai suatu konsep dalam pengelolaan perusahaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan suatu kaedah, prinsip ataupun pedoman yang dipandang perlu untuk menentukan dasar-dasar dan/atau kaidah yang menjadi landasan dalam menjabarkan konsep *Good Corporate Governance* (GCG). Beberapa institusi telah mencoba mengajukan beberapa hal yang dianggap merupakan prinsip-prinsip dan asumsi dasar dalam tata kelola perusahaan yang baik (GCG). Tujuan penetapan suatu konsep dalam prinsip-prinsip tersebut adalah untuk meletakkan landasan bagi pengembangan pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik dilingkungan perusahaan secara umum dan di lingkungan BUMN pada khususnya.

Konsep pada prinsip-prinsip dan asumsi dasar yang dimaksud akan menjadi pegangan dalam penjabaran tindakan dan langkah-langkah yang hendak dilakukan untuk mewujudkan *Good Corporate Governance* (GCG). Konsep tersebut nantinya juga akan menjadi patokan dalam pengujian keberhasilan aplikasi GCG di masing-masing organisasi atau perusahaan.

Konsep utama pada prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang ditetapkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) dengan

³⁵ Rusdianto, Susetyorini, Umi Elan, *Ibid*, halaman 106

penerapan GCG sebagai 5 (lima) pilar dasar tata kelola perusahaan yaitu:³⁶

a. Keterbukaan (*Transparancy*)

Keterbukaan (*Transparancy*) dapat diartikan sebagai keterbukaan informasi, baik dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan. Perusahaan akan menjamin akurasi informasi material menyangkut kinerja, keadaan keuangan, pengelolaan serta kepemilikan saham Perusahaan dan lain-lain informasi yang penting dan relevan serta akan mengungkapkannya secara terbuka, jelas dan tepat waktu.

Perusahaan akan mengungkapkan informasi tersebut di atas sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku dan disarankan oleh praktik terbaik (*best practise*) dan *good corporate governance*.

b. Akuntabilitas (*Accountability*)

Akuntabilitas (*Accountability*) adalah kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Perusahaan akan mendefinisikan dan mengkomunikasikan fungsi, hak, dan tanggung jawab serta kewajiban masing-masing organ perusahaan. Setiap keputusan dalam Perusahaan akan jelas aspek akuntabilitasnya. Disamping itu, Perusahaan senantiasa berupaya menjaga keseimbangan kepentingan pemegang saham, serta pihak lain yang berkepentingan yang mempunyai hubungan hukum dengan perusahaan, antara lain:

³⁶*Ibid*, halaman 107-108

karyawan, pelanggan, pemasok dan kreditur serta masyarakat sekitar tempat usaha perusahaan. Perusahaan menerapkan prinsip akuntabilitas sebagai salah satu cara untuk mengatasi persoalan yang timbul karena adanya pembagian tugas (*division of authority*) antar organ perusahaan serta mengurangi dampak dari *agency problem* yang timbul akibat perbedaan kepentingan antar organ perusahaan.

c. Pertanggungjawaban (*Responsibility*)

Pertanggungjawaban (*Responsibility*) perusahaan adalah kesesuaian (kepatuhan) di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundangan yang berlaku. Perusahaan akan memastikan pengelolaan perusahaan dengan mematuhi peraturan serta ketentuan yang berlaku sebagai cerminan tanggung jawab korporasi sebagai warga korporasi yang baik (*good corporate citizen*). Perusahaan akan selalu mengupayakan kemitraan dengan semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dalam batas-batas peraturan perundang-undangan dan etika bisnis yang sehat.

d. Independensi (*Independency*)

Independensi (*Independency*), atau kemandirian adalah suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan maupun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Perusahaan mengupayakan pengelolaannya secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang

tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Perusahaan meyakini bahwa kemandirian merupakan keharusan agar organ perusahaan dapat bertugas dengan baik serta mampu membuat keputusan yang terbaik bagi perusahaan. Setiap organ perusahaan akan melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip *good corporate governance*.

e. Kewajaran (*Fairness*)

Kewajaran (*Fairness*) merupakan perlakuan keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundang-undangan yang berlaku. Perusahaan menjamin perlindungan hak-hak para pemegang saham, termasuk hak-hak pemegang saham minoritas sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Perusahaan juga menjamin bahwa setiap pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) akan mendapatkan perlakuan yang setara tanpa diskriminasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Perusahaan akan selalu mengupayakan agar pihak-pihak yang berkepentingan dapat memahami hak dan kewajibannya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa apabila karakteristik diatas dapat terlaksana dengan baik, maka dampak selanjutnya dari *Good Corporate Governance* (GCG) yang akan dirasakan oleh para pemangku

kepentingan (*stakeholders*) yang mempunyai berbagai kepentingan adalah terciptanya keadilan (*fairness*) dalam supra-sistem dimana mereka saling berinteraksi satu sama lain.³⁷

GCG diperlukan untuk mendorong terciptanya pasar yang efisien, transparan dan konsisten dengan peraturan perundang-undangan. Penerapan konsep GCG perlu didukung oleh tiga pilar yang saling berhubungan, yaitu Negara dan perangkatnya sebagai regulator, dunia usaha sebagai pelaku pasar, dan masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha.

Berdasarkan pernyataan di atas maka dapat disimpulkan bahwa negara dalam hal ini berfungsi sebagai pembentuk peraturan perundang-undangan yang dapat menunjang iklim usaha yang sehat, efisien dan transparan. Penerapan konsep GCG dunia usaha sebagai pelaku pasar dalam menjalankan usahanya dengan sehat, efisien, dan transparan. Masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa maka harus melakukan kontrol sosial dengan memperhatikan pelayanan terhadap masyarakat yang dilakukan pemerintah serta kegiatan produk atau jasa yang dihasilkan dunia usaha, melalui penyampaian pendapat secara objektif.

3. Tanggung Jawab Perusahaan

Hak dan tanggung jawab *stakeholder* merupakan kerangka kerja *Corporate Governance* harus memberi kepastian bahwa hak *stakeholder* dan publik dilindungi oleh undang-undang dan mendorong kerja sama yang aktif antara perusahaan dan *stakeholder* untuk meningkatkan kesejahteraan, kemakmuran, lapangan kerja serta kemampuan keuangan perusahaan yang

³⁷ Adrian Sutedi, 2018, *Op.Cit*, halaman 44

memadai.³⁸ Tanggung jawab perusahaan dalam pengelolaan *Good Corporate Governance* (GCG) yang terdiri atas suatu peningkatan kompetensi dan integritas pengelolaan perusahaan melalui uji kelayakan dan kepatutan terhadap pemilik, pemegang saham pengendali, dewan komisaris, direksi dan pejabat eksekutif perusahaan dalam kegiatan pengelolaan perusahaan. Perusahaan diwajibkan untuk menunjuk direktur kepatuhan yang bertanggung jawab atas kepatuhan perusahaan terhadap regulasi yang ada.

Tanggung jawab perusahaan dalam pengelolaan perusahaan memiliki peran di antara berbagai organ utama perusahaan seperti: pemilik atau pemegang saham, pengawas atau komisaris, dan pengelola atau direksi atau manajemen. Sehingga dari berbagai organ ini tidak memiliki hubungan keluarga atau *financial* sehingga setiap organ utama perusahaan dapat melakukan tugasnya secara professional dan independen bebas dari *conflict of interest*.

Tanggung jawab perusahaan dalam dunia persaingan bisnis untuk berkontribusi dalam pengembangan ekonomi yang berkelanjutan dengan memperhatikan tanggung jawab sosial perusahaan dan menitikberatkan pada keseimbangan antara perhatian terhadap aspek ekonomis, sosial, dan lingkungan.

Tanggung jawab sosial perusahaan merupakan implementasi prinsip-prinsip yang dikembangkan dalam konsep pengelolaan perusahaan yang baik, demikian juga sebaliknya. Konsep ini sama-sama memandu pelaku usaha sebagai pihak yang bertanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan. Lebih jauh

³⁸ *Ibid*, halaman 45

lagi, pelaku usaha harus tampil sebagai warga negara yang baik, yang sebenarnya merupakan tuntutan dari etika perusahaan.³⁹

Tanggung jawab perusahaan dewasa ini mengalami perkembangan pesat sejalan dengan perkembangannya konsep *Good Corporate Governance* (GCG). Hal terkait dengan mandat dunia untuk tidak semata-mata mencari keuntungan, tetapi harus pula bersikap etis dan berperan dalam penciptaan investasi sosial. Banyak perusahaan yang melaksanakan kegiatan *Corporate Social Responsibility* (CSR) atau tanggung jawab sosial perusahaan yang dikemas dengan sedemikian rupa dan tidak hanya berupa sumbangan material tetapi bersifat memberdayakan masyarakat agar masyarakat dapat berdiri sendiri dapat mengembangkan keterampilan dan keahlian yang dimilikinya dengan berbagai konsep *Good Corporate Governance* (GCG) yang dikhususkan kepada masyarakat agar terciptanya masyarakat yang sejahtera.

Tanggung jawab perusahaan dalam konsep *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan tanggung jawab dewan pengurus ataupun organisasi dewan pengurus atau *board of directors* dibanyak negara terdiri dari dua lapis. Di Indonesia lapis pertama disebut dewan komisaris sedangkan lapis kedua disebut direksi. Sedangkan fungsi utama lapis kedua *board of directors* adalah mengelola harta, utang dan kegiatan bisnis perusahaan sehari-hari.⁴⁰ *board of directors* bertanggung jawab atas kepatuhan perusahaan yang mereka kelola terhadap undnag-undang atau ketentuan hukum yang berlaku, termasuk undnag-undang

³⁹ Matias Siagian, Agus Suriadi, 2019, *CSR Perspektif Pekerjaan Sosial*, Medan: Grasindo Monoratama, halaman 55

⁴⁰ Ulang Mangun Sosiawan, 2012, *Badan Usaha Diluar Perseroan Terbatas Dan Koperasi*, Jakarta: Badan Pembinaan Hukum Nasional KEMHUM HAM R.I, halaman 74

perpajakan, perburuhan, persaingan usaha, perbankan, lingkungan hidup dan keselamatan kerja.

4. Persaingan Bisnis Dalam *Good Corporate Governance* (GCG)

Persaingan bisnis harus mempunyai etika bisnis sebagai seperangkat nilai tentang baik, buruk, benar, dan salah dalam dunia bisnis berdasarkan prinsip-prinsip moralitas.⁴¹ Persaingan bisnis dalam konsep *Good Corporate Governance* (GCG) untuk menjalankan persaingan bisnis hanya dapat dilaksanakan dengan perbuatan baik bagi kemanusiaan, agar amal yang dilakukan manusia dapat memberi nilai tambah dan mengangkat derajat manusia baik individu maupun kelompok. Perbuatan yang dilandasi unsur *ihsan* dimaksudkan sebagai proses niat, sikap dan perilaku yang baik, transaksi yang baik, serta berupaya memberikan keuntungna lebih kepada *stakeholder*. Tujuan dari etika bisnis diharapkan dapat membekali para *stakeholder* parameter yang berkenaan dengan hak, kewajiban, dan keadilan sehingga dapat bekerja secara professional demi mencapai produktivitas dan efesiensi kerja yang optimal.⁴²

Sehubungan dengan itu di dalam Undang-Undang BUMN dengan tegas menghendaki pengurusan dan pengawasan BUMN harus dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik atau *Good Corporate Governance* (GCG) untuk menunjang terwujudnya penerapan prinsip-prinsip tersebut pengurus dapat membentuk satuan pengawas intern dan pengawas dapat

⁴¹ Faisal Badroen dkk, 2015, *Etika Bisnis Dalam Islam*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, halaman 15

⁴² Faisal Badroen dkk, 2015, *Ibid*, halaman 23

membentuk komite-komite di dalam BUMN untuk membantu tugasnya.⁴³ Prinsip GCG merupakan keteladanan pengelolaan korporasi yang berkembang di dunia. BUMN sebagai perusahaan yang bercita-cita tinggi, telah memulai implementasi GCG secara berkesinambungan sejak perusahaan dirintis menjadi BUMN.

Memasuki era keterbukaan pada perusahaan, mengakibatkan persaingan bisnis didalam dunia usaha semakin kompleks. Pengelolaan bisnis tidak sekadar berbasis intuisi dan kerja keras, tetapi berinovasi untuk menentukan langkah yang tepat. Peran persaingan bisnis dalam konsep *Good Corporate Governance* (GCG) disini menjadi dasar untuk bersaing di persaingan global saat ini.⁴⁴

Agar dunia usaha dapat tumbuh serta berkembang secara sehat dan benar, sehingga terciptanya iklim persaingan usaha yang sehat serta terhindar dari pemusatan ekonomi pada perseorangan atau kelompok tertentu, antara lain dalam bentuk praktik monopoli dan persaingan usaha tidak sehat yang merugikan masyarakat yang bertentangan dengan cita-cita keadilan sosial.⁴⁵

Persaingan dunia bisnis di era globalisasi ini semakin ketat. Banyak muncul perusahaan-perusahaan baru yang memenuhi pasar. Dengan semakin banyaknya penyedia produk dan jasa dalam pasar, maka konsumen lebih leluasa untuk menentukan pilihannya. Semua konsumen pasti menginginkan produk yang berkualitas, mendapatkan pelayanan yang cepat dan baik, memilih perusahaan dengan manajemen yang baik dan sebagainya.

⁴³ Gatot Supramono. 2016, *BUMN Ditinjau Dari Segi Hukum Perdata*, Cetakan Ke-1. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, halaman 152

⁴⁴<http://www.pgn-solution.co.id/id/gcg/good-corporate-governance-id/html>, diakses pada tanggal 04 Juni 2019

⁴⁵ Rudi Prasetya, 2011, *Perseroan Terbatas Teori dan Praktik*, Jakarta: Sinar Grafika, halaman 159-160

Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG) yang dibentuk berdasarkan keputusan Menko Ekulin Nomor: KEP/31/M.Ekulin/08/1999 telah mengeluarkan pedoman *Good Corporate Governance* (GCG) yang pertama. Pedoman tersebut disempurnakan pada tahun 2006 oleh Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG) sebagai pengganti KNKCG. Komite Nasional Kebijakan *Governance* mengeluarkan pedoman umum *Good Corporate Governance* (GCG) Indonesia yang berisi lima prinsip dasar yaitu: transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independen, kewajaran dan kesetaraan.⁴⁶

Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor Per-01/MBU/2011 tentang penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) pada BUMN. Perusahaan menyadari bahwa penerapan GCG saat ini tidak hanya sebagai pemenuhan kewajiban saja.⁴⁷ Kebutuhan dalam menjalankan kegiatan bisnis perusahaan dalam rangka menjaga pertumbuhan usaha secara berkelanjutan, meningkatkan nilai perusahaan dan sebagai upaya agar perusahaan mampu bertahan dalam persaingan bisnis.

