

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Industri pupuk sangat penting dalam upaya pencapaian ketahanan pangan nasional. Segala cara dilakukan oleh Pemerintah sebagai regulator untuk dapat memenuhi kebutuhan masyarakat dalam hal sandang, pangan, dan papan, salah satu contohnya yaitu dengan membuat kebijakan yang berlaku bagi internal maupun eksternal perusahaan. Kebijakan yang ditujukan pada perusahaan salah satunya adalah dengan membuat kebijakan agar dilakukan tata kelola perusahaan yang baik. Tata kelola perusahaan ini selain dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan, juga dibuat untuk kepentingan *shareholder* maupun *stakeholdernya*.

Indonesia mulai menerapkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik sejak menandatangani *Letter of Intent* (LoI) dengan *International Monetary Fund* (IMF) pada awal krisis. Salah satu bagian yang penting dari LoI tersebut adalah pencantuman jadwal perbaikan pengelolaan perusahaan di Indonesia. (IICG, 2005).

Tata kelola perusahaan yang baik di Indonesia tengah menjalani evolusinya. Evolusi berlangsung sejak krisis ekonomi tahun 1997 dimana pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik, atau lebih dikenal dengan *good corporate governance* (disingkat GCG) menjadi isu yang mengemuka di Indonesia. Akibat buruknya tata kelola pemerintahan dan perusahaan di Indonesia pada saat itu, menyebabkan perekonomian Indonesia menjadi terpuruk. Semenjak itulah semua pihak sepakat untuk dapat bangkit dari keterpurukan dimana Indonesia harus memulai dengan tata kelola yang baik mulai dari Pemerintah, perusahaan pemerintah, BUMN dan swasta. Berbagai usaha memperbaiki tata kelola dilakukan dengan menerapkan prinsip GCG di semua tingkatan dalam masyarakat.

Perusahaan korporasi pada awalnya dibentuk agar badan usaha dapat

mengumpulkan kapital lebih besar daripada perusahaan perseorangan. Dengan itu, pemilik modal tidak harus menangani sendiri jalannya perusahaan sehari-hari. Ada manajer profesional yang diserahkan untuk menangani masalah tersebut. Tapi, kemudian timbul masalah konflik kepentingan. Bagaimanapun manajer tetaplah manusia biasa. Ada keinginan-keinginannya yang dapat saja berbeda dengan keinginan pemilik. Bahkan pada korporasi yang mayoritas sahamnya masih dipegang oleh pengelola (*majority shareholder*) masalah konflik kepentingan itu pun masih mungkin timbul, karena pemilik saham mayoritas dapat menggunakan posisinya untuk merugikan pemilik minoritas, kreditur, karyawan, bahkan konsumen perusahaan.

Untuk mengatasi masalah tarik menarik kepentingan tadi perlu disusun aturan yang jelas tentang struktur dan proses. Himpunan aturan main serta praktik-praktiknya tadi itulah yang dikenal sebagai *corporate governance* (CG). Termasuk pula di dalam pengertian CG adalah segala hal di luar perusahaan, seperti aturan hukum, kebiasaan bisnis, mekanisme pasar dan lain-lainnya, yang turut membantu mengendalikan atau mengatasi konflik-konflik kepentingan tadi.

Dalam konsep GCG, kewajiban untuk mewakili pemilik perusahaan, yaitu Pemegang Saham terletak pada Dewan Komisaris atau pengawas perusahaan. Karenanya, kewajiban anggota Komisarislah untuk mengarahkan visi dan misi perusahaan, serta menguji rencana strategis yang diajukan oleh Direksi. Karenanya selain penerapan praktik-praktik pengelolaan secara sehat oleh manajemen perusahaan, GCG hanya dapat diwujudkan dengan adanya upaya pemberdayaan Dewan Komisaris perusahaan. Jadi, adanya Dewan Komisaris yang efektif diharapkan dapat menjaga konsistensi pencapaian tujuan-tujuan perusahaan sambil tetap menjaga keseimbangannya terhadap tuntutan-tuntutan dari berbagai pihak di luar perusahaan (*stakeholders*) lainnya.

BPKP (Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan) sebagai perumus dan pelaksana kebijakan dibidang pengawasan keuangan dan pembangunan mengemukakan bahwa latar belakang kebutuhan atas *good corporate governance*

(GCG) dapat dilihat dari dua hal, yaitu:

1. Dari latar belakang praktis, dapat dilihat dari pengalaman Amerika Serikat yang harus melakukan restrukturisasi *corporate governance* sebagai akibat *market crash* pada tahun 1929. *Corporate governance* yang buruk disinyalir sebagai salah satu sebab terjadinya krisis ekonomi politik Indonesia yang dimulai tahun 1997 yang efeknya masih terasa hingga saat ini. Krisis keuangan yang terjadi di Amerika Serikat pada saat ini juga ditengarai karena tidak diterapkannya prinsip-prinsip GCG, beberapa kasus skandal keuangan seperti Enron Corp., Worldcom, Xerox dan lainnya melibatkan top eksekutif perusahaan tersebut menggambarkan tidak diterapkannya prinsip-prinsip GCG.
2. Dari latar belakang akademis, kebutuhan *good corporate governance* timbul berkaitan dengan *principal-agency theory*, yaitu untuk menghindari konflik antara *principal* dan *agentnya*. Konflik muncul karena perbedaan kepentingan tersebut haruslah dikelola sehingga tidak menimbulkan kerugian pada para pihak. Korporasi yang dibentuk dan merupakan suatu Entitas tersendiri yang terpisah merupakan Subyek Hukum, sehingga keberadaan korporasi dan para pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) tersebut haruslah dilindungi melalui penerapan GCG. Selain pendekatan model *Agency Theory* dan *Stakeholders Theory* tersebut di atas, kajian permasalahan GCG oleh para akademisi dan praktisi juga berdasarkan *Stewardship Theory*, *Management Theory* dan lainnya. (BPKP, 2009)

Berbagai langkah kebijakan untuk memulihkan kegiatan ekonomi telah ditempuh. Pemerintah telah mengeluarkan beberapa peraturan yang bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan konsistensi dalam pelaksanaan kebijakan ekonomi, meningkatkan efisiensi perekonomian, baik secara makro maupun mikro serta mendorong terciptanya penerapan pengelolaan dunia usaha yang baik (*good corporate governance*). *Corporate governance* merupakan salah satu sistem pengelolaan perusahaan yang sangat diinginkan oleh para pemegang saham/ investor untuk dilaksanakan secara optimal dan konsisten oleh seluruh jajaran korporasi. GCG diperlukan untuk mendorong terciptanya pasar yang

efisien, transparan dan konsisten dengan peraturan perundang-undangan. Oleh karena itu penerapan 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.

Adanya komitmen dan itikad baik pemilik dan pengelola perusahaan untuk selalu jujur dan transparan menjadikan para pemegang saham bisa tenang dan percaya menanamkan uangnya karena perusahaan telah dapat menjalankan prinsip-prinsip *corporate governance* dengan sebaik-baiknya, karena dengan pelaksanaan *corporate governance*, diharapkan akan terjadi hal-hal sebagai berikut:

1. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang baik dan transparan.
2. Meningkatkan efisiensi operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada *stakeholders*.
3. Meningkatkan *corporate image* serta kepuasan pelanggan dan *stakeholder*.

(Laporan Tahunan PT. Pupuk Kujang, 2008)

Jadi dapat dikatakan bila berbicara mengenai *corporate governance* berarti berbicara mengenai kinerja serta menyangkut seluruh sistem, manajemen, produk, SDM, dan operasional suatu perusahaan. Dunia bisnis di Indonesia telah membuktikan bahwa perusahaan yang dikelola tanpa prinsip *corporate governance* tidak akan bisa untung atau berkembang dengan baik.

Kementrian Negara Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan salah satu lembaga yang tak luput dari program perbaikan tata kelola perusahaan yang baik atau GCG tersebut. Hal tersebut dilakukan karena dalam sistem perekonomian Indonesia BUMN memegang peranan yang cukup penting. Surat Keputusan Menteri BUMN No. Kep-117/M-MBU/2002 tanggal 1 Agustus 2002 tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara, menekankan kewajiban bagi BUMN untuk menerapkan GCG secara

konsisten dan atau menjadikan prinsip-prinsip GCG sebagai landasan operasionalnya, yang pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai Pemegang Saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* lainnya, dan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika.

PT. Pupuk Kujang sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia, menyadari pentingnya penerapan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) sesuai dengan peraturan perundang undangan dan prinsip *corporate governance* yang berlaku di dunia internasional. Implementasi penerapan *good corporate governance* di PT. Pupuk Kujang tidak serta merta diterapkan secara ideal, namun melalui proses yang sangat panjang, bahkan sebelum istilah *good corporate governance* itu sendiri dikenal dalam dunia usaha di Indonesia. Penerapan *good corporate governance* di PT. Pupuk Kujang dimulai sejak tahun 2002 dengan membentuk Tim Penerapan *good corporate governance* yang diketuai oleh *Corporate Secretary* yang berfungsi untuk mengkoordinasikan seluruh kegiatan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance (GCG)*. Prinsip-prinsip dalam *good corporate governance* menjadi dasar untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang lebih baik untuk seluruh *stakeholders*.