Menjalankan dunia usaha untuk persaingan bisnis harus memiliki dan mengedepankan kerja keras untuk menghasilkan sesuatu yang terbaik. BUMN terus berupaya dapat memberi kontribusi bagi pembangunan perekonomian nasional di Indonesia. Melalui tata kelola perusahaan yang baik, sumbangsih

⁴⁶ Rusdianto, Susetyorini, Umi Elan, *Op.Cit*, halaman 39

⁴⁷ Elly Halimatusadiah, 2014 "*Analisis Penerapan Good Corporate Governance Dalam Mengoptimalkan Pelaksanaan Sistem Informasi Akuntansi (Studi Pada PT. Pos Indonesia (persero))*", Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan Vol.2 | No.1 | 2014, halaman 301

BUMN sebagai salah satu perusahaan milik negara ini, dapat terealisasi sekaligus terpantau kontribusinya bagi negara.

Persaingan bisnis dalam konsep *Good Corporate Governance* merupakan salah satu kunci sukses perusahaan untuk tumbuh dan menguntungkan dalam jangka panjang sekaligus memenangkan persaingan *global*. *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ persero untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan, guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholders lainnya, berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika.

5. PTPN III Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

PT. Perkebunan Nusantara III disingkat PTPN III (PERSERO) beralamat Jalan Sei Batanghari No.2 Medan Sumatera Utara, merupakan salah satu dari 14 Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Perkebunan yang bergerak dalam bidang usaha perkebunan, pengolahan dan pemasaran hasil perkebunan. Kegiatan usaha Perseroan mencakup usaha budi daya dan pengolahan tanaman kelapa sawit dan karet. Produk utama Perseroan adalah Minyak Sawit (CPO = Crude Palm Oil) dan Inti Sawit (PKO =Palm Kernel Oil) dan karet.⁴⁸

PT. Perkebunan Nusantara III diawali dengan proses pengambil alihan perusahaan-perusahaan perkebunan milik Belanda oleh Pemerintah RI pada tahun 1958 yang dikenal sebagai proses Perusahaan Negara Perkebunan (PPN). Tahun 1968, PPN direstrukturisasi menjadi beberapa kesatuan Perusahaan Negara

⁴⁸ <http://www.ptpn3.co.id>, diakses pada tanggal 30 September 2019

Perkebunan (PPN) yang selanjutnya pada tahun 1974 bentuk badan hukumnya diubah menjadi PT. Perkebunan (PERSERO).Guna meningkatkan efesiensi dan efektifitas kegiatan usaha perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN).⁴⁹

Pemerintah menstrukturisasi BUMN subsektor perkebunan dengan melakukan penggabungan usaha berdasarkan wilayah eksploitas dan perampingan struktur organisasi. Diawali dengan langkah penggabungan manajemen pada tahun 1994, tiga (3) Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Perkebunan yang terdiri dari PT Perkebunan III (PERSERO), PT. Perkebunan IV (PERSERO) dan PT. 9 10 Perkebunan V (PERSERO) disatukan pengelolaannya kedalam manajemen PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO).

Selanjutnya melalui peraturan pemerintahan No.8 tahun 1996 tanggal 14 Pebruari 1996, ketiga Perseroan tersebut digabungkan dan diberi nama PT. Perkebunan III (PERSERO) yang kantor pusatnya berkedudukan di Medan, dan perkebunan-perkebunan PTPN III tersebar di Sumatera Utara sampai keperbatasan Aceh dan Riau. PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) adalah suatu perusahaan yang bergerak di bidang perkebunan menghasilkan komoditi karet dan sawit.Hasil komoditi tersebut dipasarkan di dalam dan luar negeri.

Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) adalah badan tertinggi dalam organisasi Perusahaan.Dewan Komisaris (Dekom) berfungsi sebagai badan pengawas yang bertugas untuk para pemegang saham pengelolaan usaha sepenuhnya dikendalikan oleh para Direksi. Komposisi anggota-anggota Dewan Komisaris ditetapkan dalam keputusan Menteri Negara Badan Usaha Milik

⁴⁹ *Ibid*

Negara (BUMN) selaku rapat umum pemegang saham perusahaan perseroan (PERSERO), Perkebunan Nusantara III, Nomor: KEP 183/MBU/2008. Susunan anggota-anggota direksi ditetapkan dalam keputusan pemegang saham perusahaan perseroan (PERSERO) PT. Perkebunan Nusantara III, Nomor: SK 88/MBU/2012.PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) yang berkantor pusat di Medan.

PT.Perkebunan Nusantara III(Persero) yang sudah menjadi BUMN sebagai pelaku ekonomi nasional, tidak lepas dari keharusan untuk menrapkan dalam konsep praktek-prektek *Good Corporate Governance* (GCG) sehingga perusahaan dapat memfokuskan kepada usaha peningkatan daya saing, pengembangan usaha dan penciptaan peluang-peluang baru melalui manajemen yang dinamis dan profesional untuk dapat memasuki pasar global.

Perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis dalam era globalisasi menuntut perusahaan mengembangkan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) dan paradig baru yaitu peningkatan nilai tambah yang optimal dan seimbang bagi semua *stakeholder*. Tanpa upaya peningkatan nilai tambah, akan sulit bagi perusahaan untuk mempertahankan daya saingnya. Sebagai suatu pemangku kepentingan (*stakeholder*) utama, masyarakat setempat harus dipandang sebagai bagian daripada perusahaan. Perusahaan harus memiliki komitmen dan tekad untuk memberikan manfaat yang sebesar-besarnya atas kehidupan masyarakat setempat.⁵⁰

⁵⁰ Matias Siagian, Agus Suriadi, 2019, *Op.Cit*, halaman 74

Untuk mewujudkan komitmen tersebut secara terstruktur, perusahaan harus memiliki peraturan tertulis tentang konsep *Corporate Governance* atau disebut *Code of Corporate Governance* yang berisikan kumpulan peraturan dan *best practices* sebagai pedoman atau arahan bagi organ perusahaan untuk menata kelola perusahaan dengan baik, meliputi pembagian tugas, tanggung jawab, kewenangan Pemegang Saham, Dewan Komisaris dan Direksi serta organ terkait.

B. Tinjauan Umum Tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

1. Sejarah Dan Perkembangan Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Pada masa penjajahan Belanda untuk kepentingan pemerintah jajahan waktu itu Belanda mendirikan berbagai perusahaan di berbagai bidang kehidupan antara lain perusahaan pertambangan, perusahaan jasa angkutan (darat, laut, dan udara), perusahaan perkebunan, perusahaan perbankan, perusahaan pertenunan atau tekstil, dan masih banyak yang lainnya.⁵¹ Semua perusahaan itu didirikan untuk kepentingan ekonomi, sosial, politik, dan pertahanan, karena kehidupan dinegara jajahan tidak mungkin dapat dipasok terus menerus dari asalnya, apalagi alat transportasi masih sederhana dan harus dapat mempertahankan diri dari serangan negara lain yang akan mengambil alih Indonesia.⁵²

Ketika Jepang menjajah Indonesia pada tahun 1942-1945 perusahaan-perusahaan milik Belanda tersebut dikuasai oleh pemerintah jajahan Jepang. Dengan kekalahan Jepang dari sekutu dalam perang dunia II, negara kita

⁵¹ Gatot Supramono. 2016, *BUMN Ditinjau Dari Segi Hukum Perdata*, Cetakan Ke-1. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, halaman 28.

⁵² Gatot Supramono. 2016, *Ibid*, halaman 28

memproklamasikan kemerdekaan.⁵³ Setelah kemerdekaan sudah tidak ada lagi penjajah yang berkuasa, perusahaan-perusahaan yang ditinggalkan oleh penjajah yang dulu didirikan oleh Belanda kemudian dikuasai oleh pemerintah Indonesia.

Pemerintah Indonesia mengambilalih semua perusahaan-perusahaan tersebut waktu awal berdirinya negara kita merupakan persoalan yang tidak mudah untuk melakukan pengelolaan, karena sebagai negara baru belum memiliki kekuatan disegala bidang. Pemerintah belum stabil, ekonomi belum kuat, sumber daya manusia belum mendukung, perubahan kondisi sosial masih berjalan.⁵⁴

Pemerintah Indonesia sempat melakukan nasionalisasi perusahaan-perusahaan milik Belanda. Usaha pemerintah untuk menasionalisasi perusahaan asing di Indonesia pertama kali dimulai sekitar tahun 1958. Nasionalisasi adalah proses pengalihan hak milik atas harta kekayaan dari orang asing kepada Indonesia atau kepada warga negara Indonesia menjadi milik bangsa atau negara, biasanya diikuti dengan penggantian yang merupakan kompensasi.

Pada saat awal kemerdekaan jumlah perusahaan negara hasil nasionalisasi mencapai 600 perusahaan. Sederetan perusahaan Belanda dinasionalisasi seperti PT Kereta Api atau Djawatan Kereta Api, PT Pos (Djawatan Pos), PT Garuda Indonesia Airways. Perusahaan-perusahaan yang dinasionalisasi dilakukan berdasarkan Undang-Undang No. 86 Tahun 1958 tentang Nasionalisasi Perusahaan-perusahaan Milik Belanda dengan memberikan ganti kerugian atau kompensasi.

⁵³ *Ibid*, halaman 28

⁵⁴ *Ibid*, halaman 31.

Keputusan Menteri keuangan Nomor: 741/1989 yang mewajibkan manajemen BUMN membuat laporan kerja dan laporan keuangannya sekaligus mempublikasikannya. Sebenarnya merupakan cerminan dari pemberlakuan program-program *Good Corporate Governance* (GCG), antara lain dengan mempublikasikan laporan keuangan berarti telah terjadi pembelajaran dan pendisiplinan BUMN terhadap pelaksanaan prinsip GCG sekaligus pembelajaran penerapan Protokol Pasar modal (*capital market protocol*) mulai dari pada waktu itu.⁵⁵

Selaku organ BUMN yang ditugaskan melakukan pengurusan tunduk pada semua peraturan yang berlaku terhadap BUMN dan tetap berpegang pada penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang meliputi; transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban dan kewajaran.⁵⁶ Untuk membangun usaha ekonomi diusahakan peran serta seluruh masyarakat dan mengurangi campur tangan pemerintah yang menghambat perkembangan ekonomi, maka dirumuskan perundangan yang akan mengaturkasifikasi BUMN yang pada akhirnya dirumuskan dalam Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1969 tentang penetapan peraturan Pemerintah pengganti Undang-Undang Nomor 1 tahun 1969 tentang bentuk-bentuk usaha negara menjadi Undang-Undang.⁵⁷

Perusahaan-perusahaan yang didirikan tersebut hanya ada satu bentuk, yaitu perusahaan negara sesuai dengan kehendak Undang-undang Nomor 19 Tahun 1960. Adapun tugas perusahaan negara saat itu tidak dengan tegas

⁵⁵ Kurniawan, 2018, *Op.Cit*, halaman 98-99

⁵⁶ Muhammad Sadi Is, 2016, *Op.Cit*, halaman 205

⁵⁷ Kurniawan, 2018, *Op.Cit*, halaman 106

disebutkan untuk mencari keuntungan melainkan tugasnya meliputi tiga macam, yaitu.⁵⁸

- a. Memberi jasa
- b. Menyelenggarakan kemanfaatan umum
- c. Memupuk pendapatan

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (UU BUMN), terjadi perkembangan baru dalam pengaturan BUMN. Undang-undang ini diatur bahwa bentuk hukum perusahaan negara terdapat 3 (tiga) macam, yaitu.⁵⁹

1. PERJAN (Perusahaan Jawatan) adalah perusahaan negara yang didirikan dan diatur menurut ketentuan-ketentuan dalam *Indonesische Bedrijvenwet* Jo. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1955;
2. PERUM (Perusahaan Umum) adalah perusahaan negara yang didirikan dan diatur berdasarkan ketentuan-ketentuan Undang-Undang Nomor 19 Prp tahun 1960; dan
3. PERSERO (Perusahaan Perseroan) adalah perusahaan dalam bentuk perseroan terbatas seperti diatur menurut ketentuan-ketentuan KUH Dagang (baik yang saham-sahamnya untuk sebagian maupun seluruhnya dimiliki oleh negara).

Modal perusahaan negara berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan dari APBN, akan tetapi kekayaan perusahaan negara masih terikat dengan sistem keuangan negara, karena harta kekayaan perusahaan negara ini merupakan

⁵⁸ Gatot Supramono. 2016, *Op.Cit*, halaman 32

⁵⁹ Gatot Supramono. 2016, *Ibid*, halaman 33

kekayaan milik negara. Disamping masih terikat oleh sistem keuangan negara, perusahaan negara pengelolaannya belum mandiri karena negara masih campur tangan, dimana pengurus atau direksinya diangkat dan diberhentikan pemerintah, bukan oleh keputusan pemilik modal. Para direksi pada umumnya berasal dari kalangan yang dekat dari penguasa saat itu. Kekuasaan direksi selain mengurus, juga menguasai kekayaan perusahaan negara.⁶⁰

Perusahaan negara yang didirikan pada saat itu berdasarkan Undang-undang Nomor 19 Prp Tahun 1960, namun ada beberapa perusahaan negara yang didirikan dengan *Indonesische Bedrijvenwet* jo Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1955, kemudian yang didirikan berdasarkan KHUD (Perseroan Terbatas) dan yang didirikan berdasarkan Undang-Undang Nomor 29 Tahun 1960. Dengan keadaan tersebut pemerintah mengalami kesulitan untuk mengurus dan menguasai perusahaan-perusahaan negara dengan menggunakan Undang-Undang Nomor 19 Prp Tahun 1960 secara materill sehingga dirasakan secara ekonomis tidak efisien.

Untuk dapat mengantisipasi masalah oleh karena itu dibuat Undang-Undang Nomor 1 Prp Tahun 1969 tentang Bentuk Usaha Negara. Di dalam Undang-undang ini diatur bahwa bentuk hukum perusahaan negara terdapat 3 (tiga) macam, yaitu : PERJAN (Perusahaan Jawatan), PERUM (Perusahaan Umum), dan PERSERO (Perusahaan Perseroan).⁶¹

Berdasarkan ketiga macam bentuk perusahaan tersebut, maka bagi perusahaan yang didirikan dengan Undang-undang Nomor 19 Prp Tahun 1960

⁶⁰ *Ibid*, halaman 33

⁶¹ *Ibid*

supaya dialihkan dalam bentuk PERJAN dan PERSERO. Beberapa perusahaan negara yang mengaihkan bentuk hukumnya, Perusahaan Negara Kereta Api menjadi Perusahaan Jawatan Kereta Api, Perusahaan Negara Telekomunikasi menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi, kemudian dengan adanya pengalihan bentuk hukum, berakibat terhadap kekayaan negara yang telah tertanam dalam perusahaan negara yang bentuk hukumnya diganti dapat dilanjutkan kegunaannya langsung dalam perusahaan penggantinya itu.⁶²

Memperhatikan perjalanan kehidupan perusahaan negara diatas sejak kemerdekaan sampai dengan digunakaannya 3 (tiga) bentuk badan hukum tersebut dalam kurun waktu lebih kurang 58 (lima puluh delapan tahun) yaitu 1945 sampai 2003, tampak bahwa perusahaan negara keberadannya terletak dipemerintahan karena berada didalam struktur organisasi pemerintah (dibawah Departemen atau Kementerian) pengelolaan perusahaan negara terikat oleh sistem keuangan negara, dan pengangkatan pengurusnya dilakukan oleh pemerintah.⁶³

Negara disini tidak meletakkan perusahaan negara pada proporsi yang sebenarnya karena perusahaan negara itu bukan negara melainkan badan hukum perdata, sehingga keberadannya harus diluar organisasi negara dan memperlakukan perusahaan negara sebagaimana perusahaan pada umumnya. Negara sebagai pendiri dan pemegang modal tidak perlu campur tangan langsung kedalam pengelolaan perusahaan negara. Perusahaan negara diberi kebebasan untuk mengelola kehidupannya sendiri.

⁶² *Ibid.*

⁶³ *Ibid*, halaman 34

Negara memberi kesempatan kepada warga negara Indonesia yang cakap dan memiliki kemampuan untuk menjadi pengurus dan pengawas perusahaan negara. Pengurus maupun pengawas perusahaan diangkat oleh pemerintah/negara tetapi dalam kapasitasnya sebagai pemegang modal/RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham).⁶⁴

Pada tahun 2003 pemerintah menetapkan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, selain mencabut peraturan-peraturan yang menyangkut perusahaan negara yang berlaku sebelumnya, Undang-undang BUMN memberikan kedudukan kepada perusahaan negara atau BUMN sebagaimana perusahaan lainnya. Undang-undang BUMN hanya mengenal dua macam bentuk hukum BUMN, yaitu Persero dan Perum. Keberadaan BUMN bukan sebagai lembaga negara atau lembaga pemerintah tetapi sebagai badan hukum perdata.⁶⁵

Modalnya berasal dari kekayaan yang dipisahkan, dan sejalan dengan kedudukannya sebagai badan hukum perdata, pengelolaan BUMN tidak terikat sistem keuangan negara melainkan dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip perusahaan yang sehat. Pengurus dan pengawas BUMN tidak diangkat oleh pemerintah melainkan diangkat rapat pemegang modal/RUPS. Pengurus maupun pengawas BUMN sebelum diangkat diwajibkan mengikuti kelayakan dan kepatutan (*fit and proper test*). Mereka yang menjadi pengurus atau pengawas dapat berasal dari dalam atau dari luar BUMN.

⁶⁴ *Ibid.*

⁶⁵ *Ibid*, halaman 35

2. Pengertian dan Tujuan Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara pada Pasal 1 bahwa "Badan Usaha Milik Negara, yang selanjutnya disebut BUMN, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan".⁶⁶ Menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara pada Pasal 2 ayat (1) yang berbunyi "maksud dan tujuan pendirian Badan Usaha Milik Negara (BUMN)".

Maksud dan tujuan pendirian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah sebagai berikut :

- a. Memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya mengejar keuntungan;
- b. Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak;
- c. Menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi;
- d. Turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat.

⁶⁶Muhammad Sadi Is, 2016, *Op.Cit*, halaman 198

BUMN didirikan dengan maksud dan tujuan untuk mengejar keuntungan. Tidak tertutup kemungkinan untuk hal-hal yang mendesak BUMN diberikan penugasan khusus oleh pemerintah. Apabila penugasan tersebut menurut kajian secara finansial tidak fisibel, pemerintah harus memberikan kompensasi atas semua biaya yang telah dikeluarkan oleh BUMN tersebut.⁶⁷

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang seluruh atau sebagian besar modalnya berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan, merupakan salah satu pelaku ekonomi dalam sistem perekonomian nasional, di samping usaha swasta dan koperasi. Untuk menjalankan kegiatan usahanya, BUMN, swasta dan koperasi melaksanakan peran saling mendukung berdasarkan demokrasi ekonomi. Untuk sistem perekonomian nasional, BUMN ikut berperan menghasilkan barang dan/atau jasa yang diperlukan dalam rangka mewujudkan sebesar-besarnya kemakmuran masyarakat.

3. Bentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pada Pasal 9 Undang-undang BUMN tersebut mengatakan bahwa “BUMN terdiri dari Persero dan Perum”, dengan kata lain Perjan yang ada pada peraturan sebelumnya telah dihapuskan. Maka bentuk BUMN saat ini terdiri dari:

⁶⁷ Muhammad Sadi Is, 2016, *Ibid*, halaman 204

a. Perusahaan Perseroan (Persero)

Menurut Pasal 1 ayat (2) Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 mendefinisikan pengertian Persero yakni:⁶⁸

“Perusahaan Perseroan yang selanjutnya disebut Persero, adalah BUMN yang berbentuk Perseroan Terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia yang bertujuan mengejar keuntungan.”

Saham kepemilikan persero sebagian besar atau setara 51% harus dikuasai oleh pemerintah, karena persero diharapkan dapat memberi laba yang besar, maka otomatis persero dituntut harus dapat memberikan produk barang maupun jasa yang terbaik agar barang maupun jasa yang dihasilkan tetap laku dan dapat terus menerus memupuk keuntungan.

Pasal 7 ayat (7) Undang-undang nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, bahwa perseroan terbatas didirikan oleh 2 (dua) orang atau lebih sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dan ketentuan pada ayat (5) serta ayat (6) tidak berlaku bagi:⁶⁹

- a. Perseroan Terbatas yang seluruh sahamnya dimiliki oleh negara
- b. Perseroan Terbatas yang mengelola bursa efek, lembaga kliring dan penjaminan, lembaga penyimpanan dan penyelesaian, dan lembaga lain sebagaimana diatur dalam Undnag-undang tentang pasar modal.

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagaimana diatur dalam Undang-undang nomor 19 tahun 2003, terdiri dua (2) macam, yaitu perusahaan umum (Perum) dan Perseroan. Perusahaan umum adalah badan usaha milik negara yang seluruh modalnya dimiliki negara dan tidak terbagi atas saham, yang bertujuan

⁶⁸Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN),Pasal 1ayat (2).

⁶⁹ Binoto Nadapdap, 2018, *Hukum Perseroan Terbatas Berdasarkan Undang-Undang No.40 Tahun 2007*, Jakarta: Jala Permata Aksara, halaman 29

untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau yang bermutu tinggi sekaligus mengejar keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan.⁷⁰

Terhadap Persero berlaku segala ketentuan dan prinsip-prinsip yang berlaku bagi perseroan terbatas sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Mengingat Persero pada dasarnya merupakan Perseroan Terbatas, semua ketentuan-ketentuan dalam Undang-Undang Perseroan Terbatas (UUPT), termasuk pula segala peraturan pelaksanaannya, berlaku juga bagi BUMN Persero.⁷¹

Tujuan pendirian persero adalah menyediakan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat, serta mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai perusahaan. Persero sebagai salah satu pelaku ekonomi nasional dituntut untuk dapat memenuhi permintaan pasar melalui penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat, baik di pasar dalam negeri maupun internasional.

Penyediaan barang/jasa tersebut dapat meningkatkan keuntungan dan nilai persero yang bersangkutan sehingga akan memberikan manfaat yang optimal bagi pihak-pihak yang terkait.⁷² Organ Persero terdiri dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) sebagai organ yang memegang kekuasaan tertinggi dalam persero, Dewan Komisaris, dan Direksi. Beberapa contoh Persero yakni: PT PLN

⁷⁰ Binoto Nadapdap, *Ibid*, halaman 29

⁷¹ Abdulkadir Muhammad. 2010, *Hukum Perusahaan Indonesia*, Bandung: PT Citra Aditya Bakti, halaman 179.

⁷² Abdulkadir Muhammad. 2010, *Ibid*, halaman 179.

(Persero), PT. Bank Mandiri (Persero), PT. Telkom (Persero), dan PT. Jasamarga (Persero).

b. Perusahaan Umum (Perum)

Menurut Pasal 1 ayat (4) Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 mendefinisikan Perum sebagai berikut:⁷³

Perusahaan umum yang selanjutnya disebut Perum, adalah BUMN yang seluruh modalnya dimiliki negara dan tidak terbagi atas saham, yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan sekaligus mengejar keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan.

Ciri-ciri BUMN yang berbentuk Perusahaan Umum (PERUM) adalah sebagai berikut:⁷⁴

- a. Melayani kepentingan masyarakat umum;
- b. Dipimpin oleh seorang direksi/direktur;
- c. Mempunyai kekayaan sendiri dan bergerak di perusahaan swasta;
- d. Dikelola dengan modal pemerintah yang terpisah dari kekayaan negara;
- e. Pegawainya adalah pegawai perusahaan swasta; dan
- f. Memupuk keuntungan untuk mengisi kas negara

Pendirian suatu Perusahaan Umum (PERUM) juga harus memenuhi kriteria sebagai berikut:⁷⁵

- a. Bidang usaha atau kegiatannya berkaitan dengan kepentingan orang banyak;

⁷³Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Pasal 1 ayat (4).

⁷⁴Kurniawan, 2018, *Op.Cit*, halaman 104-105

⁷⁵ Kurniawan, 2018, *Ibid*, halaman 105

- b. Didirikan tidak semata-mata untuk mengejar keuntungan; dan
- c. Berdasarkan pengkajian memenuhi persyaratan ekonomis yang diperlukan bagi berdirinya suatu badan usaha (mandiri).

Maksud dan tujuan perum adalah menyelenggarakan usaha yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang berkualitas dengan harga yang terjangkau oleh masyarakat berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan yang sehat. Untuk mendukung kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan perum, dengan persetujuan menteri, perum dapat melakukan penyertaan modal dalam badan usaha lain.⁷⁶

Perum dibedakan dengan perusahaan perseroan karena sifat usahanya. Perum dalam usahanya lebih berat pada pelayanan demi kemanfaatan umum, baik pelayanan maupun penyediaan barang dan jasa. Sebagai badan usaha diupayakan untuk tetap mandiri dan untuk itu perum perlu mendapat laba agar dapat hidup berkelanjutan.

Penyertaan modal perum berdasarkan Pasal 36 Undang-Undang Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah penyertaan langsung perum dalam kepemilikan saham pada badan usaha yang berbentuk perseroan terbatas, baik yang sudah berdiri maupun yang akan didirikan. Organ perum terdiri dari Menteri, Direksi dan Dewan Pengawas. Beberapa contoh Perum yaitu: Perum Pergadaian, Perum Damri, dan Perum Perhutani.

⁷⁶Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Pasal 36.

BAB III

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Tanggung Jawab Perusahaan PTPN III Medan Dalam Pengelolaan Usaha BUMN

Tanggung jawab bagi perusahaan hanya memfokuskan diri pada pertumbuhan ekonomi semata, akan tetapi dibutuhkan sebuah paradig baru di bidang bisnis yaitu, pembangunan yang berkelanjutan (*sustainable development*) maksudnya adalah suatu upaya untuk memenuhi kebutuhan masa kini tanpa mengurangi kemampuan dan kesempatan generasi berikut untuk dapat memenuhi kebutuhannya.⁷⁷

Tanggung jawab perusahaan PTPN III dalam pengelolaan usaha BUMN adanya perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis dalam era globalisasi menuntut perusahaan mengembangkan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) dan paradigma baru yaitu peningkatan nilai tambah yang optimal dan seimbang bagi semua *stakeholders*. Tanpa upaya peningkatan nilai tambah, akan sulit bagi perusahaan untuk mempertahankan daya saingnya.⁷⁸

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) sebagai pelaku ekonomi nasional tidak lepas dari tanggung jawab dan keharusan untuk menerapkan praktek-praktek *Good Corporate Governance* (GCG) sehingga perusahaan dapat memfokuskan tanggung jawab kepada usaha dalam peningkatan daya saing, pengembangan

⁷⁷ Faisal Badroen dkk, 2015, *Op.Cit*, halaman 188

⁷⁸ PT Perkebunan Nusantara III, 2016, *Code of Corporate Governance*, Edisi IV, Medan Sumatera Utara, halaman 1

usaha dan penciptaan peluang-peluang baru melalui manajemen yang dinamis dan professional untuk dapat memasuki di era pasar global. Tanggung jawab dalam pengelolaan perusahaan BUMN berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika bisnis.⁷⁹

Tanggung jawab perusahaan PTPN III Medan dalam pengelolaan usaha BUMN merupakan tanggung jawab Direksi. Sebagaimana Tanggung jawab Direksi, kepada komisaris bukan saja diberikan wewenang, tetapi sebaliknya daripada itu diberi tanggung jawab dalam menjalankan tugas sebagaimana terdapat pada Pasal 114 Undang-Undang No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, yakni sebagai berikut:⁸⁰

- a. Dewan komisaris bertanggung jawab atas pengawasan perseroan;
- b. Wajib dengan itikad baik, kehati-hatian dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas pengawasan dan pemberian nasehat kepada direksi
- c. Ikut bertanggung jawab secara pribadi atas kerugian perseroan apabila yang bersangkutan bersalah atau lalai menjalankan tugasnya
- d. Dalam hal dewan komisaris terdiri atas 2 (dua) orang anggota dewan komisaris atau lebih, bertanggung jawab secara tanggung renteng.

Tanggung jawab direksi kepada komisaris suatu organ yang merupakan tanggung jawab kolegial sesama anggota Direksi terhadap Perseroan. Direksi tidak secara sendiri-sendiri bertanggung jawab kepada Perseroan. Ini berarti setiap tindakan yang diambil atau dilakukan oleh salah satu atau lebih anggota Direksi akan mengikat anggota Direksi lainnya. Jika ini tidak berarti tidak dapat diperkenankan terjadinya pembagian tugas di antara anggota Direksi Perseroan,

⁷⁹ *Ibid*, halaman 1

⁸⁰ Binoto Nadapdap, 2018, *Hukum Perseroan Terbatas Berdasarkan Undang-Undang No.40 Tahun 2007*, Jakarta: Jala Permata Aksara, halaman 141-142

demi pengurusan Perseroan yang efisien.⁸¹

Menurut Bapak Elvin Ginting sebagai Bagian Umum PTPN III, mengatakan tanggung jawab perusahaan PTPN III dalam pengelolaan usaha BUMN adalah tanggung jawab Direksi. Elvin Ginting mengatakan bahwa tanggung jawab direksi menurut Pasal 97 ayat (1, 2, dan 3) Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas adalah sebagai berikut:⁸²

- 1) Bertanggung jawab atas pengurusan perseroan untuk kepentingan perseroan dan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan
- 2) Setiap anggota direksi wajib dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab menjalankan tugas untuk kepentingan dan usaha perseroan
- 3) Setiap anggota direksi bertanggung jawab penuh secara pribadi atas kerugian perseroan apabila yang bersangkutan bersalah atau lalai menjalankan tugasnya sesuai dengan ketentuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2)

Apabila diperhatikan ketentuan Pasal 97 UUPT di atas adalah penegasan dari ketentuan yang ditetapkan dalam Pasal 92 ayat (2) UUPT, dimana dikatakan bahwa direksi dalam menjalankan tugas kepengurusannya harus memperhatikan kepentingan perseroan, sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan, dan memperhatikan ketentuan mengenai larangan serta batasan yang diberikan dalam UUPT dan anggaran dasar. Bentuk pertanggung jawaban direksi baik terhadap perseroan, pemegang saham, dan pihak ketiga (kreditor) dapat dilihat dalam berbagai ketentuan UUPT.