Penulisan karya akhir ini diarahkan untuk membahas implementasi *good corporate governance* dan meninjau kesesuaian penerapan *good corporate governance* di PT. Pupuk Kujang dengan prinsip-prinsip *good corporate governance* yang telah ada. Hasil analisis akan mendeskripsikan secara utuh mengenai *best practices* implementasi *good corporate governance* pada salah satu BUMN di Indonesia.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka timbul masalah yang dihadapi oleh perusahaan yaitu bagaimanakah pelaksanaan prinsip-prinsip *good corporate governance* yang dilakukan di PT. Pupuk Kujang dan apakah

pelaksanaan prinsip-prinsip GCG yang dilakukan sudah sesuai berdasarkan acuan dan peraturan yang berhubungan dengan prinsip-prinsip *good corporate governance*. Apabila PT. Pupuk Kujang belum menerapkan GCG sesuai dengan prinsip-prinsip GCG, kendala apakah yang dihadapi dan bagaimana cara mengatasinya.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah diungkapkan di atas, maka tujuan dari penulisan karya akhir ini adalah:

1. Melakukan analisis untuk mengetahui bagaimana proses implementasi/pelaksanaan prinsip-prinsip *good corporate governance* yang dilakukan di PT. Pupuk Kujang
2. Untuk mengetahui apakah terdapat kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan prinsip-prinsip *good corporate governance* di PT. Pupuk Kujang dan untuk mengetahui cara mengatasi solusinya.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Menambah wawasan dan perbendaharaan kajian ilmiah dalam implementasi *good corporate governance* dalam dunia bisnis di Indonesia, khususnya di salah satu BUMN yaitu PT. Pupuk Kujang.
2. Memberikan masukan informasi kepada manajemen PT. Pupuk Kujang, guna membantu mengidentifikasi dan meninjau implementasi *good corporate governance* yang telah dilakukan dan merumuskan permasalahan dan mengajukan solusi atas permasalahan yang timbul selama implementasi *good corporate governance* di PT. Pupuk Kujang.

1.5. Batasan Penelitian

Penelitian yang dilakukan di PT. Pupuk Kujang ini memiliki keterbatasan baik itu dalam segi waktu penelitian maupun ruang lingkup penelitian karena perusahaan tidak sepenuhnya memberikan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Ruang lingkup penelitian hanya mencakup PT. Pupuk Kujang tanpa diikuti

pembahasan GCG pada anak perusahaan PT. Pupuk Kujang maupun *holding* perusahaan pupuk yang terkait lainnya.

1.6. Metode Penulisan

Melakukan penelitian dengan mengumpulkan dan mengolah data, baik data primer maupun data sekunder yang diperoleh melalui:

a. Riset kepustakaan

Mengumpulkan data dari berbagai literatur untuk memperoleh teori-teori dan konsep-konsep yang mendukung dalam memecahkan permasalahan yang dibahas. Teori yang relevan dengan permasalahan seperti bagaimanakah implementasi pelaksanaan GCG di PT. Pupuk Kujang dilihat dari tinjauan organ perusahaan seperti RUPS, Dewan Komisaris dan Direksinya juga berbagai kebijakan yang diambil dalam implementasi GCG di PT. Pupuk Kujang. Data tersebut juga didapat dari *text book*, surat kabar, jurnal, internet, dan bentuk data lainnya yang mendukung atau terkait dengan kasus yang dibahas.

b. Riset lapangan

Melakukan riset lapangan untuk memperoleh data yang langsung berkaitan dengan topik yang dibahas. Data yang diperoleh dalam bentuk laporan tahunan perusahaan, pembagian kuesioner dan wawancara dengan narasumber.

1.7. Sistematika Penulisan

Adapun penulis menggunakan sistematika penulisan dalam karya akhir ini terdiri atas 5 (lima) bab, dimana sistematika penulisannya adalah sebagai berikut:

BAB 1. PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan dibahas mengenai latar belakang permasalahan, rumusan permasalahan, tujuan dan manfaat penulisan, metode penulisan, serta sistematika penulisan.

BAB 2. STUDI LITERATUR

Dalam bab ini akan dibahas mengenai latar belakang timbulnya inisiatif *good corporate governance*, pengertian dan teori dalam penerapan *good corporate governance*, pedoman-pedoman *good corporate governance*, dan juga peraturan perundang-undangan yang terkait.

BAB 3. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Dalam bab ini akan dibahas mengenai gambaran umum perusahaan yang meliputi: profil perusahaan, visi dan misi perusahaan, prinsip operasional perusahaan, serta struktur bisnis perusahaan.

BAB 4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan dibahas mengenai pelaksanaan prinsip-prinsip *good corporate governance* oleh PT. Pupuk Kujang yang dilakukan melalui pembagian kuesioner dan wawancara dengan narasumber. Hasil dari pengisian kuesioner dan wawancara dianalisis, apakah kenyataan di lapangan sudah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku atau belum. Bila memang belum sesuai, apa yang menjadi kendalanya dan bagaimana cara mengatasi solusinya.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini akan diberikan kesimpulan atas permasalahan dan pemberian saran terhadap pelaksanaan *good corporate governance* yang sedang dilakukan.