Berdasarkan wawancara kepada Ibu Annita sebagai Sistem Manajemen PTPN III, mengatakan tanggung jawab perusahaan PTPN III dalam pengelolaan

⁸¹ Gabriel Damanik, 2018, Skripsi, *Peranan Satuan Pengendalian Internal Pada PT.Perkebunan Nusantara IV Medan Dalam Mendukung Prinsip Good Corporate Governance*, Medan:USU, halaman 53-54

⁸² Wawancara Kepada Bapak Elvin Ginting Sebagai Bagian Umum Perusahaan di PTPN III Medan pada tanggal 02 September 2019

usaha BUMN, antara lain sebagai berikut:⁸³

1. Bertanggung jawab penuh menjalankan tugas untuk kepentingan dan usaha perusahaan dengan mengindahkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Selama dan setelah menjabat bertanggung jawab kepada perusahaan untuk menjaga kerahasiaan informasi perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Mampu melaksanakan perbuatan hukum dan tidak pernah dinyatakan pailit atau menjadi anggota Dewan Komisaris atau Direksi yang dinyatakan bersalah yang menyebabkan suatu perusahaan dinyatakan pailit.
4. Setiap anggota Dewan Komisaris ikut bertanggung jawab secara pribadi atas kerugian perseroan apabila yang bersangkutan bersalah atau lalai dalam menjalankan tugasnya.
5. Dewan Komisaris terdiri atas 2 (dua) anggota Dewan Komisaris atau lebih, bertanggung jawab sebagaimana dimaksud pada poin d berlaku secara tanggung renteng bagi setiap anggota Dewan Komisaris.
6. Anggota Dewan Komisaris tidak dapat dipertanggungjawabkan atas kerugian sebagaimana dimaksud pada poin d apabila dapat membuktikan:
 - a) Telah melakukan pengawasan dengan itikad baik dan kehati-hatian untuk kepentingan Perseroan dan sesuai dengan maksud dan

⁸³ Wawancara kepada Ibu Annita Sebagai Sistem Manajemen Perusahaan di PTPN III Medan pada tanggal 02 September 2019

tujuan Perseroan;

- b) Tidak mempunyai kepentingan pribadi baik langsung maupun tidak langsung atas tindakan Direksi yang mengakibatkan kerugian; dan
- c) Telah memberikan nasihat kepada Direksi untuk mencegah timbul atau berlanjutnya kerugian tersebut.

Selanjutnya mengenai bentuk tanggung jawab dari direksi sehubungan dengan penerapan prinsip-prinsip GCG yakni Prinsip Transparansi, Prinsip Keadilan, Prinsip Akuntabilitas, dan Prinsip Responsibilitas, tercermin dalam berbagai ketentuan yang terdapat dalam Pasal-Pasal di Undang-Undang Perseroan Terbatas sebagai berikut :⁸⁴

1. Tanggung Jawab yang berbentuk hubungan dengan Prinsip Transparansi

Sebagai kewajiban untuk melakukan transparansi, direksi bertanggung jawab penuh atas kebenaran dan keakuratan setiap data dan keterangan yang disediakannya kepada publik dan para pemegang saham maupun pihak ketiga berdasarkan perjanjian, yaitu untuk hal-hal yang berkaitan dengan kinerja keuangan, liability, kepemilikan, dan isu *Good Corporate Governance* (GCG).

Sehubungan dengan kata lain, "bentuk Prinsip Transparansi menekankan bahwa keterbukaan harus diterapkan dalam setiap aspek di perusahaan yang berkaitan dengan kepentingan publik atau pemegang saham. Transparansi dalam GCG adalah wujud pengelolaan perusahaan secara terbuka dan pengungkapan fakta yang akurat serta tepat waktu kepada stakeholder" Pasal-pasal yang

⁸⁴ Wawancara Kepada Bapak Elvin Ginting Sebagai Bagian Umum Perusahaan di PTPN III Medan pada tanggal 03 September 2019

mengatur prinsip transparansi dalam Undang-undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas

2. Tanggung Jawab yang berbentuk hubungan dengan Prinsip Keadilan⁸⁵

Prinsip keadilan adalah suatu prinsip yang memberikan perlakuan yang sama atau setara terhadap para pemegang saham. Untuk memberikan perlakuan yang sama dalam hal ini seperti memberikan informasi yang benar dan akurat tentang kinerja perusahaan, tentu saja dalam pemberitahuan informasi ini tidak terdapat pengecualian, melainkan semua pemegang saham berhak untuk mengetahui informasi ini dan termasuk di dalamnya tentang perlakuan yang adil dan adanya perlindungan hukum bagi pemegang saham minoritas yang dilakukan oleh Direksi.⁸⁶

3. Tanggung Jawab yang berbentuk hubungan dengan Prinsip Akuntabilitas

Prinsip Akuntabilitas merupakan suatu perwujudan kewajiban untuk mempertanggung jawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan visi dan misi perusahaan, untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Akuntabilitas merupakan pertanggung jawaban secara periodic dari pengurus perseroan. Prinsip ini diwujudkan antara lain dengan menyiapkan laporan keuangan pada waktu yang tepat dan dengan cara yang cepat.

Prinsip akuntabilitas ini dapat dilihat dari ketentuan Pasal 97 UU Perseroan Terbatas yakni bahwa direksi bertanggung jawab atas pengurusan perseroan dan pengurusan tersebut wajib dilaksanakan oleh setiap anggota direksi

⁸⁵ Wawancara kepada Ibu Annita Sebagai Sistem Manajemen Perusahaan di PTPN III Medan pada tanggal 03 September 2019

⁸⁶ Dian Aprilliani, 2015, *Penerapan Prinsip Keadilan Dalam Good Corporate Governance Terhadap Pemenuhan hak-hak Pemegang Saham Minoritas*, Jurnal Ilmu Hukum Legal Opinion, Edisi 1, Vol 3, 2015, halaman 6.

dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab. Kemudian dalam Pasal 100 yang mengatur mengenai kewajiban direksi untuk membuat dan menyimpan daftar pemegang saham, risalah RUPS, dan risalah rapat direksi, agar keadaan perseroan dapat diketahui sewaktu-waktu oleh komisaris dan pemegang saham.

4. Tanggung Jawab yang berbentuk hubungan dengan Prinsip Responsibilitas

Prinsip Responsibilitas merupakan prinsip yang berkenaan dengan tanggung jawab direksi dan para pemegang saham dalam suatu perusahaan yaitu terkait dengan pemenuhan kewajiban sosial perusahaan sebagai bagian dari masyarakat. Perusahaan harus menjunjung tinggi supremasi hukum, antara lain harus mengikuti peraturan di bidang perpajakan, ketenagakerjaan dan keselamatan kerja, kesehatan, lingkungan hidup, perlindungan konsumen dan larangan praktek monopoli serta usaha persaingan usaha tidak sehat.

Tanggung jawab direksi berkaitan dengan prinsip Responsibilitas yaitu direksi bertanggung jawab atas semua perbuatan hukum yang dilakukan perseroan selama perseroan belum berstatus badan hukum menjadi tanggung jawab direksi, pendiri, dan dewan komisaris (Pasal 14 UUPT). Membuat laporan tahunan mengenai pertanggung jawaban perseroan Terbatas (Pasal 66 UUPT). Direksi wajib dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab mengemban tugas dan kewajibannya untuk kepentingan dan tujuan perseroan dan mempunyai kewenangan mewakili perseroan (Pasal 97).

Tanggung jawab PTPN III terhadap usaha BUMN dalam pengelolaan perusahaan memperoleh keuntungan maksimal dengan biaya yang efisien dengan dikelolanya perusahaan oleh tenaga-tenaga profesional yang bekerja demi

kepentingan perusahaan. Tanggung jawab PTPN III terhadap usaha BUMN dalam pengelolaan hal ini hanya bertindak sebagai pihak manajemen yang telah mengelola perusahaan dengan baik, untuk itu pihak PTPN III sendiri harus memberikan insentif bagi manajemen. Semakin besar perusahaan yang dikelola diharapkan memperoleh laba yang semakin besar pula dan semakin besar juga insentif yang diberikan.⁸⁷

Tanggung jawab PTPN III terhadap usaha BUMN dalam pengelolaan perusahaan merupakan tanggung jawab direksi terhadap perseroan. Direksi tidak secara sendiri-sendiri bertanggung jawab kepada Perseroan. Ini berarti setiap tindakan yang diambil atau dilakukan oleh salah satu atau lebih anggota Direksi akan mengikat anggota Direksi lainnya. Untuk ini tidak berarti tidak dapat diperkenankan terjadinya pembagian tugas di antara anggota Direksi Perseroan, demi pengurusan Perseroan yang efisien.

B. Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) PTPN III Medan Dalam Pengelolaan BUMN

Penerapan *Good Corporate Governance* di PT Perkebunan Nusantara III (Persero) dinilai “Baik”. Hasil sementara penilaian praktik penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) yang dipaparkan kepada Tim *Self Assessment* tahun 2016 pada perusahaan PT Perkebunan Nusantara III. Penilaian (*assessment*) berdasarkan 5 aspek GCG. *Assessment* terhadap penerapan GCG pada BUMN

⁸⁷ Wawancara kepada Ibu Annita Sebagai Sistem Manajemen Perusahaan di PTPN III Medan pada tanggal 03 September 2019

untuk memberi gambaran mengenai kondisi penerapan GCG pada perusahaan dihadapkan dengan *best practices*.

Berdasarkan wawancara kepada Ibu Annita sebagai Sistem Manajemen PTPN III, mengatakan bahwa tingkat capaian aktual atas penerapan GCG dikategorikan ke dalam 5 (lima) kelompok predikat yaitu:⁸⁸ Sangat baik, Baik, Cukup (perlu peningkatan), Cukup (perlu perbaikan), dan sangat kurang (sangat perlu perbaikan) dengan rentang skor capaian sebagaimana pada tabel 1.

Tabel 1. Kategori Predikat Hasil *Assesment*

Tingkat	Rentang Klasifikasi Kualitas Penerapan GCG	Predikat
1	Nilai Di Atas 85	Sangat Baik
2	$75 < \text{Skor} \leq 85$	Baik
3	$60 < \text{Skor} \leq 75$	Cukup Baik
4	$50 < \text{Skor} \leq 60$	Kurang Baik
5	$\text{Skor} \leq 50$	Tidak Baik

Sumber: Laporan Hasil *Assesment* Penerapan GCG pada PTPN III (Persero) tahun 2016.

Berdasarkan pada tabel 1 di atas menggambarkan kategori predikat hasil *assessment* dalam penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) di PTPN III (Persero) dengan praktek terbaik (*Best Practices*) penerapan *Good Corporate Governance* (GCG).

⁸⁸ Wawancara kepada Ibu Annita Sebagai Sistem Manajemen Perusahaan di PTPN III Medan pada tanggal 04 September 2019

Penerapan *Good Corporate Governace* pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) melaksanakan *Good Corporate Governance* sejak tahun 2006. Dasar hukum penerapan GCG adalah:⁸⁹

1. Pedoman *Good Corporate Governance* yang diterbitkan oleh Komite Nasional kebijakan *Good Corporate Governance* Tahun 2006.
2. Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Kep-117/MBU/2002, tanggal 1 Agustus 2002, tentang Penerapan Praktek GCG pada BUMN yang telah diubah dengan.
3. Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011. Berlakunya Peraturan Menteri ini mewajibkan seluruh BUMN menerapkan GCG secara konsisten dan berkelanjutan, termasuk PT Perkebunan Nusantara III (Persero).

Pengelolaan bisnis PTPN III (Persero) dijalankan berdasarkan prinsip-prinsip GCG meliputi: *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, fairness* yang disingkat TARIF. Perusahaan berupaya melakukan usaha perkebunan dengan cara yang dapat dipertanggungjawabkan mempunyai komitmen untuk menyajikan layanan dan kualitas terbaik dalam berbisnis dan selalu berusaha keras memenuhi kebutuhan para *shareholders* dan *stakeholders*.

Penerapan *Good Corporate Goveranace* (GCG) PTPN III (Persero) telah melaksanakan antara lain:⁹⁰

1. *Good Corporate Goveranace Code* atau panduan GCG ini adalah pedoman bagi semua unsur perusahaan PT Perkebunan Nusantara III

⁸⁹ Wawancara Kepada Bapak Elvin Ginting Sebagai Bagian Umum Perusahaan di PTPN III Medan pada tanggal 04 September 2019

⁹⁰ Wawancara kepada Ibu Annita Sebagai Sistem Manajemen Perusahaan di PTPN III Medan pada tanggal 04 September 2019

(Persero) mulai dari pimpinan sampai dengan karyawan dalam rangka mengimplementasikan praktik-praktik tata kelola perusahaan yang baik. Panduan ini berisi peran dan kebijakan organ perusahaan dalam menjalankan kegiatan usaha yang sesuai dengan tata kelola perusahaan yang baik. PTPN III (Persero) menerapkan praktik-praktik terbaik, sepanjang dapat diterapkan dalam perusahaan.

2. *Code Of Conduct* atau panduan perilaku, yaitu panduan perilaku karyawan yang disusun untuk menyatukan gerak langkah karyawan PTPN III (Persero) dalam usahanya mengimplementasikan tata nilai SPIRIT yang terdiri dari Sinergi, Profesionalitas, Integritas, Responsibilitas, Inovasi dan Transparansi.
3. *Board Manual* berisikan kompilasi dari prinsip-prinsip hukum korporasi, peraturan perundang-undangan yang berlaku, arahan Pemegang Saham dan ketentuan Anggaran Dasar yang mengatur tata kerja Dewan Komisaris dan Direksi. Tujuannya untuk mempermudah Dewan Komisaris dan Direksi dalam memahami peraturan-peraturan yang terkait dengan tata kerja Dewan Komisaris dan Direksi.
4. *SPI Charter* merupakan dasar untuk berpijak yang digunakan oleh Satuan Pengawasan Intern dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya berkaitan dengan pengawasan terhadap proses Laporan Keuangan, Sistem Pengendalian Intern, Kepatuhan terhadap Undang-Undang dan peraturan yang berlaku, manajemen risiko dan mitra audit Eksternal.
5. *Committee Audit Charter* berisikan wewenang, tugas dan tanggung jawab Komite Audit yang berhubungan antara Komite Audit dengan organ-organ perseroan maupun pihak lain di luar organ perseroan. *Committee Audit Charter* berisikan juga program dan jadwal kerja Komite Audit, realisasi program kerja komite Audit.

Berdasarkan wawancara kepada Bapak Elvin Ginting sebagai Bagian Umum mengenai penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governace* pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero), antara lain, yaitu:⁹¹

1. Prinsip Keterbukaan (*Transparancy*)

Penerapan prinsip Keterbukaan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) melalui seluruh informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan disampaikan secara jelas, lengkap, akurat, dapat diperbandingkan, dan tepat waktu

⁹¹ Wawancara Kepada Bapak Elvin Ginting Sebagai Bagian Umum Perusahaan di PTPN III Medan pada tanggal 04 September 2019

serta mudah diakses oleh *stakeholders*. Keterbukaan informasi meliputi pengungkapan yang tidak terbatas pada visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan. Implementasi prinsip keterbukaan memungkinkan *stakeholders* dapat melihat bagaimana pengelolaan, proses pengambilan suatu keputusan, dan pelaksanaan pertanggungjawaban atas keputusan yang dibuat oleh perusahaan. Antara lain: RUPS melakukan transparansi dalam proses pengangkatan Direksi dengan melakukan uji kelayakan dan kepatutan (*fit and proper test*), yaitu proses yang dilakukan oleh tim yang ditunjuk Kementerian BUMN untuk menguji calon Direksi. Mekanisme seleksi calon Direksi:

- a. Dilakukan dengan *long list* yaitu hampir semua manajemen puncak diikutkan melakukan *fit and proper test* di LPP (Lembaga Pendidikan Perkebunan) Yogyakarta untuk penjaringan calon Direksi. Manajemen puncak yang mengikuti *fit and proper test* adalah satu *layer* (lapis) dibawah Direksi dan memenuhi kepangkatan tertentu.
- b. Tahap kedua terdapat proses *fit and proper test* oleh Komisaris dan nama yang terpilih (*Short list*) diajukan ke RUPS untuk disetujui. Bentuk surat pengajuan telah dilihat oleh *assessor*. Tahap a dan b hanya berlaku untuk penjaringan internal. Penjaringan Eksternal langsung ke tahap 3.
- c. Setelah dilakukan *fit and proper test* oleh LPP) terjaring kurang lebih 13 peserta untuk mengikuti *fit and proper test* di Kementerian BUMN dengan konsultan independen DDI (Daya Dimensi Independen).
- d. Pengangkatan/pemilihan Direksi-Direksi oleh RUPS.

Perusahaan terkait dengan kebijakan GCG disampaikan kepada *shareholders*, seperti: *self assessment*, *Code of GCG*, *Code of Conduct*. Dewan Komisaris memberikan informasi kepada *stakeholders* dengan menjadi narasumber dalam buku Lembaga Pusat Kajian Strategis Indonesia yang terbit April 2016. Direksi juga melakukan transparansi atas kinerja perusahaan dengan pelaksanaan pertemuan rutin yang terdokumentasikan dalam *Annual Report* PTPN III 2016. Dimana selama tahun 2016 Direksi telah mengadakan rapat sebanyak 35 kali.

Satuan Pengawas Internal (SPI) telah mengirimkan laporan evaluasi yang merupakan fungsinya sebagai pengawas intern melalui media email kepada Komite Audit untuk diserahkan kepada Direktur Utama. Sesuai dengan fungsi pengawas intern yang tertuang dalam Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No. 164/MBU/07/2016 Pasal 28 ayat 4. PTPN III (Persero) juga telah menyampaikan Laporan Auditor Independen dalam laporan tahunan yang dipublikasikan pada tahun 2016. Transparansi atas penggajian untuk masing-masing organ perusahaan yaitu Dewan Komisaris, Direksi telah dijelaskan secara lengkap beserta tunjangan yang diperoleh masing-masing organ melalui laporan tahunan.⁹²

2. Prinsip Akuntabilitas (*Accountability*)

Perusahaan menetapkan prinsip Akuntabilitas melalui kejelasan fungsi dan pertanggungjawaban masing-masing organ perusahaan yang selaras dengan visi, misi, sasaran dan strategi perusahaan. Akuntabilitas ditunjukkan dengan adanya

⁹² Wawancara kepada Ibu Annita Sebagai Sistem Manajemen Perusahaan di PTPN III Medan pada tanggal 04 September 2019

penetapan tanggung jawab yang jelas pada masing-masing organisasi hal ini ditunjukkan oleh Komisaris melalui pembentukan Komite Audit dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas Dewan Komisaris untuk mewujudkan sistem pengawasan yang kompeten berdasarkan prinsip-prinsip GCG.

Pengangkatan anggota Komite Audit sesuai Surat Keputusan Dewan Komisaris Nomor SK-383/MBU/2013 tanggal 21 Nopember 2013. Anggota Komite Audit mempunyai pengetahuan dan pengalaman kerja yang sesuai dengan bidangnya. Tugas dan tanggung Jawab Komite Audit dalam penerapan prinsip-prinsip GCG adalah melakukan pengawasan terhadap proses GCG dengan memastikan bahwa manajemen puncak menjalankan tugas dan tanggungjawabnya sesuai *Code Of Conduct* perusahaan, memahami permasalahan yang dapat mempengaruhi baik kinerja keuangan maupun non keuangan perusahaan, memonitor kepatuhan terhadap segala undang-undang maupun peraturan lain yang berlaku bagi perusahaan.

PTPN III (Pesero) juga memastikan Direksi mendapatkan kesempatan pembelajaran program pengenalan BUMN sebagai prasyarat yang diperlukan untuk memberikan kejelasan fungsi. Program pengenalan tersebut termuat dalam *Board Manual*. Yang meliputi:⁹³

- a. Pelaksanan prinsip-prinsip GCG oleh BUMN.
- b. Gambaran mengenai BUMN berkaitan dengan tujuan, sifat, dan lingkup kegiatan, operasi, strategi, rencana usaha, jangka pendek dan panjang, posisi kompetitif, risiko dan masalah-masalah strategis lainnya.

⁹³ Wawancara Kepada Bapak Elvin Ginting Sebagai Bagian Umum Perusahaan di PTPN III Medan pada tanggal 04 September 2019

- c. Keterangan berkaitan dengan kewenangan yang didelegasikan, Audit Internal, dan Eksternal, sistem dan kebijakan Pengendalian Internal, termasuk Komite Audit.
- d. Keterangan mengenai tugas dan tanggung jawab Dekom/Dewas dan Direksi seta hal-hal yang diperbolehkan.

Mekanisme adanya penanganan mengenai keluhan dari *stakeholders* dengan menyediakan web pengaduan laporan mengenai dugaan pelanggaran yang berkaitan secara langsung. Kejelasan fungsi dan tugas Dewan Komisaris telah ditetapkan dengan SK Komisaris Nomor SK-383/MBU/2013 tanggal 21 Nopember 2013. Selain itu, RUPS juga telah mendatangi *key performance indicators* (KPI) kontrak manajemen yang diusulkan oleh Direksi dan Komisaris. PTPN III (Persero) membagi dalam beberapa tingkatan Akuntabilitas sebagai berikut:

- a. Akuntabilitas Individu

Akuntabilitas Individu merupakan akuntabilitas yang melekat kepada hubungan antara atasan dengan bawahan yang berlaku kepada kedua belah pihak.

- b. Akuntabilitas Kelompok

Akuntabilitas Kelompok merupakan akuntabilitas yang melekat kepada kelompok/unit kerja yang harus ditanggung bersama atas kondisi dan kinerja tercapai.

- c. Akuntabilitas Korporat

Akuntabilitas Korporat merupakan Akuntabilitas yang melekat kepada PTPN III (Persero) sebagai perusahaan secara keseluruhan dalam

menjalankan aktivitas bisnisnya sesuai anggaran dasar PTPN III (Persero).

3. Prinsip Pertanggungjawaban (*Responsibility*)⁹⁴

Bentuk-bentuk penerapan prinsip *Responsibility* perusahaan ditunjukkan dengan berpegang teguh pada kehati-hatian dengan tetap menyadari segala risiko dan implikasi negatif yang mungkin ditimbulkan oleh tindakan perusahaan. PTPN III (Persero) bertindak menjadi warga korporasi yang baik (*Good Corporate Citizen*) dengan mematuhi hukum dan perundang-undangan yang berlaku. Penerapan prinsip pertanggungjawaban tersebut antara lain: kebijakan mengenai tanggungjawab sosial perusahaan atau *Corporate Social Responsibility* yang termuat dalam *Code of Conduct* yaitu Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL).

Pelaksanaan Program Kemitraan BUMN dengan Usaha dan Program Bina Lingkungan didasarkan pada Surat Keputusan Direksi No. KPTSN-02/PTPN/Umum/07/2013 yang dikeluarkan pada tanggal 1 Juli 2013 tentang *Standard Operating Prosedure* (SOP). Pada tahun 2013 PTPN III (Persero) selaku pembina BUMN, telah menyalurkan dana tetap untuk unit PKBL yaitu sebesar 4% dari penyisihan laba bersih setelah dikurangi pajak. Nilai alokasi sesuai dengan keputusan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) PTPN III (Persero) pada tahun buku 2016. Penerapan prinsip Responsibilitas juga ditunjukkan dengan adanya kepatuhan pendatanganan Fakta Integritas oleh setiap karyawan PTPN III (Persero). Pernyataan kepatuhan tersebut merupakan bukti nyata pihak manajemen

⁹⁴ Wawancara kepada Ibu Annita Sebagai Sistem Manajemen Perusahaan di PTPN III Medan pada tanggal 04 September 2019

berpegang teguh pada prinsip pertanggungjawaban dengan kesadaran tanpa adanya paksaan dan tekanan dari siapapun. Bentuk lain dari penerapan Tanggung jawab PTPN III (Persero) selaku BUMN dengan adanya RUPS dalam penunjukkan Komisaris dan Direksi.

4. Prinsip Kemandirian (*Independency*)

Penerapan prinsip Kemandirian, PTPN (Persero) III menjamin bahwa perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan atau pengaruh dari pihak manapun. Pengaturan benturan kepentingan memang tidak diatur secara spesifik, tetapi tertulis dalam Pedoman Etika Perusahaan atau *Code Of Conduct* dan peraturan Internal lainnya.

Pengaturan benturan kepentingan di PTPN III (Pesero) terkait dengan jabatan rangkap masing-masing organ perusahaan, hal ini sesuai dengan PER-01/MBU/2011 Pasal 23 dimana tertulis “Para anggota Direksi dilarang melakukan tindakan yang mempunyai benturan kepentingan, dan mengambil keuntungan pribadi, baik secara langsung maupun tidak langsung dari pengambilan keputusan dan kegiatan BUMN yang bersangkutan selain penghasilan yang sah”. Jajaran perusahaan baik Komisaris, Direksi serta Karyawan sudah melaksanakan aturan pelaksanaan mengenai benturan kepentingan secara konsisten, hal ini terlihat dengan adanya surat pernyataan kepatuhan dalam *Code of Conduct* yang telah ditandatangani seluruh karyawan PTPN III (Persero) secara tertulis mengenai benturan kepentingan. Perusahaan juga telah memiliki kebijakan untuk melarang pengambilan keuntungan yang tertuang dalam *Code Of Conduct* tersebut.

PTPN III (Persero) menyatakan secara tertulis dalam laporan tahunannya yang telah diunggah ke dalam website perusahaan bahwa “Direksi tidak ada yang merangkap jabatan sebagai Direksi atau Pejabat Eksekutif pada 1 (satu) perusahaan anak yang dikendalikan oleh PTPN III (Persero)”. Berdasarkan Salinan Keputusan Menteri Negara BUMN Nomor: Kep-192/MBU/2008 tanggal 24-September-2008 telah dilakukan pengangkatan Dewan Komisaris berjumlah 5 (lima) orang yaitu terdiri dari: 1 (satu) Komisaris Utama, 3 (tiga) Anggota Komisaris; dan 1 (satu) Komisaris Independen. Jumlah tersebut telah memenuhi ketentuan Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 bahwa paling kurang 20% (Dua Puluh Persen) dari jumlah anggota Dewan Komisaris adalah Komisaris Independen.

5. Prinsip Kewajaran (*Fairness*)

Penerapan prinsip Kewajaran PTPN III (Pesero) akan menjamin setiap pihak yang berkepentingan akan mendapatkan perlakuan yang setara tanpa diskriminasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dibuktikan setiap Karyawan mendapat kesempatan yang sama untuk mendapatkan pekerjaan dan promosi. Prinsip Kewajaran juga ditunjukkan oleh perusahaan dengan adanya peraturan yang berbeda-beda menyangkut manajemen perusahaan seperti adanya *Internal Audit Charter* yang berisikan antara lain: Visi, misi, fungsi, ruang lingkup, Hak, tujuan dan sasaran Satuan Pengawas Intern, Struktur Organisasi Pengawas Intern, Tugas wewenang dan tanggung jawab Pengawas Intern, Standar profesi dan kode etik Pengawas Intern.

Board Manual yang berisikan: Bab I latar belakang, maksud, tujuan, dasar hukum *Board Manual*. Bab II Fungsi Dewan Komisaris, Persyaratan, keanggotaan, masa jabatan, Dewan Komisaris, Program Orientasi dan peningkatan Kapabilitas, Komisaris Independen, Tugas, kewajiban, hak, wewenang Dewan Komisaris, Rapat Dewan Komisaris, Hubungan kerja antara Dewan Komisaris dan Direksi, evaluasi kinerja Dewan Komisaris, Organ Pendukung Dewan Komisaris dan pertanggung jawaban Dewan Komisaris. Bab III fungsi, persyaratan, keanggotaan, masa jabatan, program orientasi dan peningkatan kapabilitas, Independensi, hak dan wewenang, penetapan kebijakan pengurusan perusahaan Direksi, pendelegasian wewenang diantara Direktur Perusahaan, komposisi, pembagian tugas, rapat, organ pendukung Direksi, hubungan dengan anak perusahaan dan perusahaan afiliasi, hubungan dengan profesi pasar modal, penggunaan saran profesional, dan terakhir pertanggungjawaban Direksi.

Committe Audit Charter yang berisikan dasar pembentukan Komite Audit, Struktur Organisasi dan Hubungan kerja Komite Audit, Hubungan Komite Audit dengan Dewan Komisaris, dengan Internal Audit, dengan Akuntan publik, tugas tanggung jawab dan wewenang Komite Audit serta program kerja Komite Audit. Proses pengangkatan Direksi yang dilaksanakan sesuai Surat Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Kep-09A/MBU/2005 tentang Penilaian Kelayakan dan Kepatuhan (*Fit and Proper Test*) Calon anggota Direksi Badan Usaha Milik Negara merupakan bentuk penerapan prinsip Kesetaraan. Perusahaan

memberikan perlakuan adil dalam Kesempatan Kerja. Perusahaan juga telah melaksanakan sesuai PER-01/MBU/2011 Pasal 12 ayat (8).

Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) PTPN III terhadap usaha BUMN dalam pengelolaan perusahaan harus adanya kepentingan dari berbagai pihak yang terkait. Pihak yang terkait merupakan karyawan tetap perusahaan. Sedangkan bagi perusahaan PTPN III sendiri dalam penerapan usaha BUMN bertujuan untuk melihat bagaimana target kerja yang akan tercapai dan melihat bagaimana realisasi kerja dapat dilihat dalam hal peningkatan pendapatan. Target kerja dan realisasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan dalam hal peningkatan kinerja karyawan untuk mencapai peningkatan produksi, sehingga berpengaruh terhadap pendapatan karyawan. Apabila kinerja karyawan melebihi target kerja yang diterapkan oleh perusahaan PTPN III, maka berdampak juga terhadap peningkatan pendapatan karyawan. Juga merupakan salah satu penerapan usaha BUMN untuk melakukan audit dan melakukan *improvement* terhadap *Good Corporate Governance* (GCG).⁹⁵

Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) PTPN III terhadap usaha BUMN dalam pengelolaan perusahaan tidak terlepas daripada penerapan tata kelola perusahaan yang baik dalam memiliki beberapa prinsip yang bersifat mendasar antara lain, yaitu; transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban dan kewajaran sehingga penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) PTPN III terhadap usaha BUMN berlangsung dengan baik dan berkelanjutan.

⁹⁵ Wawancara Kepada Bapak Elvin Ginting Sebagai Bagian Umum Perusahaan di PTPN III Medan pada tanggal 04 September 2019

C. Kendala-Kendala Dalam Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG)

PTPN III Medan Dalam Pengelolaan BUMN

Berdasarkan wawancara kepada Bapak Elvin Ginting sebagai Bagian Umum mengenai kendala-kendala dalam penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governace* (GCG) pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero), antara lain.⁹⁶

1. Prinsip keterbukaan (*Transparency*)

Penerapan prinsip keterbukaan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) tidak terlepas dari kendala dan hambatan. Media pelaporan yang digunakan oleh perusahaan dalam memberikan informasi kepada semua pihak melalui laporan tahunan. Informasi yang diperoleh dalam laporan tahunan yang dapat diakses melalui website <http://www.ptpn3.com> masih terbatas dimana penilaian dari pihak independen mengenai penerapan GCG pada perusahaan belum dipublikasikan hanya laporan hasil penilaian *self assesement* yang dilakukan perusahaan. Secara rinci belum mengungkapkan informasi-informasi mengenai manajemen risiko pada publik.⁹⁷

Kendala antara lain, tidak adanya *fit and proper test* bagi pemilihan Komisaris. Dengan demikian tidak ada *long list* maupun *short list* calon Komisaris seperti halnya pada pemilihan Direksi. Kemungkinan penjarangan calon Komisaris (*long list*) terdapat di Kementrian BUMN/Data base yang menyangkut nama-nama mengenai calon Komisaris dimiliki dan disimpan oleh Kementerian.

⁹⁶ Wawancara Kepada Bapak Elvin Ginting Sebagai Bagian Umum Perusahaan di PTPN III Medan pada tanggal 04 September 2019

⁹⁷ Wawancara kepada Ibu Annita Sebagai Sistem Manajemen Perusahaan di PTPN III Medan pada tanggal 04 September 2019

Sehubungan ditunjukkan dengan adanya SK Menteri dalam penunjukan Komisaris yaitu Surat Keputusan Menteri.

Proses pengangkatan Komisaris tidak seperti halnya proses pengangkatan Direksi yang dilakukan dengan Uji kelayakan dan Kepatuhan (UKK) atau *fit and proper test* sesuai dengan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP-09/A/MBU/2005 tentang Penilaian Kelayakan dan Kepatuhan (*fit and proper test*) Calon Anggota Direksi BUMN. Peraturan lain PER-04/MBU/2009 yang mengatur tentang persyaratan dan tata cara pengangkatan dan pemberhentian anggota Direksi Badan Usaha Milik Negara.

2. Prinsip Akuntabilitas (*Accountability*)

Penerapan prinsip akuntabilitas masih terdapat beberapa hal yang menjadi kendala perusahaan yaitu belum adanya kebijakan yang dibutuhkan perusahaan, seperti kebijakan manajemen risiko. Direksi belum membuat dan menyusun kebijakan/pedoman manajemen risiko. Ketentuan adanya manajemen risiko (*Risk Management*) termuat pada Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 Pasal 25 ayat (1), (2), (3) dan (4).

RUPS juga belum menentukan penilaian bagi Direksi secara individu dan juga belum menetapkan penilaian terhadap Komisaris secara kolegal. Untuk membantu tugas dan fungsi Komisaris, belum dibentuk Komite Nominasi guna menyusun kriteria seleksi dan prosedur nominasi anggota Komisaris, Direksi dan memberikan rekomendasi tentang jumlah anggota Komisaris/Dewan Pengawas dan Direksi. Belum dibentuknya juga Komite Remunerasi yang menyusun sistem penggajian dan pemberian tunjangan. Direksi belum merancang dan menerapkan

Reward and Punishment kepada karyawan secara individu atas ketaatan karyawan terhadap pedoman perilaku.

3. Prinsip Pertanggungjawaban (*Responsibility*)⁹⁸

Kendala yang dihadapi dalam menerapkan prinsip pertanggungjawaban yaitu risalah RUPS belum mencantumkan dinamika rapat. Sesuai dalam Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 Pasal 6 ayat (4). Setiap penyelenggaraan RUPS wajib dibuatkan risalah RUPS yang sekurang-kurangnya memuat waktu, agenda, peserta, pendapat-pendapat yang berkembang dalam RUPS, dan dengan suara bulat. Risalah RUPS hanya memuat keputusan rapat, waktu, agenda rapat serta peserta rapat tanpa memuat proses diskusi rapat seperti pendapat setuju dan pendapat yang menyatakan berbeda dengan keputusan (*desenting opinion*).

Data yang diperoleh dari perusahaan risalah rapat RUPS, memuat: penyelenggaraan RUPS (waktu, tempat dan agenda RUPS), jalannya rapat/susunan acara RUPS, keputusan RUPS, arahan RUPS, dan terakhir penutup. Tanpa terdapat tanggapan dan saran dari para peserta rapat.

Kendala juga terjadi pada rapat Dewan Komisaris dalam hasil *assessment* ditunjukkan hal-hal yang masih memerlukan perbaikan yaitu Dewan Komisaris belum menentukan tata tertib rapat Dewan Komisaris. Berdasarkan analisis, tata tertib rapat sudah diatur dalam Anggaran Dasar Perusahaan (ADP), ADP perusahaan terdapat dalam Pasal 20 yang berbunyi “semua keputusan dalam rapat Dewan Komisaris diambil dengan musyawarah untuk mufakat”. Pasal 21 yaitu

⁹⁸ Wawancara kepada Ibu Annita Sebagai Sistem Manajemen Perusahaan di PTPN III Medan pada tanggal 04 September 2019

“Apabila melalui musyawarah tidak tercapai mufakat maka keputusan rapat Dewan Komisaris diambil dengan suara terbanyak biasa. Komisaris disini tidak membuat atau menetapkan tata tertib rapat sendiri melainkan sudah termuat dalam Anggaran Dasar perusahaan. Pengambilan keputusan perusahaan dilakukan secara kolegal dari hasil keputusan rapat.

4. Prinsip Kemandirian (*Independency*)

Menjalankan prinsip Kemandirian masih terdapat kendala yaitu komposisi Dewan Komisaris/Dewan Pengawas paling sedikit 20% merupakan anggota Dewan Komisari/Dewan Pengawas Independen yang ditetapkan dalam keputusan Pengangkatannya tertuang dalam PER-01/MBU/2011 Pasal 13 ayat 1. PTPN III (Persero) belum melakukan pernyataan yang dilengkapi SK bahwa adanya Dewan komisaris Independen dalam perusahaan.

Kendala lain perusahaan belum melengkapi surat keputusan intern dan prosedur atau risalah dalam penanganan benturan kepentingan. Belum diadministrasikannya dan belum didokumentasikan dengan sangat baik dalam *Good Corporate Governace (GCG) Code*.⁹⁹

5. Prinsip Kewajaran (*Fairness*)

Kendala dalam penerapan prinsip kewajaran ditunjukkan dengan penyampaian informasi mengenai perusahaan kepada seluruh *stakeholder* secara tepat waktu yang harus dilakukan oleh Direksi. Untuk hasil *assessment* 2016 belum diunggahnya laporan tahunan oleh Direksi kepada publik.

⁹⁹ Wawancara Kepada Bapak Elvin Ginting Sebagai Bagian Umum Perusahaan di PTPN III Medan pada tanggal 04 September 2019

Berdasarkan wawancara kepada Ibu Annita sebagai Sistem Manajemen mengenai penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governace* (GCG) pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) ada beberapa indikator dalam aspek *Good Corporate Governace* (GCG) yaitu sebagai berikut:

1. Indikator aspek GCG yang telah diperbaiki

Berdasarkan hasil *assessment* 2016 yang dilakukan oleh tim BPKP pada PT Perkebunan Nusantara III terdapat aspek-aspek GCG yang masih memerlukan penyempurnaan/perbaikan dalam penerapannya sudah ditindaklanjuti, antara lain:

- a. Kebijakan manajemen risiko sudah dijalankan atau dilaksanakan pada tahun 2013 dengan mengidentifikasi risiko setiap unit kantor Direksi, unit kebun dengan menyediakan sarana dan prasarana seperti: pedoman yang telah dikeluarkan pada bulan Nopember, melakukan sosialisasi dengan workshop mengenai penilaian risiko yang nantinya akan digunakan oleh perusahaan untuk mengidentifikasi risiko. Contoh dari identifikasi risiko yang dilaksanakan pada unit SPI:
 - 1) Risiko Audit Rutin Tercapai
 - 2) Risiko Penerbitan Laporan tidak tepat waktu
 - 3) Risiko pelaksanaan Audit tidak sesuai standar
- b. Sudah dipublikasikanya laporan tahunan kepada publik melalui website www.ptpn3.com yang mengungkapkan informasi-informasi perusahaan mengenai GCG, laporan Tahunan juga memuat profil perusahaan secara lengkap, laporan Bisnis dan operasional perusahaan,

data perusahaan baik kondisi keuangan maupun Non keuangan, serta laporan Auditor Independen.

- c. Seluruh insan sudah menandatangani pernyataan kepatuhan mengenai *Code of Conduct* yang arsipnya tersedia pada Tim GCG di perusahaan.

2. Indikator aspek GCG yang belum diperbaiki dan belum dilaksanakan

Indikator aspek GCG yang belum diperbaiki dan belum dilaksanakan berdasarkan hasil *Assessment* tim BPKP 2016, antara lain:¹⁰⁰

- a. Belum adanya *reward and punishment* bagi para *stakeholders* yang melaksanakan dan melanggar pedoman perilaku.
- b. Belum dilaksanakannya risalah rapat RUPS yang sesuai dengan dinamika rapat yang termuat dalam PER-01/MBU/2011 Pasal 6 ayat (4).
- c. Belum dibentuknya organ pendukung Dekom, seperti Komite Remunerasi dan Nominasi pada perusahaan guna membantu Dewan Komisaris.
- d. Belum dilaksanakannya PER-01/MBU/2011 Pasal 22 a dalam hal membuat daftar pemegang saham yang dibantu oleh sekretaris perusahaan.

Kendala-kendala lain dalam penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) pada PTPN III sebagaimana yang dikemukakan oleh Annita adalah proses penggantian biaya penyelenggaraan tugas khusus yang diberikan pada PTPN III untuk melakukan pelayanan umum seringkali membutuhkan waktu yang cukup

¹⁰⁰ Wawancara kepada Ibu Annita Sebagai Sistem Manajemen Perusahaan di PTPN III Medan pada tanggal 04 September 2019

lama sehingga dapat menghambat bisnis yang dijalankan pihak PTPN III itu sendiri.¹⁰¹ Pihak PTPN III juga mengalami kesulitan untuk memisahkan proses pembukuan dari kegiatan-kegiatan penugasan.

Lamanya proses penggantian biaya dapat mengakibatkan pihak PTPN III kehilangan peluang bisnis yang diprediksi dapat menghasilkan keuntungan karena kurangnya dana sebagai akibat biaya penyelenggaraan tugas khusus belum diganti. Penyelenggaraan tersebut sebenarnya merupakan pelaksanaan tanggung jawab pihak PTPN III, karenanya PTPN III harus melaksanakan baik tugas khusus tersebut dan juga harus memperhatikan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam pengelolaan perusahaan yang sehat.

¹⁰¹ Wawancara kepada Ibu Annita Sebagai Sistem Manajemen Perusahaan di PTPN III Medan pada tanggal 04 September 2019

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada bab-bab sebelumnya, dapat dirumuskan kesimpulan sebagai berikut :

1. Tanggung jawab perusahaan PTPN III dalam pengelolaan usaha BUMN adanya perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis dalam era globalisasi menuntut perusahaan mengembangkan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) dan paradigma baru yaitu peningkatan nilai tambah yang optimal dan seimbang bagi semua *stakeholders*. Tanggung jawab perusahaan PTPN III Medan dalam pengelolaan usaha BUMN merupakan tanggung jawab Direksi. Tanggung jawab Direksi adalah suatu organ yang merupakan tanggung jawab kolegal sesama anggota Direksi terhadap Perseroan.
2. Penerapan *Good Corporate Governace* pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) melaksanakan *Good Corporate Governance* sejak tahun 2006. Dasar hukum penerapan GCG adalah: a) Pedoman *Good Corporate Governance* yang diterbitkan oleh Komite Nasional kebijakan *Good Corporate Governance* Tahun 2006; b) Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Kep-117/M-MBU/2002, tanggal 1 Agustus 2002, tentang Penerapan Praktek GCG pada BUMN yang telah diubah dengan; dan c) Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011.

Berlakunya Peraturan Menteri ini mewajibkan seluruh BUMN menerapkan GCG secara konsisten dan berkelanjutan, termasuk PT Perkebunan Nusantara III (Persero). Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* antara lain, yaitu: a) Prinsip Keterbukaan (*Transparency*); b) Prinsip Akuntabilitas (*Accountability*); c) Prinsip Pertanggungjawaban (*Responsibility*); d) Prinsip Kemandirian (*Independency*); dan e) Prinsip Kewajaran (*Fairness*).

3. Kendala-kendala dalam penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero), tidak diterapkan prinsip keterbukaan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) tersebut, sehingga tidak terlepas dari kendala dan hambatan. Lambatnya pelaporan yang digunakan oleh perusahaan dalam memberikan informasi kepada semua pihak melalui laporan tahunan. Kendala lain, tidak adanya *fit and proper test* bagi pemilihan Komisaris. Kendala yang dihadapi dalam menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG) yaitu risalah RUPS belum mencantumkan dinamika rapat. Kendala juga terjadi pada rapat Dewan Komisaris dalam hasil *assessment* ditunjukkan hal-hal yang masih memerlukan perbaikan yaitu Dewan Komisaris belum menentukan tata tertib rapat. Kendala lain perusahaan belum melengkapi surat keputusan intern dan prosedur atau risalah dalam penanganan benturan kepentingan dan belum didokumentasikan dengan sangat baik dalam *Good Corporate Governance* (GCG) Code.

B. Saran

1. Pemerintah perlu membuat dan/atau merevisi Undang-undang atau peraturan tentang tanggung jawab perusahaan dalam pengelolaan usaha BUMN agar kedepannya lebih spesifik lagi. Sehingga tanggung jawab pengelolaan usaha BUMN tersebut dapat menjauhkan dari asumsi yang tidak baik dari pandangan masyarakat dan menjadikan manfaat bagi kemaslahatan masyarakat.
2. Pemerintah perlu kerja sama dengan PTPN III maupun akademisi dalam pelaksanaan penerapan *Good Corporate Governance* di perusahaan PTPN III sangat penting bagi perusahaan untuk melakukan pentahapan yang cermat berdasarkan analisis atas situasi perusahaan, kondisi perusahaan, dan tingkat kesiapan perusahaan, sehingga penerapan *Good Corporate Governance* dapat berjalan lancar dan mendapatkan dukungan dari seluruh unsur di dalam perusahaan. Pentahapan yang dimaksud dapat berupa sosialisasi, identifikasi, pembentukan pedoman, implementasi, internalisasi, serta evaluasi atas penerapan *Good Corporate Governance*.
3. Pemerintah perlu bekerjasama dengan PTPN III maupun akademisi dalam membuat dan/atau merevisi Undang-undang atau peraturan mengenai mengenai penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) agar terhindar dari kendala ataupun hambatan serta kekurangan/kelemahan terutama dalam pengurusan dokumen-dokumen membutuhkan waktu yang lama karena rumitnya kepengurusan dokumen-dokumen yang harus dilalui.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Asyhadie, Zaeni, 2016, *Hukum Bisnis: Prinsip Dan Pelaksanaannya Di Indonesia*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Badroen, Faisal dkk, 2015, *Etika Bisnis Dalam Islam*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Diantha, I Made Pasek, 2019, *Metodologi Penelitian Hukum Normatif Dalam Justifikasi Teori Hukum*, Jakarta: Prenada Media Group
- Damanik, Gabriel, 2018, Skripsi, “*Peranan Satuan Pengendalian Internal Pada PT.Perkebunan Nusantara IV Medan Dalam Mendukung Prinsip Good Corporate Governance*”, Medan: USU
- Gandi, Siti Jafani. 2016, Skripsi, “*Strategi Komunikasi Pemimpin Dalam Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Di PTPN VII*”, Bandar Lampung:UNLAM
- Hanifah, Ida, dkk, 2018, *Pedoman Penulisan Tugas Akhir Mahasiswa*, Medan: CV.Pustaka Prima
- Is, Muhammad Sadi, 2016, *Hukum Perusahaan Di Indonesia*, Jakarta:PT. Kharisma Putra Utama
- Kurniawan, 2018, *Hukum Perusahaan Karakteristik Badan Usaha Berbadan Hukum dan Tidak Berbadan Hukum Di Indonesia*, Yogyakarta: Genta Publishing
- Moleong, Lexy J., 2019, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Muhammad, Abdulkadir, 2010, *Hukum Perusahaan Indonesia*, Bandung: PT Citra Aditya Bakti
- Nadapdap, Binoto, 2018, *Hukum Perseroan Terbatas Berdasarkan Undang-Undang No.40 Tahun 2007*, Jakarta: Jala Permata Aksara
- Prasetya, Rudi, 2011, *Perseroan Terbatas Teori dan Praktik*, Jakarta: Sinar Grafika
- Rusdianto, Susetyorini, Umi Elan, 2019, *Good Corporate Governance Teori dan Implementasinya Di Indonesia*, Bandung: PT. Refrika Aditama

Siagian, Matias, Agus Suriadi, 2019, *CSR Perspektif Pekerjaan Sosial*, Medan: Grasindo Monoratama

Sosiawan, Ulang Mangun, 2012, *Badan Usaha Diluar Perseroan Terbatas Dan Koperasi*, Jakarta: Badan Pembinaan Hukum Nasional KEMHUM HAM R.I

Supramono, Gatot, 2016, *BUMN Ditinjau Dari Segi Hukum Perdata*, Cetakan Ke-1. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta

Sutedi, Adrian, 2018, *Good Corporate Governance*, Jakarta: Sinar Grafika

B. Undang-Undang; Peraturan

Undang-Undang Dasar Tahun 1945

Undang-Undang Nomor 19 Prp Tahun 1960 Tentang Perusahaan Negara

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara

Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas

Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor. PER-01/MBU/2011 tanggal 01 Agustus 2011 tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik

C. Internet

<http://www.pgn-solution.co.id/id/gcg/good-corporate-governance-id/html>, diakses pada tanggal 04 Juni 2019

<http://www.ptpn3.co.id>, diakses pada tanggal 30 September 2019

Tafsir web. "surah Al-A'raf ayat 33" <https://tafsirweb.com/2487-surat-al-araf-ayat-33.html>, diakses tanggal 30 September 2019

D. Jurnal; Wawancara

Aprilliani, Dian, 2015, *Penerapan Prinsip Keadlian Dalam Good Corporate Governance Terhadap Pemenuhan hak-hak Pemegang Saham Minoritas*, Jurnal Ilmu Hukum Legal Opinion, Edisi 1, Vol 3, 2015

Halimatusadiah, Elly, 2014 *"Analisis Penerapan Good Corporate Governance Dalam Mengoptimalkan Pelaksanaan Sistem Informasi Akuntansi (Studi*

Pada PT. Pos Indonesia (persero))”, Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan Vol.2, No.1, 2014

Hamid, Abdul, dkk, 2015,”*Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Pegawai Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Dinas Pertanian Dan Peternakan Kabupaten Bireuen*”, Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Volume 4, No. 4, November 2015

Laporan Tahunan 2017 “*Annual Report Tentang Tanggung Jawab Tata Kelola Perusahaan (Good Corporate Governance)*”, Jakarta

Mutamimah, 2014, “*Analisis Implementasi Good Corporate Governance Terhadap Kinerja SDM Melalui Organizational Commitment*”, Jurnal Ekobis Vol.15, No.2, juli 2014

PT Perkebunan Nusantara III, 2016, *Code of Corporate Governance*, Edisi IV, Sumatera Utara

Wawancara Kepada Bapak Elvin Ginting Sebagai Bagian Umum Perusahaan di PTPN III Medan pada tanggal 2-4 September 2019

Wawancara kepada Ibu Annita Sebagai Sistem Manajemen Perusahaan di PTPN III Medan pada tanggal 2-4 September 2019

Lampiran 1. Daftar Wawancara

DAFTAR PERTANYAAN/PEDOMAN WAWANCARA

Nama	:	Elvin Ginting
Jabatan	:	Bagian Umum
Tanggal Wawancara	:	02 sampai 04 September 2019

Nama	:	Annita
Jabatan	:	Bagian Sistem Manajemen
Tanggal Wawancara	:	02 sampai 04 September 2019

1. Bagaimana Tanggung Jawab PTPN III Medan dalam Pengelolaan Perusahaan?

Jawaban

Berdasarkan wawancara kepada Bapak Elvin Ginting sebagai Bagian Umum PTPN III, mengatakan tanggung jawab perusahaan PTPN III dalam pengelolaan usaha BUMN adalah tanggung jawab Direksi. Elvin Ginting mengatakan bahwa tanggung jawab direksi menurut Pasal 97 ayat (1, 2, dan 3) Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas adalah sebagai berikut:

- 1) Bertanggung jawab atas pengurusan perseroan untuk kepentingan perseroan dan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan
- 2) Setiap anggota direksi wajib dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab menjalankan tugas untuk kepentingan dan usaha perseroan

- 3) Setiap anggota direksi bertanggung jawab penuh secara pribadi atas kerugian perseroan apabila yang bersangkutan bersalah atau lalai menjalankan tugasnya sesuai dengan ketentuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2)

2. Bagaimana keterkaitan dalam Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan terbatas dengan tanggung jawab direksi kepada komisaris di PTPN III tersebut?

Jawaban

Tanggung jawab perusahaan PTPN III Medan dalam pengelolaan usaha BUMN merupakan tanggung jawab Direksi. Sebagaimana Tanggung jawab Direksi, kepada komisaris bukan saja diberikan wewenang, tetapi sebaliknya daripada itu diberi tanggung jawab dalam menjalankan tugas sebagaimana terdapat pada Pasal 114 Undang-Undang No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, yakni sebagai berikut:

- a. Dewan komisaris bertanggung jawab atas pengawasan perseroan;
- b. Wajib dengan itikad baik, kehati-hatian dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas pengawasan dan pemberian nasehat kepada direksi
- c. Ikut bertanggung jawab secara pribadi atas kerugian perseroan apabila yang bersangkutan bersalah atau lalai menjalankan tugasnya
- d. Dalam hal dewan komisaris terdiri atas 2 (dua) orang anggota dewan komisaris atau lebih, bertanggung jawab secara tanggung renteng.

3. Bagaimana Tanggung Jawab PTPN III Medan dalam pengelolaan usaha BUMN?

Jawaban

Berdasarkan wawancara kepada Ibu Annita sebagai Sistem Manajemen PTPN III, mengatakan tanggung jawab perusahaan PTPN III dalam pengelolaan usaha BUMN, antara lain sebagai berikut:

- a. Bertanggung jawab penuh menjalankan tugas untuk kepentingan dan usaha perusahaan dengan mengindahkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- b. Selama dan setelah menjabat bertanggung jawab kepada perusahaan untuk menjaga kerahasiaan informasi perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- c. Mampu melaksanakan perbuatan hukum dan tidak pernah dinyatakan pailit atau menjadi anggota Dewan Komisaris atau Direksi yang dinyatakan bersalah yang menyebabkan suatu perusahaan dinyatakan pailit.
- d. Setiap anggota Dewan Komisaris ikut bertanggung jawab secara pribadi atas kerugian perseroan apabila yang bersangkutan bersalah atau lalai dalam menjalankan tugasnya.
- e. Dalam hal Dewan Komisaris terdiri atas 2 (dua) anggota Dewan Komisaris atau lebih, bertanggung jawab sebagaimana dimaksud pada poin d berlaku secara tanggung renteng bagi setiap anggota Dewan Komisaris.

- f. Anggota Dewan Komisaris tidak dapat dipertanggungjawabkan atas kerugian sebagaimana dimaksud pada poin d apabila dapat membuktikan:
- 1) Telah melakukan pengawasan dengan itikad baik dan kehati-hatian untuk kepentingan Perseroan dan sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan;
 - 2) Tidak mempunyai kepentingan pribadi baik langsung maupun tidak langsung atas tindakan Direksi yang mengakibatkan kerugian; dan
 - 3) Telah memberikan nasihat kepada Direksi untuk mencegah timbul atau berlanjutnya kerugian tersebut.

4. Bagaimana bentuk tanggung jawab PTPN III terhadap penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) tersebut?

Jawaban

Berdasarkan wawancara kepada Bapak Elvin Ginting sebagai Bagian Umum mengenai bentuk tanggung jawab dalam penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governace* (GCG) pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero), antara lain:

1. Tanggung Jawab yang berbentuk hubungan dengan Prinsip Transparansi
2. Tanggung Jawab yang berbentuk hubungan dengan Prinsip Keadilan
3. Tanggung Jawab yang berbentuk hubungan dengan Prinsip Akuntabilitas

4. Tanggung Jawab yang berbentuk hubungan dengan Prinsip
Responsibilitas

5. Bagaimana tanggung jawab PTPN III terhadap usaha BUMN dalam pengelolaan perusahaan?

Jawaban

Berdasarkan wawancara kepada Ibu Annita sebagai Sistem Manajemen PTPN III, mengatakan bahwa Tanggung jawab PTPN III terhadap usaha BUMN dalam pengelolaan perusahaan memperoleh keuntungan maksimal dengan biaya yang efisien dengan dikelolanya perusahaan oleh tenaga-tenaga profesional yang bekerja demi kepentingan perusahaan. Tanggung jawab PTPN III terhadap usaha BUMN dalam pengelolaan hal ini hanya bertindak sebagai pihak manajemen yang telah mengelola perusahaan dengan baik, untuk itu pihak PTPN III sendiri harus memberikan insentif bagi manajemen. Semakin besar perusahaan yang dikelola diharapkan memperoleh laba yang semakin besar pula dan semakin besar juga insentif yang diberikan.

6. Bagaimana penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) PTPN III Medan dalam pengelolaan usaha BUMN?

Jawaban

Berdasarkan wawancara kepada Ibu Annita sebagai Sistem Manajemen PTPN III, mengatakan bahwa tingkat capaian aktual atas penerapan GCG dikategorikan ke dalam 5 (lima) kelompok predikat yaitu: Sangat baik, Baik, Cukup (perlu peningkatan), Cukup (perlu perbaikan), dan sangat kurang

(sangat perlu perbaikan) dengan rentang skor capaian sebagaimana pada tabel

1.

Tabel 1. Kategori Predikat Hasil *Assessment*

Tingkat	Rentang Klasifikasi Kualitas Penerapan GCG	Predikat
1	Nilai Di Atas 85	Sangat Baik
2	$75 < \text{Skor} \leq 85$	Baik
3	$60 < \text{Skor} \leq 75$	Cukup Baik
4	$50 < \text{Skor} \leq 60$	Kurang Baik
5	$\text{Skor} \leq 50$	Tidak Baik

7. Bagaimana penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) PTPN III Medan?

Jawaban

Berdasarkan wawancara kepada Bapak Elvin Ginting sebagai Bagian Umum mengenai penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governace* pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero), antara lain, yaitu:

- 1) Prinsip Keterbukaan (*Transparancy*)
- 2) Prinsip Akuntabilitas (*Accountability*)
- 3) Prinsip Pertanggungjawaban (*Responsibility*)
- 4) Prinsip Kemandirian (*Independency*)
- 5) Prinsip Kewajaran (*Fairness*)

8. Bagaimana dasar hukum penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) PTPN III Medan sejak tahun 2006?

Jawaban

Berdasarkan wawancara kepada Bapak Elvin Ginting sebagai Bagian Umum mengenai dasar hukum dalam penerapan *Good Corporate Governace* (GCG) pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) sejak tahun 2006, bahwa Penerapan *Good Corporate Governace* pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) melaksanakan *Good Corporate Governance* sejak tahun 2006. Dasar hukum penerapan GCG adalah:

- a. Pedoman *Good Corporate Governance* yang diterbitkan oleh Komite Nasional kebijakan *Good Corporate Governance* Tahun 2006.
- b. Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Kep-117/M-MBU/2002, tanggal 1 Agustus 2002, tentang Penerapan Praktek GCG pada BUMN yang telah diubah dengan.
- c. Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011. Berlakunya Peraturan Menteri ini mewajibkan seluruh BUMN menerapkan GCG secara konsisten dan berkelanjutan, termasuk PT Perkebunan Nusantara III (Persero).

9. Apakah penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) PTPN III Medan sudah terlaksana?

Jawaban

Berdasarkan wawancara kepada Ibu Annita sebagai Sistem Manajemen PTPN

III, mengatakan bahwa penerapan GCG sudah melaksanakan antara lain:

- a. *Good Corporate Governance Code* atau panduan GCG ini adalah pedoman bagi semua unsur perusahaan PT Perkebunan Nusantara III (Persero) mulai dari pimpinan sampai dengan karyawan dalam rangka mengimplementasikan praktik-praktik tata kelola perusahaan yang baik. Panduan ini berisi peran dan kebijakan organ perusahaan dalam menjalankan kegiatan usaha yang sesuai dengan tata kelola perusahaan yang baik. PTPN III (Persero) menerapkan praktik-praktik terbaik, sepanjang dapat diterapkan dalam perusahaan.
- b. *Code Of Conduct* atau panduan perilaku, yaitu panduan perilaku karyawan yang disusun untuk menyatukan gerak langkah karyawan PTPN III (Persero) dalam usahanya mengimplementasikan tata nilai SPIRIT yang terdiri dari Sinergi, Profesionalitas, Integritas, Responsibilitas, Inovasi dan Transparansi.
- c. *Board Manual* berisikan kompilasi dari prinsip-prinsip hukum korporasi, peraturan perundang-undangan yang berlaku, arahan Pemegang Saham dan ketentuan Anggaran Dasar yang mengatur tata kerja Dewan Komisaris dan Direksi. Tujuannya untuk mempermudah Dewan Komisaris dan Direksi dalam memahami peraturan-peraturan yang terkait dengan tata kerja Dewan Komisaris dan Direksi.
- d. *SPI Charter* merupakan dasar untuk berpijak yang digunakan oleh Satuan Pengawasan Intern dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya berkaitan dengan pengawasan terhadap proses Laporan Keuangan, Sistem Pengendalian Intern, Kepatuhan terhadap Undang-Undang dan peraturan yang berlaku, manajemen risiko dan mitra audit Eksternal.
- e. *Committee Audit Charter* berisikan wewenang, tugas dan tanggung jawab Komite Audit yang berhubungan antara Komite Audit dengan organ-organ perseroan maupun pihak lain di luar organ perseroan. *Committee Audit Charter* berisikan juga program dan jadwal kerja Komite Audit, realisasi program kerja komite Audit.

10. Bagaimana penerapan *Good Corporate Governace* PTPN III terhadap usaha BUMN dalam pengelolaan perusahaan?

Jawaban

Berdasarkan wawancara kepada Bapak Elvin Ginting sebagai Bagian Umum mengenai penerapan *Good Corporate Governace* (GCG) pada PT Perkebunan Nusantara III terhadap usaha BUMN dalam pengelolaan perusahaan beliau mengatakan bahwa Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) PTPN III terhadap usaha BUMN dalam pengelolaan perusahaan harus adanya kepentingan dari berbagai pihak yang terkait. Pihak yang terkait merupakan karyawan tetap perusahaan. Sedangkan bagi perusahaan PTPN III sendiri dalam penerapan usaha BUMN bertujuan untuk melihat bagaimana target kerja yang akan tercapai dan melihat bagaimana realisasi kerja dapat dilihat dalam hal peningkatan pendapatan. Target kerja dan realisasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan dalam hal peningkatan kinerja karyawan untuk mencapai peningkatan produksi, sehingga berpengaruh terhadap pendapatan karyawan. Apabila kinerja karyawan melebihi target kerja yang diterapkan oleh perusahaan PTPN III, maka berdampak juga terhadap peningkatan pendapatan karyawan. Juga merupakan salah satu penerapan usaha BUMN untuk melakukan audit dan melakukan *improvement* terhadap *Good Corporate Governance* (GCG)

11. Bagaimana proses atau mekanisme pengangkatan Direksi di PTPN III yang ditunjuk Kementerian BUMN?

Jawaban

Proses pengangkatan Direksi dengan melakukan uji kelayakan dan kepatutan (*fit and proper test*), yaitu proses yang dilakukan oleh tim yang ditunjuk Kementerian BUMN untuk menguji calon Direksi. Mekanisme seleksi calon Direksi:

- a. Dilakukan dengan *long list* yaitu hampir semua manajemen puncak diikutkan melakukan *fit and proper test* di LPP (Lembaga Pendidikan Perkebunan) Yogyakarta untuk penjaringan calon Direksi. Manajemen puncak yang mengikuti *fit and proper test* adalah satu leyer dibawah Direksi dan memenuhi kepangkatan tertentu.
- b. Tahap kedua terdapat proses *fit and proper test* oleh Komisariss dan nama yang terpilih (*Short list*) diajukan ke RUPS untuk disetujui. Bentuk surat pengajuan telah dilihat oleh *assessor*. Tahap a dan b hanya berlaku untuk penjaringan internal. Penjaringan Ekternal langsung ke tahap 3.
- c. Setelah dilakukan *fit and proper test* oleh LPP) terjaring kurang lebih 13 peserta untuk mengikuti *fit and proper test* di Kementerian BUMN dengan konsultan independen DDI (Daya Dimensi Independen).
- d. Pengangkatan/pemilihan Direksi-Direksi oleh RUPS.

12. Bagaimana membagi tingkatan akuntabilitas di PTPN III (Persero) tersebut?

Jawaban

PTPN III (Persero) membagi dalam beberapa tingkatan Akuntabilitas sebagai berikut:

a. Akuntabilitas Individu

Akuntabilitas Individu merupakan akuntabilitas yang melekat kepada hubungan antara atasan dengan bawahan yang berlaku kepada kedua belah pihak.

b. Akuntabilitas Kelompok

Akuntabilitas Kelompok merupakan akuntabilitas yang melekat kepada kelompok/unit kerja yang harus ditanggung bersama atas kondisi dan kinerja tercapai.

c. Akuntabilitas Korporat

Akuntabilitas Korporat merupakan Akuntabilitas yang melekat kepada PTPN III (Persero) sebagai perusahaan secara keseluruhan dalam menjalankan aktivitas bisnisnya sesuai anggaran dasar PTPN III (Persero).

13. Bagaimana kendala-kendala dalam penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) PTPN III Medan?

Jawaban

Berdasarkan wawancara kepada Bapak Elvin Ginting sebagai Bagian Umum mengenai kendala-kendala dalam penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governace* (GCG) pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero), antara lain:

a. Prinsip keterbukaan (*Transparency*)

Penerapan prinsip keterbukaan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) tidak terlepas dari kendala dan hambatan. Media pelaporan yang digunakan oleh perusahaan dalam memberikan informasi kepada semua pihak melalui laporan tahunan.

b. Prinsip Akuntabilitas (*Accountability*)

Dalam penerapan prinsip akuntabilitas masih terdapat beberapa hal yang menjadi kendala perusahaan yaitu belum adanya kebijakan yang dibutuhkan perusahaan, seperti kebijakan manajemen risiko. Direksi belum membuat dan menyusun kebijakan/pedoman manajemen risiko.

c. Prinsip Pertanggungjawaban (*Responsibility*)

Kendala yang dihadapi dalam menerapkan prinsip pertanggungjawaban yaitu risalah RUPS belum mencantumkan dinamika rapat. Sesuai dalam Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 Pasal 6 ayat (4). Setiap penyelegaraan RUPS wajib dibuatkan risalah RUPS yang sekurang-kurangnya memuat waktu, agenda, peserta, pendapat-pendapat yang berkembang dalam RUPS, dan dengan suara bulat.

d. Prinsip Kemandirian (*Independency*)

Dalam menjalankan prinsip Kemandirian masih terdapat kendala yaitu komposisi Dewan Komisaris/Dewan Pengawas paling sedikit 20% merupakan anggota Dewan Komisari/Dewan Pengawas Independen yang ditetapkan dalam keputusan Pengangkatannya tertuang dalam PER-01/MBU/2011 Pasal 13 ayat 1.

e. Prinsip Kewajaran (*Fairness*)

Kendala dalam penerapan prinsip kewajaran ditunjukkan dengan penyampaian informasi mengenai perusahaan kepada seluruh *stakeholder* secara tepat waktu yang harus dilakukan oleh Direksi. Dimana dalam hasil *assessment* 2016 belum diunggahnya laporan tahunan oleh Direksi kepada publik.

14. Apakah ada aspek indikator dalam kendala-kendala pada penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) PTPN III Medan?

Jawaban

Berdasarkan wawancara kepada Ibu Annita sebagai Sistem Manajemen mengenai penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governace* (GCG) pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) ada beberapa indikator dalam aspek *Good Corporate Governace* (GCG) yaitu sebagai berikut:

- a. Indikator aspek GCG yang telah diperbaiki
- b. Indikator aspek GCG yang belum diperbaiki dan belum dilaksanakan

15. Sejak kapankah berdirinya atau berubahnya PTPN III Medan menjadi Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Berdasarkan wawancara kepada Ibu Annita sebagai Sistem Manajemen berdirinya PTPN III sejak melalui peraturan pemerintahan No.8 tahun 1996 tanggal 14 Pebruari 1996, ketiga Perseroan tersebut digabungkan dan diberi nama PT. Perkebunan III (PERSERO) yang kantor pusatnya berkedudukan di

Medan, dan perkebunan-perkebunan PTPN III tersebar di Sumatera Utara sampai keperbatasan Aceh dan Riau. PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) adalah suatu perusahaan yang bergerak di bidang perkebunan menghasilkan komoditi karet dan sawit. Hasil komoditi tersebut dipasarkan di dalam dan luar negeri.

Kemudian Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) adalah badan tertinggi dalam organisasi perusahaan. Dewan komisaris (Dekom) berfungsi sebagai badan pengawas yang bertugas untuk para pemegang saham pengelolaan usaha sepenuhnya dikendalikan oleh para direksi. Komposisi anggota-anggota Dewan Komisaris ditetapkan dalam keputusan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara (BUMN) selaku rapat umum pemegang saham perusahaan perseroan (PERSERO), Perkebunan Nusantara III, Nomor: KEP 183/MBU/2008. Susunan anggota-anggota direksi ditetapkan dalam keputusan pemegang saham perusahaan perseroan (PERSERO) PT. Perkebunan Nusantara III, Nomor: SK 88/MBU/2012.PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) yang berkantor pusat di Medan.



Perkebunan Nusantara

Medan, 29 Agustus 2019

Nomor : BUMU/XI/783 /2019
Lamp. : -
Hal : Izin Riset

Kepada Yth :
Dekan
Fakultas Hukum
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jalan Kapten Muchtar Basri No. 3
di -
Medan

Berkenaan dengan Surat Saudara Nomor : 1296/II.3-AU/UMSU-06/F/2019 tanggal 07 Agustus 2019 perihal tersebut di atas, dapat kami sampaikan bahwa permohonan izin Riset dari Fakultas Hukum Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) **Divisi Sistem Manajemen** terhitung mulai tanggal **02 s/d 04 September 2019**, pada prinsipnya dapat **disetujui**.

Adapun nama Mahasiswa/i yang akan melaksanakan Riset tersebut sebagai berikut :

No	Nama	NPM	Prog/Bagian	Judul
1	Toha Satria Negara	1506200513	Ilmu Hukum/ Ilmu Bisnis	Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> Dalam Pengelolaan Tanggung Jawab Perusahaan di PTPN III Medan Untuk Menjalankan Usaha di Era Persaingan Bisnis Sebagai Badan Usaha Milik Negara.

Selama melaksanakan Riset diwajibkan untuk memenuhi dan melaksanakan segala ketentuan yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) antara lain :

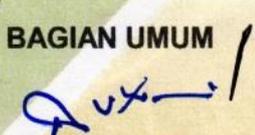
1. Mahasiswa/i tidak dibenarkan memasuki area kerja yang memiliki resiko bahaya tinggi dan segala biaya yang timbul berkaitan dengan Riset dimaksud (bila ada) ditanggung sepenuhnya oleh Mahasiswa/i yang bersangkutan.
2. Pakaian yang digunakan oleh Mahasiswa/i :
 - ✓ Pria : Kemeja Putih dan Celana panjang Hitam (tidak Jeans)
 - ✓ Wanita : Kemeja Putih dan Rok panjang Hitam.
3. Hasil melaksanakan Riset semata-mata dipergunakan untuk kepentingan Ilmiah, dan surat selesai Riset dikeluarkan setelah menyerahkan laporan hasil Riset (Skripsi) dalam bentuk Soft Copy (CD), Hard Copy sebanyak 1 (satu) eksemplar kepada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) cq Bagian Umum Kantor Direksi Medan.

Perusahaan tidak dapat memberikan data dan dokumen yang bersifat rahasia.

Kepada Bagian tempat Mahasiswa/i melaksanakan Riset, diminta bantuan membuat Memorandum telah selesai melaksanakan Riset ditujukan ke Bagian Umum Kantor Direksi Medan.

Demikian disampaikan agar maklum.

BAGIAN UMUM


Elvin Ginting

Kepala Sub Bagian Pertanian

Lampiran 2. Surat Keterangan Riset

PT.PERKEBUNAN NUSANTARA III
(PERSERO)

MEMORANDUM

Kepada : Kepala Bagian Umum
Dari : Kepala Divisi Sistem Manajemen
Nomor : DSIM/BUMU/MO/425 /2019
Tanggal : 5 September 2019

Hal : Selesai Izin Riset

Menghunjuk Surat Nomor : BUMU/X/783/2019 tanggal 29 Agustus 2019 perihal Izin Riset, dengan ini disampaikan sebagai berikut :

No.	N a m a	NPM	Jurusan
1.	Toha Satria Negara	1506200513	Ilmu Hukum/Ilmu Bisnis

telah selesai mengikuti riset tmt. 02 sd. 04 September 2019 di Divisi Sistem Manajemen.

Demikian disampaikan, agar maklum.

Divisi Sistem Manajemen *f*


H. Sub. Dr. Haryatun, M. Sc.
E. Sub. Dr. Haryatun, M. Sc.
E. MR

Sinergi, Integritas Profesional

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)

Jakarta
Cedung Agro Plaza Lantai 15
Jl. H. R. Rasuna Said Kav X2 - 1, Jakarta 12950
telp : +6221 29183300, fax : +6221 5203030

PT Perkebunan Nusantara III (Persero)

Medan
Jl. Sei Batanghari No.2, Medan, 20122
telp : +6261 8452244, fax : +6261 8455177
email : persero@perseroltda.com



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini, agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI, PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS HUKUM

Jalan Kapten Muchtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

Website : <http://www.umsu.ac.id>, <http://www.fahum.umsu.ac.id> E-mail : rektor@umsu.ac.id, fahum@umsu.ac.id

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

KARTU BIMBINGAN SKRIPSI MAHASISWA

NAMA : TOHA SATRIA NEGARA
NPM : 1506200513
PRODI/BAGIAN : Ilmu Hukum/Hukum Bisnis
JUDUL SKRIPSI : PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DALAM PENGELOLAAN TANGGUNGJAWAB PERUSAHAAN DI PTPN III MEDAN UNTUK MENJALANKAN USAHA DI ERA PERSAINGAN BISNIS SEBAGAI BADAN USAHA MILIK NEGARA
Pembimbing : HARISMAN, S.H., M.H

TANGGAL	MATERI BIMBINGAN	TANDA TANGAN
16/09-2019	bimbingan proposal	[Signature]
19/09-2019	revisi Bab I, II + proposal	[Signature]
23/09-2019	revisi Bab I dan II	[Signature]
27/09-2019	revisi Bab II dan III	[Signature]
30/09-2019	revisi Bab III	[Signature]
02/10-2019	revisi Bab IV dan V	[Signature]
11/10-2019	ACC finalisasi	[Signature]
17/12-2019	ACC ulang skripsi	[Signature]

Diketahui,
DEKAN FAKULTAS HUKUM

[Signature]
(Dr. IDA HANIFAH, SH., MH)

DOSEN PEMBIMBING

[Signature]
(HARISMAN, S.H., M.H)